

**Bernhard Sieland/Birgit Nieskens**

## **Diagnosegeleitete Laufbahnberatung und Lehrerbildung**

Berichte aus der Schulpsychologie. Kongressbericht der 14. Bundeskonferenz 2000 Berlin. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH (S. 197-205)

In diesem Beitrag wird begründet, warum Qualitätssicherung in der Schule als diagnosegeleitete Kombination von Verhaltensprävention und Verhältnisprävention durchzuführen ist. Im zweiten Teil werden ein Internetprogramm zur Laufbahnberatung für LehrerInnen sowie Qualitätszirkel mit dem KESS Programm für die Praxis von SchulpsychologInnen vorgestellt.

### **1. Wege zur Qualitätssicherung in der Schule:**

Das Qualitätsniveau pädagogischer Handlungsergebnisse in der Schule ist abhängig von folgenden Größen:

#### **Abb. 1 Qualitätsverbesserung durch eine bessere Balance zwischen Anforderungen, persönlichen Potentialen und institutionellen Rahmenbedingungen**



Wer die Qualität einer Schule verbessern will, muss an einer besseren Balance dieser drei Faktoren arbeiten: d.h. Anforderungen den Möglichkeiten anpassen, bzw. Rahmenbedingungen oder Potentiale der einzelnen PädagogInnen verbessern.

Man kann sich die Beziehung zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention wie die Muskelkraft eines Paddelbootfahrers vorstellen. Die Kraft im linken Arm kommt aus erfolgversprechenden personalen Potentialen, die im rechten Arm kommt aus günstigen Rahmenbedingungen für die schulische Praxis. Wenn dieser Fahrer nun gegen den Strom der Anforderungen möglichst gute Ergebnisse erreichen will, braucht er die Kraft in beiden Armen, sonst dreht er sich im Kreise. Natürlich kann man auch mal nur mit einem Arm das Paddel auf beiden Seiten des Bootes einstecken wie beim Kajak. Aber das hat seine Grenzen!

Nehmen wir zunächst drei Beispiele für die Stärkung der Verhältnisprävention:

**a) Einführungsphase für JunglehrerInnen** Ca. die Hälfte aller frühpensionierten LehrerInnen mit Erschöpfungsdiagnosen gingen schon in den ersten drei Dienstjahren mit solchen Beschwerden zum Arzt (vgl. Sieland und Tacke 2000). Vor mehr als 25 Jahren erschienen Untersuchungen zum Praxisschock.. Wann endlich wird es offiziell eine Einführungsphase für junge LehrerInnen in ihrem ersten Kollegium geben? Diese sollten sich einen Mentor wählen können und an ihrem Lehrerleitbild an der Balance zwischen Beruf und Freizeit... in KESS-Gruppen (vgl. Sieland 1999, 2000 a-c) arbeiten.

**b) Telefon-Hotline für LehrerInnen:** LehrerInnen sind Generalisten. Sie brauchen hin und wieder den Rat von JuristInnen, KinderärztInnen, SchulpsychologInnen, SchulsozialarbeiterInnen... Wann endlich wird eine Hotline eingerichtet, bei der LehrerInnen anonym um Rat fragen können? Alle diese Berufe werden schon von der öffentlichen Hand bezahlt. Man müsste sie nur für probeweise für einige Stunden und später nach tatsächlichem Bedarf freistellen. Die häufigsten Fragen könnten dann in der Lehrerbildung besprochen werden.

