

Das Zusammenspiel von Prozess- und Fachberatung an der PH NÖ

Faktoren für ein erfolgreiches Zusammenspiel von Prozess- und Fachberatung

Petra Lichtenschopf¹, Petra Dienbauer², Johanna E. Schwarz³

DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2025.i3.a1459>

Zusammenfassung

Über systematische Entwicklung von Schulen und Schulsystemen wird in der Schulpädagogik intensiv diskutiert. Im Zuge dessen nehmen, um diese spezifischen Programme an den Schulen zu implementieren, Prozesse wie die externe Beratung von Schulentwicklungsprozessen einen zunehmenden Stellenwert ein (Goecke, 2018). Um die Entwicklung zu unterstützen, folgen Schulentwicklungsberater*innen der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich dem systemischen Ansatz. In den letzten Jahren kommt dem komplementären Ansatz immer mehr Bedeutung zu, da die Kombination von Prozess- und Fachwissen für eine nachhaltige Veränderung unabdingbar ist (Königswieser, 2006). Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen jene Erfolgsfaktoren, die das Zusammenspiel von Prozess- und Fachberatung im schulischen Kontext fördern. Im Rahmen von schriftlichen Fragebögen wurden 13 Prozessberater*innen und 9 Fachberater*innen zu Gelingensbedingungen für Komplementärberatung befragt. Das Material wurde anhand deduktiver Kategorienbildung ausgewertet. Die Ergebnisse verweisen auf jene Faktoren, die aus Sicht der Befragten für ein erfolgreiches Zusammenspiel erforderlich sind, jedoch lässt das Ergebnis auch Interpretationen für die Weiterentwicklung des komplementären Ansatzes offen.

Stichwörter: Fach- und Prozessberatung, Komplementärberatung, Zusammenspiel

¹ Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.
E-Mail: p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at

² Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.
E-Mail: p.dienbauer@ph-noe.ac.at

³ Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.
E-Mail: j.schwarz@ph-noe.ac.at

1 Einleitung – Wirksame Beratung

Zahlreiche Initiativen bzw. veränderte Rahmenbestimmungen des BMBWF (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung) lösen vielfältige Entwicklungsimpulse bzw. Entwicklungsdruck an Schulen aus, z. B. durch die Einführung des Qualitätsrahmens für Schulen (QMS), neuer Lehrpläne oder von Autonomiebestimmungen. Die einzelnen Schulen sind gefordert, sich durch „systematisch betriebene, evidenzbasierte Qualitätsentwicklung“ (BMBWF, 2019, S. 29) als lernende Organisation Entwicklungswege zu designen und zu beschreiten. Um diesen internen wie auch externen Anforderungen und Herausforderungen gerecht zu werden, ist eine stetige Anpassung und Entwicklung im System Schule unerlässlich (Altrichter et al., 2021).

Zielgerichtete Schulentwicklung zeigt sich in einem prozesshaften Zusammenspiel aus Aktivitäten der Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung im Dreiklang (Rolff, 2016) – situationsspezifisch und den Bedarfen des Schulstandortes angemessen – und als sozialer Prozess in der Organisation. Standortsspezifische Entwicklungsaktivitäten erfordern beispielsweise zumeist veränderte innerschulische Kommunikationsmuster bzw. -strukturen und es wird auch die Inanspruchnahme von schulexterner Beratung, Begleitung und Feedback genützt (Dichatschek, 2023, S. 10).

Schulentwicklungsberater*innen unterstützen Schulen in Entwicklungsprozessen durch fundierte Beratung von Schulleitungen, Fachteams und Lehrerkollegien, um nachhaltige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu fördern (PH NÖ, 2025).

1.1 Beratung in der Schulentwicklung

Im pädagogischen Bereich definieren sich neben der Beratung in der Schulentwicklung verschiedene Formen von Beratung, z.B. Lernberatung, pädagogische Diagnostik, Migranten, Schüler*innen- oder Elternberatung (Dichatschek, 2023, S. 22–23). Beratung findet dann statt, wenn Interaktionen bzw. Hilfestellungen zur Lösung von Problemen geboten werden, um die Handlungs- und Entscheidungskompetenz der beratenen Personen zu erhöhen bzw. dadurch die Probleme eigenständig und aktiv zu lösen (Nußbeck, 2014, S.21).

Seel unterscheidet die transitive Beratung, welche auf die Professionalität aus der Fachlichkeit bezieht, wo Fachwissen weitergegeben und Empfehlungen ausgesprochen werden, von der reflexiven Beratung, die auf Selbstklärung durch Reflexion des eigenen Handelns fokussiert, um Lösungsmöglichkeiten von innen heraus zu entwickeln. Beide Formen kommen in der Praxis häufig vermischt vor, um effizienter an Entwicklungen zu arbeiten. Sie lassen sich nicht immer voneinander getrennt betrachten (Seel, 2014, S. 32).

Ähnliche begriffliche Differenzierungen finden sich im Beratungsdiskurs durch die Verwendung von Termini wie Fach- und Prozessberatung, Komplementärberatung bzw. integrierte Beratung (Königswieser & Hillebrand, 2017, S. 20).

1.1.1 Fach- bzw. Prozessberatung

Auf Basis der beiden Quellen von Fitsch (2005) und Königswieser (2015) wurden die Begriffe Fachberatung und Prozessberatung folgend definiert:

Fach- bzw. Expertenberatung ist die inhaltsorientierte Beratung durch Fachexpertinnen und Fachexperten, die Problemanalysen und -lösungen vorschlagen. Fachberater*innen vermitteln und tauschen sich über Wissen aus und gestalten Methoden in der Umsetzung. Bei Fachberatung stehen Fachleute zur Verfügung, die durch ihr Fachwissen bei der Lösung von fachlichen Problemen unterstützen können. Fachberater*innen nützen bei der Beratung ihr standardisiertes Wissen und ihre Interpretationskompetenz von Daten (Fitsch, 2005). Die Kommunikation und soziale Interaktionen stehen nicht im Vordergrund (Königswieser et al., 2015, S. 73ff.). Die Beratungstätigkeit basiert auf standardisiertem Hard-Fact-Wissen und beschäftigt sich mit inhaltlichen Konzepterstellungen.

Unter Prozessberatung wird eine helfende Beziehung zwischen Berater*in und Klient*in verstanden. In der Prozessberatung werden komplexe Veränderungsprozesse, eine aktive Umsetzungsunterstützung bis hin zu Verbesserung der Ablaufprozesse entwickelt (Fitsch, 2005). Prozessberater*innen setzen mit den beteiligten Personen Ziele für den Veränderungsprozess und verständigen sich darüber, wie sie zu diesen Zielen kommen. Aus Sicht der systemischen Organisationsberatung besitzen Organisationen das Wissen und die Fähigkeit, Lösungen für schwierige Situationen und Probleme zu entwickeln und Handlungsoptionen zu erweitern. Durch Interventionen der Berater*innen können blockierte Energien freigesetzt werden (Königswieser, 2006).

1.1.2 Komplementärberatung

Die Komplementärberatung, wie sie von Königswieser et al. (2006) beschrieben wird, bezeichnet die gezielte Kombination von Fach- und Prozessberatung. Dabei wird die inhaltliche Expertise (Fach-Know-how) mit der Begleitung von Veränderungsprozessen (Prozess-Know-how) integriert, um Unternehmen bei komplexen Transformationsvorhaben effektiv zu unterstützen. Dieses Zusammenspiel ermöglicht es, sowohl die „harten“ Faktoren wie Strategie, Struktur und Technik als auch die „weichen“ Faktoren wie Kultur, Führung und Motivation gleichermaßen zu berücksichtigen. Laut Königswieser et al. (2006) liegt der Mehrwert der Komplementärberatung darin, dass durch die Verknüpfung von Fach- und Prozessberatung eine ganzheitliche Herangehensweise geschaffen wird, die den spezifischen Anforderungen und Dynamiken von Organisationen gerecht wird. Dies fördert nicht nur die Effizienz und Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen, sondern auch die Akzeptanz und Beteiligung der Mitarbeitenden.