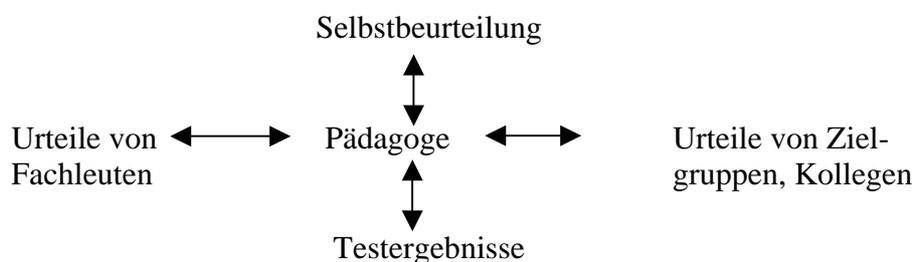
**c) Berufs-TÜV für PädagogInnen mit verpflichtendem Weiterbildungsbuch:** PädagogInnen haben ihre Stärken und Schwächen. Es gibt inzwischen einfache Verfahren zur Potentialanalyse, mit deren Hilfe sie eigenverantwortlich ihre Stärken würdigen und ihren dringenden Entwicklungsbedarf erkennen können (s.u. Kap. 4). Wann endlich wird ein Minimum an Fortbildung, zur Hälfte interessengeleitet und zur Hälfte diagnosegeleitet, verbindlich für Beförderungen bzw. zum Verbleib im Schuldienst? Lebenslang lernende LehrerInnen und lernende Schulen brauchen orientierende Diagnosen!

## **2. Warum diagnosegeleitete Laufbahnberatung und Weiterbildung?**

LehrerInnen brauchen ein breites Spektrum an Fähigkeiten, z.B. personale und soziale Kompetenzen, verbunden mit ausgeprägten Interessen, einer stabilen Gesundheit und einem hoch komplexen Wissensbestand. Da in der deutschen Lehrerausbildung die Praxisphase als realistischer Eignungstest zu spät platziert ist (vgl. Sieland u. Rissland 2000b), sind vor und zu Beginn einer Laufbahn entsprechende Selbstdiagnosen unverzichtbar. Dabei müssen subjektive Selbsteinschätzungen mit Testverfahren und Fremdurteilen möglichst kombiniert werden, um sich nicht vom eigenen erkenntnisleitenden Interesse in die Irre führen zu lassen. „Die Rekrutierung der Lehrer ist ebenso wichtig wie ihre Ausbildung. Wer Kinder nicht mag, sie nicht braucht, nicht auf sie neugierig ist, keine Freude daran hat, ihnen etwas beizubringen und sich

an ihrem Fortschritt zu freuen, sollte nicht durch Lehrerbildung dazu gebracht werden, sich und anderen dieses Interesse vorzutauschen.“ Diese Forderung H. v. Hentigs (1984) verlangt eigentlich nicht nur für, sondern auch von werdenden PädagogInnen eine eigenaktive, **diagnosegeleitete Laufbahnberatung**. In wichtigen Berufen werden heute viele BewerberInnen einer Potentialanalyse unterzogen. Die erfolgreiche Zuordnung von Personen mit anforderungsgerechten Potentialen zu den zentralen Berufsaufgaben ist für alle Beteiligten sinnvoll und notwendig. Es geht hier nicht um die Auslese der Besten, sondern um die Sicherung der Bildungsvoraussetzungen für eine durchschnittliche Lehrerkarriere! Hier gibt es Untergrenzen in bestimmten Bereichen. Andererseits verzichten viele EntwicklungsberaterInnen auf Diagnosen, um Zeit zu sparen für die notwendigen Interventionen. Man kann aber den zweiten Schritt nicht vor dem Ersten tun. Wenn betroffene LehrerInnen oder Kollegien nicht von Anfang an dazu bereit sind, sich eigenaktiv an einer mehrperspektivischen Problemdiagnose zu beteiligen (vgl. Sieland, 2000a-c), dann ist die notwendige Rollendefinition zwischen den EntwicklungsberaterInnen und ihren KlientInnen misslungen und ihre Entwicklungsarbeit zum Scheitern verurteilt.