1.2 Komplementärmodell

Komplementärberatung unterstützt Unternehmen darin, bestmögliche Lösungen für ihr Anliegen zu finden, wobei die Veränderungsfähigkeit und auch Umsetzungsmöglichkeit im jeweiligen System Berücksichtigung finden sollen (Königswieser, 2006).

Das SIM-Modell (Systemisches Interventionsmodell) von Königswieser et al. (2006) ist ein Ansatz für systemische Organisationsberatung und Veränderungsprozesse. Es bietet eine strukturierte Herangehensweise zur Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen und basiert auf systemtheoretischen Prinzipien.

Das Modell geht davon aus, dass Organisationen komplexe, soziale Systeme sind, die sich nicht linear steuern lassen. Veränderungsprozesse müssen daher so gestaltet werden, dass sie die Selbstorganisation des Systems anregen und nachhaltig wirken. Die zentrale Idee des Modells besteht darin, dass Veränderungsprozesse als zyklische, dynamische Entwicklungen zu betrachten sind. Das Modell integriert drei wesentliche Dimensionen: Struktur, Strategie und Kultur. Diese Dimensionen repräsentieren unterschiedliche Aspekte organisationaler Entwicklung und stehen in Wechselwirkungen zueinander.

Struktur umfasst formale Elemente der Organisation, wie Hierarchien, Prozesse und Verantwortlichkeiten.

Strategie beschreibt die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und die Planung zukünftiger Entwicklungsschritte.

Kultur bezieht sich auf die informellen Werte, Normen und das soziale Miteinander innerhalb der Organisation. Um nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen, muss eine Balance zwischen den drei Dimensionen hergestellt werden.

Eine zentrale Aussage des Modells gründet sich in der Notwendigkeit der Komplementarität zwischen Fach- und Prozessberatung. Fachberatung bringt inhaltliches Know-how und spezifische Lösungskompetenzen ein, während Prozessberatung auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses fokussiert ist und die Selbstorganisation der Beteiligten fördert. Diese beiden Beratungsansätze ergänzen sich gegenseitig, um den Veränderungsprozess optimal zu steuern.

Der spiralartige Verlauf des Veränderungsprozesses weist auf keine einfache „Lösung“ hin, sondern zeigt innerhalb der Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur einen kontinuierlichen Zyklus von Analyse, Intervention, Reflexion und Anpassung. Dabei wird eine integrierte Ergebnisintervention in Richtung Vision angestrebt, die sicherstellt, dass Veränderungsmaßnahmen nicht isoliert bleiben, sondern langfristig verankert werden (Königswieser, 2006).

Für die Pädagogische Hochschule Niederösterreich zeichnen sich zwei Wege der Gestaltung von Komplementärberatung im schulischen Kontext ab:

- Komplementarität: Zusammenstellung des Beratungstandems, sodass ein hohes Maß an Fachwissen und Prozess-Know-how vorhanden ist.
- Kompensation: „Kunden“-Know-how, sprich in der Schule, wird durch einzubringendes Fachwissen ergänzt. Wenn weder beim Kunden noch bei den Beratenden ausreichend spezifisches Wissen vorhanden ist, werden Fachexperten einbezogen! Die Prozessbegleitung ist das durchgängige Element, in welches die Fachberatung situationsbezogen und geplant einbezogen wird.

1.2.1 Forschung – Komplementärberatung im Kontext Schule

Königswieser, Ebrû und Gebhard (2015) zeigen anhand ausgewählter Fallbeispiele im wirtschaftlichen Bereich, wie Komplementärberatung umgesetzt werden kann. Ebenso identifizieren sie anhand der dargestellten Fallbeispiele Erfolgsgründe für diese Methode der Beratung (Königswieser et al., 2015, S. 91).

Hofbauer und Bernhard (2023) stellen fest, dass sich die meisten Schulentwicklungsberater*innen in Österreich als Prozessberater*innen sehen und häufig als Tandem arbeiten. Fach- und Prozessberatung in Kombination ist dabei nicht weit verbreitet. Die Komplementärberatung im Kontext Schule ist nicht ausreichend erforscht, um Gelingensbedingungen bzw. ein Komplementärmodell bzw. ein Modell für integrative Fach- und Prozessberatung dafür zu entwickeln.

Altrichter et al. (2021) verweisen im Nationalen Bildungsbericht darauf, dass die Schulentwicklungsberatung [SEB] eine Vielfalt an Verfahren und Methoden einsetzt.

„Man kann also in der SEB davon ausgehen, dass Mischformen sehr unterschiedlicher Methoden und Interventionen das Übliche sind, z. B. Prozessberatung, Expertinnen/Experten-Tipps, Coaching, Informationsvermittlung und Großgruppenarbeit an einem Pädagogischen Tag“ (Altrichter et al., 2021, S. 398).

Schwarz & Überlacker (2023) verweisen auf einen sich abzeichnenden Trend zur Schulentwicklungsberatung mit integrierter Fach- und Prozessberatung, also Komplementärberatung. Vor allem bei Themen der Unterrichts- und Personalentwicklung bedarf es der Arbeit von interdisziplinären Teams. Hierfür zeigt sich die Sicherstellung eines Pools an qualifizierte Fach- und Prozessberater*innen als erforderlich (Schwarz & Überlacker, 2023).

Herrmann (2022) meint, dass nicht nur die Bereiche der Trias von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung wichtig sind, sondern an den Gelingensbedingungen des Lernens von Schüler*innen gearbeitet werden müsse. Schulentwicklungsberatung enthält beratende Interventionen, die eine sachliche (Fach-), eine soziale (Kommunikations-) und eine zeitliche (Prozess-)Dimension beinhalten (2022, S. 413).

Aufgrund dieser Erkenntnis, dass Mischformen von Beratungsformen in der Schulentwicklungsberatung üblich sind und sein sollen, konzentriert sich die Studie der PH NÖ auf folgende zentrale Fragestellungen:

- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um eine erfolgreiche Komplementärberatung zu gewährleisten?
- Wie kann die Zusammenarbeit von Prozess- und Fachberatung zur effektiveren Erreichung der Entwicklungsziele von Schulen beitragen?
- Welche Handlungsoptionen haben Prozessberater*innen und Fachberater*innen in einem Komplementärsetting?

1.3 Methodische Vorgehensweise und Datenauswertung

Die Erhebung von Erfolgsfaktoren eines gelungenen Zusammenspiels von Fach- und Prozessberatung erfolgte im Rahmen einer schriftlichen Befragung für Fachberater*innen und Prozessberater*innen der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. Dabei wurde ein theoriegeleiteter Fragebogen für Fachberater*innen und einer für Prozessberater*innen entwickelt. Die Fragebögen bezogen sich auf die Wahrnehmung von Aspekten der Komplementärberatung aus Sicht der Prozessberatung und aus Sicht der Fachberatung. Die Antworten auf den Fragenkatalog konnten im Rahmen einer vierstufigen Skala (trifft zu – ... – trifft nicht zu) gewählt werden. In offenen Fragestellungen formulierten die Befragten subjektive Eindrücke und unterbreiteten Vorschläge für die Weiterentwicklung des Ansatzes im schulischen Kontext.