**Abb. 2 Regelmäßige Selbstevaluation aus vier korrigierenden Perspektiven**



Dann bestimmen Sympathiewerte den weiteren Verlauf der Intervention und nicht mehr Problemdiagnosen, wie sie sich aus dem Konsens zwischen Selbst- und Fremddiagnosen sowie selbstauswertbaren Tests und Fragebogen ergeben. Mit dem Programm „Career Counseling for Teachers“ (s.u.) liegt ein WEB-Programm vor, das Gymnasiasten bzw. berufsfremden als auch Studierenden, JunglehrerInnen und LehrerInnen, die seit Jahren im Dienst sind, die Möglichkeit bietet, ihre Potentiale mit Blick auf den Lehrerberuf einzuschätzen und ihren Ausbildungsbedarf im Dienste einer **diagnosegeleiteten Lehrerbildung** genauer einzugrenzen. Dieses Programm kann auch von SchulpsychologInnen genutzt werden, um schon in der Diagnosephase die Mitverantwortung der Betroffenen für ihren Entwicklungsprozess zu betonen und Ressourcen und Risikofaktoren bei Einzelpersonen oder Kollegien festzustellen und bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote zu machen.

Natürlich müssen auch einzelne KollegInnen an ihrer Verhaltensprävention arbeiten. Streß- und Zeitmanagement, qualitätvolle Freizeit... können nicht einfach verordnet werden: Sie müssten persönlich gewollt und in kollegialer Supervision entwickelt werden.

*Regelmäßige* Potentialanalysen liefern einzelnen PädagogInnen und ganzen Kollegien verlässliche Informationen über ihre Ressourcen. Es tut nicht nur LehrerInnen, sondern auch ihren BeraterInnen gut, wenn sie spontan auf die Frage nach ihren Stärken für den Lehrerberuf nicht nur ihre subjektive Meinung, sondern auch objektivierende Belege durch Fremd- und Testurteile nennen können! Andererseits ist es zweckmäßig, wenn sie spezifische Mängel in ihrem Potentialprofil kennen, um die knappe Weiterbildungszeit auf die dringlichsten Bereiche zu verwenden. Es ist ja bei der Weiterbildung nicht anders als bei der Ernährung: Wir verwechseln nicht selten unsere Bedürfnisse (Wünsche) mit dem notwendigen Bedarf. Ebenso müssen wir nicht primär lernen, was uns Spaß macht, sondern, was uns fehlt! Das können wir oft nur durch Diagnosen in Form von Tests oder klaren Rückmeldungen wissen. Solche Hinweise ermöglichen es dann, Untergruppen mit gemeinsamem Bildungsbedarf gezielt zu trainieren und so das Prinzip der inneren Differenzierung mit kooperativem Lernen zu verbinden.

### **3. Was und wie diagnostizieren?**

Der TÜV überprüft regelmäßig und systematisch die Fahrtüchtigkeit von Autos und fordert gegebenenfalls notwendige Verbesserungen. Ähnlich sollte eine regelmäßige laufbahnbegleitende Diagnose vorhandene Potentiale würdigen und den vordringlichen Entwicklungsbedarf der Lehrkraft mit Blick auf ihre Fähigkeiten und Interessen, ihre Gesundheit und ihr Handlungswissen aufzeigen (vgl. Sieland, 2000c).

Eine wirksame Laufbahnbegleitende Diagnose sollte in sieben Schritten durchgeführt werden:

1. Relevanzklärung: Was soll gemessen werden und warum sind diese Potentiale für LehrerInnen wichtig?
2. Selbsteinschätzung: Welche Ergebnisse erwartet die Person von sich selbst?
3. Erläuterung der tatsächlichen Testergebnisse.
4. Plausibilitätsprüfung: Entsprechen die Ergebnisse den eigenen Vermutungen und Urteilen von Bekannten über den Betroffenen?
5. Optimale Betroffenheit herstellen durch Vergleiche mit den Werten anderer LehrerInnen (im Kollegium bzw. aus der Lehrer-Normstichprobe).
6. Gemeinsam ausgewählte Potentiale für eine begrenzte Zeit fördern (vgl. Sieland, 1999)
7. Evaluation der Projekte durch neue Einschätzung mit Diagnoseverfahren.