Die Datenerhebung fand im Zeitraum von Jänner 2024 bis März 2024 online mit Hilfe der IQES-Plattform statt. Zur Befragung eingeladen wurde eine Stichprobe von 14 ausgewählten Fach- und 14 ausgewählten Prozessberater*innen. Teilgenommen haben 9 Fachberater*innen und 13 Prozessberater*innen der PH NÖ. Erhoben wurde jedoch nicht, in wie vielen komplementären Beratungsprozessen die einzelnen Befragten tätig waren. Es ist davon auszugehen, dass einige Befragte die Erfahrungen aus mehreren Schulentwicklungsprozessen zur Beantwortung der Fragen herangezogen haben. Berater*innen, die bis dato noch in keinem komplementären Setting gearbeitet haben, wurden in diesem Sampling nicht berücksichtigt.

1.4 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Ausgehend von der leitenden Forschungsfrage: „Wie häufig konnten in bereits abgehaltenen Beratungen im komplementären Setting die definierten Gelingensbedingungen beobachtet werden und welche weiteren Gelingensbedingungen braucht erfolgreiche Komplementärberatung?“, wurden im Sinne der deduktiven Kategorienbildung die Antworten mit jenen Erfolgsfaktoren, die in der Literatur von Königswieser (2006) definiert sind, verglichen. Hierfür wurden im ersten Verfahren die angeführten Kriterien (siehe Tabelle 1) nach Angaben der Häufigkeit analysiert. Im zweiten Verfahren wurden die offenen Antworten mit den vorgegebenen Kategorien verglichen und interpretiert. Dabei ging es darum, mithilfe zusammenfassender Analysetechnik die verschiedenen Begriffsmerkmale herauszuarbeiten.

1.5 Kategorienbeschreibung

Das Kategoriensystem wurde aus von Königswieser et al (2006, S. 98) publizierten Erfolgsfaktoren im Beratungssystem abgeleitet und auf den schulischen Kontext bezogen beschrieben. Folgende deduktive Kategorien wurden mit Hilfe der Fragebögen untersucht.

Kategorie	Beschreibung
Selbstgewünschte Zusammenarbeit	Die Zusammenarbeit erfolgt gleichberechtigt. Das vielfältige Wissen wird gezielt zur Erreichung des Beratungsziels eingebunden.
Gemeinsame Ökonomie	Fachberater*innen und Prozessberater*innen sehen sich nicht als Konkurrenten. Terminverschiebungen werden gemeinsam abgesprochen.
Wechselseitiges Vertrauen	Es besteht gegenseitige Wertschätzung für beide Expertisen. Eine gemeinsame Wertebasis und beraterische Haltung dienen als Fundament.
Komplementäre Kompetenzen, kontextunabhängige Rolle	Fachberater*innen und Prozessberater*innen setzen ihre Fähigkeiten ergänzend ein und kompensieren notwendige Kompetenzen im Team.
Gemeinsame Vision und Ziele	Ziele werden gemeinsam formuliert. Welche Interventionen gesetzt werden, wird im Team abgesprochen.
Spielregeln der Zusammenarbeit	Wechselseitige Erwartungen werden angesprochen. Regelmäßiges gegenseitiges Feedback wird durch offene Kommunikation gepflegt. Quantitative und qualitative Erfolgskriterien sind definiert.
Zeit für Reflexion	Prozessgeführte Reflexion hilft dabei, das eigene Denken und Handeln systematisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Ein bewusster Wechsel, also das Oszillieren zwischen Inhalt und Prozess, ermöglicht eine tiefere Analyse und ein besseres Verständnis komplexer Themen.
Supervision/Intervision	Intervisionen sind bei größeren Projekten 1–2-mal pro Jahr möglich.
Gemeinsame Gestaltung des Anfangs	Ein abgestimmtes Konzept zu Beginn hilft, effizient und zielgerichtet zusammenzuarbeiten. Durch das Auftreten als komplementäres Team können unterschiedliche Perspektiven eingebracht und so bestmögliche Ergebnisse erzielen werden.
Sorgfältigste Vorbereitung	Durch das gemeinsame Bilden von Hypothesen können die Berater*innen inhaltlich Diskurse führen, die Rolle klären, Szenarien durchspielen und einen möglichen Ablauf der Beratung besprechen. Die Umsetzung eines professionellen Projektmanagements mit Zwischenzielen ermöglicht es, den Fortschritt kontinuierlich zu überprüfen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Die Reflexion der persönlichen Resonanzen hilft, individuelle Wahrnehmungen und Reaktionen zu analysieren und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Tabelle 1: Kategorieleitfaden in Anlehnung an den Erfolgsfaktoren nach Königswieser et al. (2006, S. 98)