Lehrerfortbildung in diesen sieben Schritten basiert auf folgenden Prinzipien. Sie ist

- Diagnosegeleitet, statt nur interessenorientiert
- Praxisbegleitend, statt einmaliger Kurse
- Kooperativ, statt einsamer Selbststretungsversuche
- Selbstgesteuert, statt externer Ratschläge
- Entwicklungsbezogen, statt Modifikation von Defiziten
- Projekthaft, statt ewiges Vollkommenheitsstreben

#### **4. Diagnosegeleitete Laufbahnberatung: Das Internetprojekt CCT –Career Counseling for Teachers**

Das zentrale Thema des Internetprojektes CCT ist die **Laufbahnberatung**, ein Konzept, das sich von herkömmlicher materialgestützter Berufs- oder Studienberatung unterscheidet.

Es entstand im Kontext der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne, die die Berufswahl als lebenslangen Prozess von Entscheidungen versteht, strukturiert durch die Bewältigung sogenannter kritischer Lebensereignisse wie Berufswahl, Studienbeginn, Berufsbeginn, Berufsentwicklung und Berufswechsel. Die Abfolge von Praktika, Schulen, Studienrichtungen etc. ist dabei Ausdruck einer „objektiven“ Laufbahn, im Hinblick auf die zu beratende Person vergegenwärtigt der Begriff „subjektive“ Laufbahn den kontinuierlichen psychosozialen Prozess von ersten Berufswünschen in der Kindheit bis hin zur Berufsfindung bzw. Berufsentwicklung (Bergmann u. Eder 1994). Das Konzept der Laufbahnberatung impliziert somit, dass Beratung jederzeit möglich ist, sich immer nur auf einen bestimmten Abschnitt der subjektiven Laufbahn bezieht und je nach Stand der objektiven Laufbahn unterschiedliche Aufgaben und Funktionen hat.

CCT versteht sich damit als unterstützendes Beratungsangebot für die gesamte Berufslaufbahn von Lehrerinnen und Lehrern, von der Berufsorientierung in der Schule bis hin zur (eventuell auch frühzeitigen) Pensionierung.