Durch die deduktive Kategorienbildung wurden zehn Erfolgskriterien in den Fragebogen eingearbeitet und deren Häufigkeit des Vorkommens erfragt. Königswieser et al. (2006) sehen in der selbstgewünschten Zusammenarbeit der Berater*innenpaare einen wichtigen Faktor für das Gelingen der Beratung. Freiwilligkeit erhöht die Motivation, kreativ und vertrauensvoll unterschiedliches Wissen zu integrieren.

1.6 Ergebnisse

Aus dem vorliegenden Forschungsprojekt werden in diesem Artikel Ergebnisse zur Kategorie ‚Spielregeln der Zusammenarbeit‘ in Schulentwicklungsbegleitprozessen beschrieben und diskutiert, da diese besonderen Impulse für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Fach- und Prozessberatung auslösen.

Als Unterkategorien sind folgende Aspekte sowohl aus Perspektive der Prozess- als auch der Fachberater*innen besonders hervorgetreten: Kommunikationsaustausch, Übernahme von Verantwortung für den Schulentwicklungsprozess, Einbringen von Kompetenzen, sowie gegenseitige Wertschätzung & Akzeptanz.

1.6.1 Ein regelmäßiger Kommunikationsaustausch mit den Prozess- und Fachberater*innen fand statt.

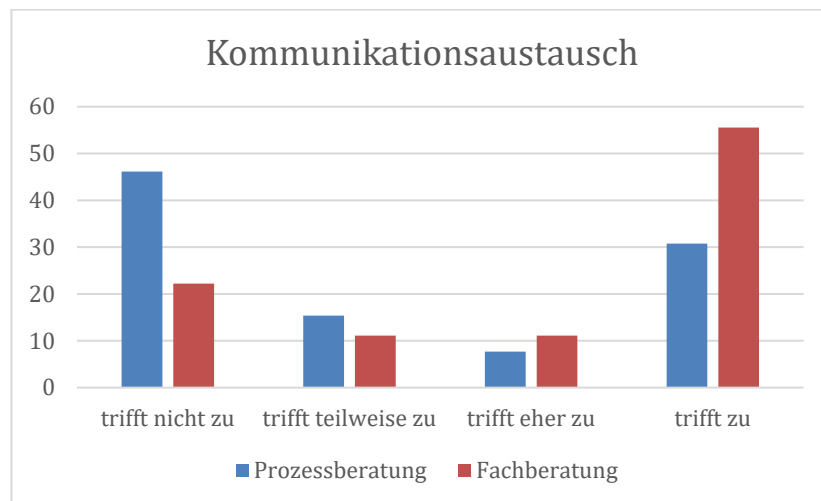


Abbildung 1: Ergebnisse der IQES-Fragebögen prozentuell dargestellt, Kommunikationsaustausch (2024, eigene Darstellung)

Ein regelmäßiger Kommunikationsaustausch zwischen den Prozess- und Fachberater*innen findet in unterschiedlichen Einschätzungen statt. Während 56% der Fachberater*innen von einem regelmäßigen Austausch im Beratungsprozess sprechen, tun dies nur jede*r dritte der befragten Prozessberater*innen.

Aus der Perspektive der Fachberater*innen sind insbesondere erweiterte Zeitressourcen für den fachlichen Austausch sowie eine klare Definition der Rollen innerhalb des Beratungssystems von zentraler Bedeutung. Zudem wird ein regelmäßiger Austausch zwischen Fachberater*innen und Prozessberater*innen als essenziell angesehen, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten.