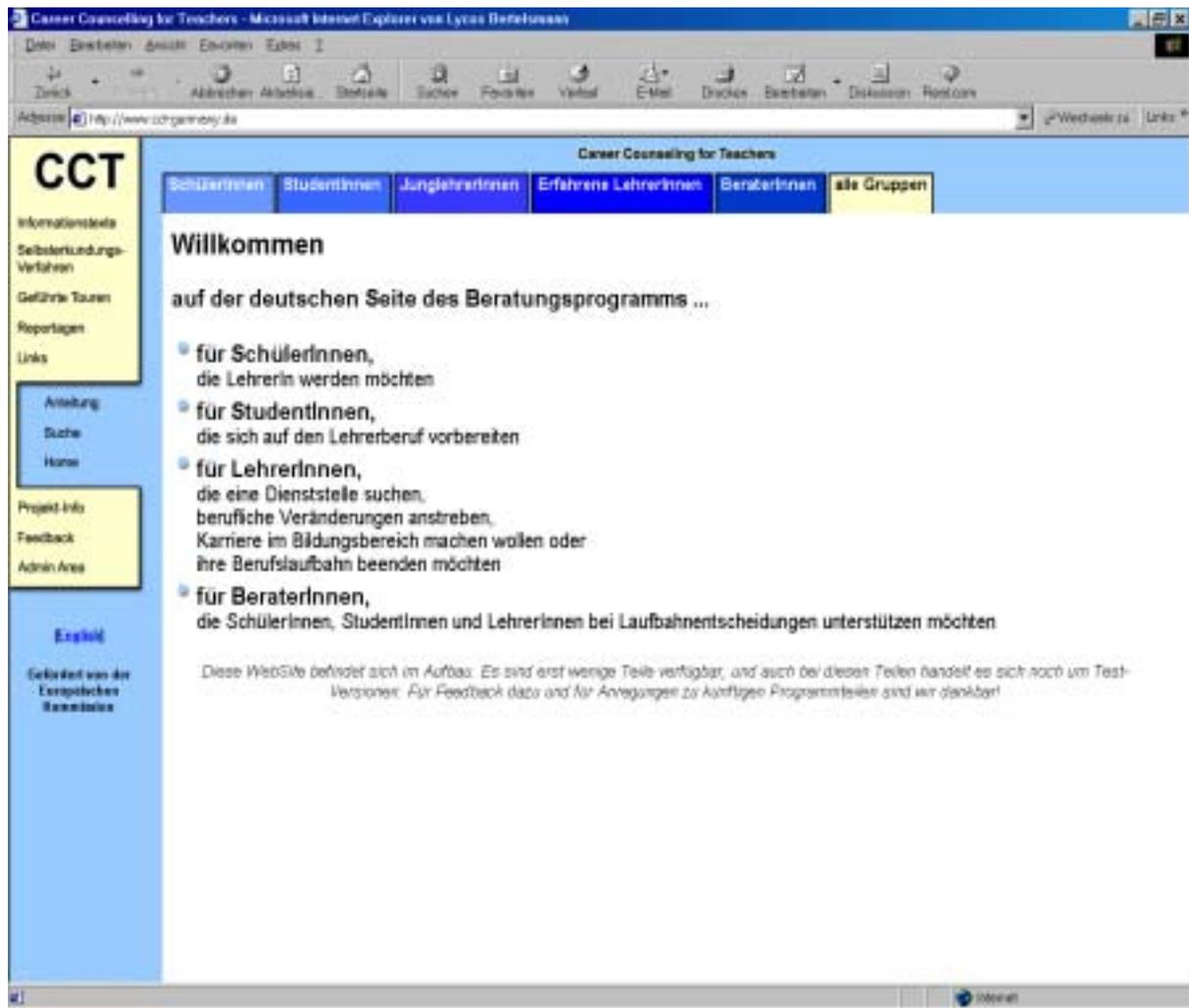


Abbildung „Willkommens-Seite“

Eine klare, übersichtliche Struktur, ein logischer Aufbau der Webseite unter durchgehender Verwendung von Rubriken wie Selbsterkundungs-Verfahren, Reportagen, Informationstexten, Tipps und Einblicken ermöglicht es den verschiedenen Nutzergruppen, die Angebote auszuwählen, die zu ihren Interessen und Bedürfnissen passen. Die Materialien und Angebote sind grundsätzlich so konzipiert, dass sie je nach Beratungsbedarf und Entwicklungsstand individuell ganz unterschiedlich genutzt werden können. Kernstück von CCT sind sogenannte „Touren“, die für die jeweiligen Zielgruppen eine Abfolge von Informationen, diagnostischen Elementen und Tipps anbieten. Diese Touren können in Etappen durchlaufen werden oder mehrmals in zeitlichem Abstand, um etwa Einstellungsänderungen oder auch die persönliche Entwicklung zu beobachten. Eine beratungswillige Schülerin könnte CCT am Anfang etwa dazu nutzen, sich vor Studienbeginn über den Beruf Lehramt zu informieren (Informationsberatung) und ihre berufsbezogenen Interessen und Persönlichkeitsdimensionen zu testen (Entscheidungsberatung), sich dann im Praktikum vor Studienbeginn mit ihren pädagogischen Vorerfahrungen auseinander zu setzen (Praxisberatung), sich im Studium gezielt

Seminare und Angebote heraus zu suchen, um etwa Kommunikationsbereitschaft zu trainieren (Kompetenzberatung), sich beim Lesen der Reportagen beispielhaft mit Lehrerrollen auseinander zu setzen, Informationen über Studienseminare und Stellen zu bekommen, sich dann später als Lehrerin fortzubilden und vielleicht auch die Entscheidung zu treffen, sich als Schulleiterin zu bewerben (Entwicklungsberatung).

Beratung im Sinne von Laufbahnberatung erhält damit eine andere Bedeutung, sie ist nicht mehr nur Krisen- oder Informationsberatung. Mit Hilfe der ständigen Verfügbarkeit und Anonymität des Mediums Internet verändert sich die Komm-Struktur, der Beratungswillige kann selbstverantwortlich und zu dem Zeitpunkt, den er selbst für notwendig hält, die Beratungsangebote wählen, die er braucht. Diese Beratungsangebote findet er in der Webseite CCT, er kann wählen zwischen diagnostischen Elementen wie den verschiedenen Selbsterkundungs-Verfahren, zwischen Informationstexten und Reportagen, er kann aber auch über die Links zu anderen Beratungsangeboten wechseln. Hier nützt CCT die Möglichkeiten des Internets, über Links ein **Netzwerk von Beratungs- und Informationsangeboten** zu schaffen, das die Beratungswilligen zu jedem Zeitpunkt ihrer subjektiven Laufbahn und an jedem Stadium ihrer objektiven Laufbahn unterstützt. Das Medium Internet garantiert eine besonders variable Einsetzbarkeit von CCT, man kann es vom privaten Schreibtisch aus nutzen, in der Schule im Rahmen der Berufsorientierungstage, in Beratungsstellen, in der Universität als Vorbereitung auf Studieninhalte oder Praktika, in Ausbildungsseminaren, bei Lehrerfortbildungen und so weiter.

Laufbahnberatung ist damit zugleich ein demokratisches und präventives Instrument der Qualitätssicherung in der Lehrerausbildung. Demokratisch meint, dass die Laufbahnberatung es dem Beratungswilligen ermöglicht, sich die Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz zu erwerben, die für individuell gute Entscheidungen Voraussetzung ist. Selbst bei ungünstigen Rückmeldungen im diagnostischen Bereich bezüglich der Passung mit dem angestrebten Beruf Lehrer/in werden den Beratungswilligen positive Interpretationsmöglichkeiten eröffnet und konstruktive Schritte für das weitere Vorgehen angeboten (vgl. Mayr 2000).

Präventiv meint, dass CCT dazu dienen kann, bereits im frühen Stadium der Berufsfindung oder Berufsentwicklung Möglichkeiten und Hilfen anzubieten, Bildungsentscheidungen und Berufsverhalten mit dem Ziel einer erfolgreichen und zufriedenen Berufslaufbahn unterstützend zu begleiten. Hier bietet die Vernetzung von Beratungsangeboten durch das Medium Internet hervorragende Möglichkeiten einer Professionalisierung des Berufs Lehrer/in, etwa die Vernetzung von CCT mit dem Projekt KESS. Der Forschungsaspekt von CCT und die über

die Grenzen Deutschlands hinausgehende Zusammenarbeit mit Hochschulen in Österreich, Irland, Spanien, Norwegen und Estland garantiert die ständige Evaluation der Beratungsmaterialien und –angebote und damit auch die fortschreitende Professionalisierung und Qualitätssicherung der Lehrerausbildung und Lehrerweiterbildung.

Der Erfolg der diagnosegeleiteten Laufbahnberatung für (angehende) LehrerInnen hängt aber auch wesentlich vom Angebot und von der inhaltlichen Gestaltung ab. Gesucht werden deshalb laufend interessante Reportagen von LehrerInnen, LehramtsanwärterInnen oder solchen Personen, die im Schuldienst Karriere gemacht haben oder in andere Berufe gewechselt sind. Bei Interesse an einer Mitarbeit: Weitere Informationen über [info@cct-germany.de](mailto:info@cct-germany.de)