1.6.2 Fachberater*innen fühlen sich für den Schulentwicklungsprozess verantwortlich.

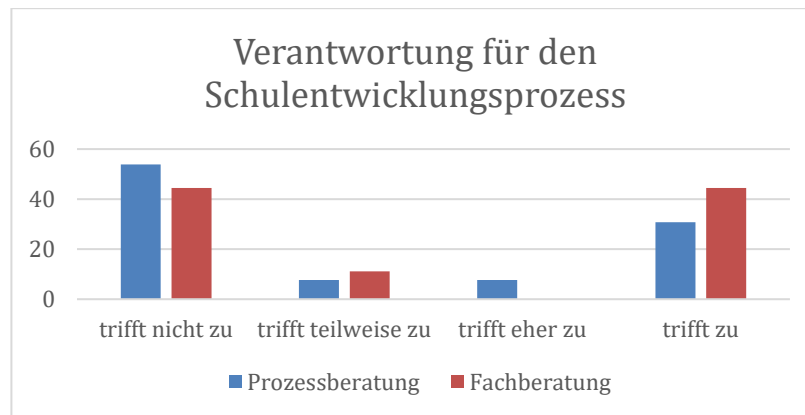


Abbildung 2: Ergebnisse der IQES-Fragebögen prozentuell dargestellt, Verantwortung übernehmen (2024, eigene Darstellung)

Die Fachberater*innen fühlen sich zu 56% (teilweise oder ganz) mitverantwortlich für den Schulentwicklungsprozess. 54% der Prozessberatenden sehen das nicht so.

Es wird darauf hingedeutet, dass ein erheblicher Teil der eingesetzten Fachberater*innen entweder kein oder nur unzureichendes Wissen über den Beratungsablauf haben. Es ist zu berücksichtigen, dass die befragten Fachberater*innen eine heterogene Gruppe darstellen, bestehend aus ausgebildeten Schulentwicklungsberater*innen sowie Fachberater*innen aus verschiedenen Bereichen wie Fachunterricht, Integration und weiteren Disziplinen. Diese Diversität könnte die Unterschiede in den Ergebnissen erklären. Vor diesem Hintergrund zeigt sich ein möglicher Entwicklungsbedarf für die Gestaltung von komplementären Beratungssettings in der Schulentwicklungsberatung: Durch die frühzeitige Einbindung und Information der Fachberater*innen über das Ziel und den Ablauf des Beratungsprozesses, könnte erreicht werden, dass sich diese zu einem höheren Grad verantwortlich für den Schulentwicklungsprozess empfinden können.

1.6.3 Fachberater*innen konnten ihre Kompetenzen gut in den begleitenden Schulentwicklungsprozesses einbringen.

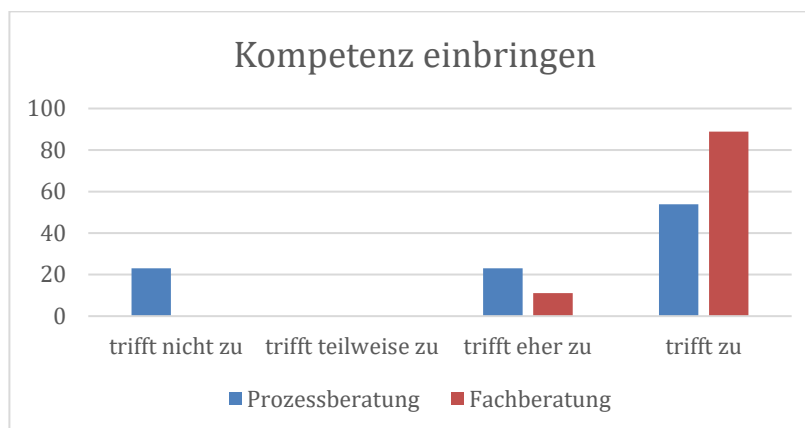


Abbildung 3: Ergebnisse der IQES-Fragebögen prozentuell dargestellt, Einbringen von Kompetenzen (2024, eigene Darstellung)

Die Fachberater*innen sind überwiegend in der Lage, ihre Kompetenzen zielführend in den begleiteten Schulentwicklungsprozess einzubringen, sowohl prozessbegleitend als auch punktuell nach Bedarf.