### **Literatur:**

- Bergmann, C. u. Eder, F. (1994). Laufbahnberatung als Entwicklungsanstoß und Entscheidungshilfe. Ein Beratungsmodell für Maturanten. in Mayr, J (Hrsg.) *Lehrer/in werden*.
- Hentig, H. v. (1984). Vom Verkäufer zum Darsteller. Absagen an die Lehrerbildung. In. H. Becker & H. v. Hentig. (Hrsg.). *Der Lehrer und seine Bildung. Beiträge zur Überwindung einer Resignation*. Frankfurt: Ullstein (99-146)
- Mayr, J. (2000). Schriftliche Informationen, Selbsterkundungsverfahren und Tests als Hilfsmittel der Laufbahnberatung. In Sieland, B. u. Reißland, B. (Hrsg.) (2000a). *Qualitätssicherung in der Lehrerbildung. Lehrerarbeit: Bedingungsfaktoren und Qualitätskriterien*. Hamburg: Kovacs S. 233 – 265.
- Nieskens, B. u. Sieland, B. (1999). Qualitätssicherung in der Lehrerausbildung. In Christine Enders, Christoph Hanckel, Sabine Möley (Hrsg.). *Lebensraum – Lebenstraum – Lebenstrauma Schule*. Berichte aus der Schulpsychologie. Kongreßbericht der 13. Bundeskonferenz 1998 in Halle an der Saale. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH (S. 132-141)
- Sieland, B. (1999) Kooperative Entwicklungssteuerung durch Selbstmanagement in Studium und Schulen (KESS). In Christine Enders, Christoph Hanckel, Sabine Möley (Hrsg.). *Lebensraum – Lebenstraum – Lebenstrauma Schule*. Berichte aus der Schulpsychologie. Kongreßbericht der 13. Bundeskonferenz 1998 in Halle an der Saale. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH (S. 122-131)
- Sieland, B. (2000a). Auch Lehrer müssen sich wohlfühlen. In *Praxis Schule 5-10*. Heft 2/2000 (S. 35 – 40), Braunschweig: Westermann
- Sieland, B. (20002b). *Hast Du heute schon gelebt?* Lüneburg: edition erlebnispädagogik.
- Sieland, B. (2000c). Wer lehren will, der prüfe sich. Plädoyer für einen Berufs-TÜV für Pädagogen. In *Erziehung und Wissenschaft* 9, 2000, S. 2
- Sieland, B. u. Reißland, B. (Hrsg.) (2000a). *Qualitätssicherung in der Lehrerbildung. Lehrerarbeit: Bedingungsfaktoren und Qualitätskriterien*. Hamburg: Kovacs
- Sieland, B. u. Rissland, B. (2000b). Zwischenbericht zum Projekt „Qualitätssicherung in der Lehrerbildung. September 1999 – August 2000. Institut für Psychologie der Universität Lüneburg.
- Sieland, B. u. Tacke, M. (2000). Abschlußbericht zur Forschungsprojekt „Ansätze zur Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit dienstälterer Lehrkräfte in Niedersachsen“ Institut für Psychologie der Universität Lüneburg
- Sieland, B. (2001a). Was ist am Lehrerberuf wirklich belastend? In: *Grundschule*, 3/2001 Braunschweig: Westermann im Druck

Sieland, B. (2001b). Das Problem der Eignung in der Aus- und Fortbildung von Pädagogen.  
In: H. Ansen; Th. Gabriel, St. Müller-Teusler u. M. Winkler (2001) (Hrsg.). *Heimerziehung*. Luchterhand

**Autoren:**

Birgit Nieskens, Dipl.-Päd., Institut für Psychologie, Universität  
Lüneburg, 21332 Lüneburg. nieskens@uni-lueneburg.de  
Doktorandin im Forschungsprojekt "CCT - internetgestützte Laufbahnberatung  
für (angehende) LehrerInnen"

Bernhard Sieland, Prof. Dr. , Dipl.-Psych. Institut für Psychologie, Uni-  
versität Lüneburg, 21332 Lüneburg. sieland@uni-lueneburg.de