Die Prozessberater*innen betonen darüber hinaus die Notwendigkeit einer gemeinsamen inhaltlichen Vorbereitung sowie einer engen Vernetzung und intensiven Zusammenarbeit. Ebenso wird die Schaffung eines Rahmens für eine strukturierte gemeinsame Planung und die Entwicklung von Strategien zur nachhaltigen Übertragung der Beratungsergebnisse als förderlich betrachtet. Die intensive Einbindung in den gesamten Prozess sowie die Möglichkeit zur Supervision und Intervision werden ebenfalls als wesentliche Unterstützungsmaßnahmen genannt. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass das Prozesswissen der Fachberater*innen eine entscheidende Rolle für den Erfolg der gemeinsamen Arbeit spielt.

1.6.4 Ich habe unter den Beratenden Wertschätzung und Akzeptanz in der Zusammenarbeit erlebt.

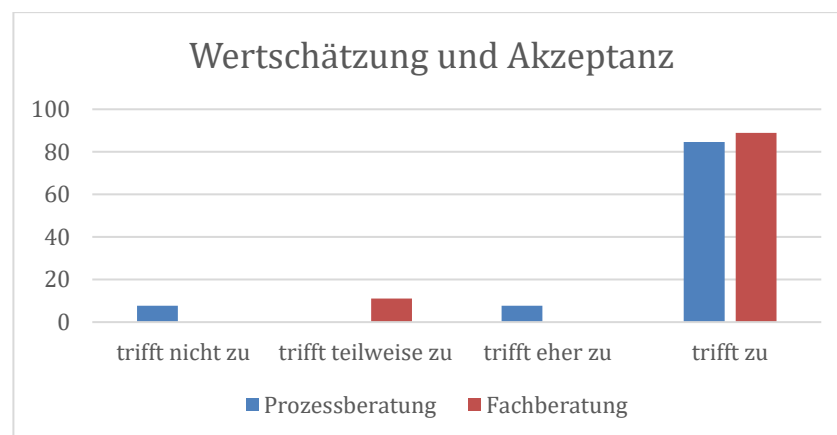


Abbildung 4: Ergebnisse der IQES-Fragebögen prozentuell dargestellt, Wertschätzung und Akzeptanz (2024, eigene Darstellung)

Die Befragten erleben die Zusammenarbeit im Beratersystem zum überwiegenden Teil durch Wertschätzung und Akzeptanz geprägt positiv wahr. Dies stellt nach Königswieser et al. (2006) eine zentrale Grundlage für den Aufbau wechselseitigen Vertrauens dar.

2 Diskussion und Ausblick

Ein effektiver Schulentwicklungsprozess erfordert spezifische Rahmenbedingungen, die sowohl aus Sicht der Fachberater*innen als auch der Prozessberater*innen als unterstützend empfunden werden.

Diese Rahmenbedingungen tragen aus Sicht aller Befragten dazu bei, eine kohärente und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren im Beratungsprozess zu ermöglichen und die Qualität der Schulentwicklungsprozesse nachhaltig zu verbessern.

Aus den offenen Antworten der Fragebögen und aus der Interpretation der Daten kann vorsichtig folgendes abgeleitet werden:

Damit Fachberater*innen ihre Rolle im Schulentwicklungsprozess wirksam ausfüllen können, ist ein grundlegendes Verständnis dafür erforderlich, dass Beratung sich von herkömmlichen Fortbildungsveranstaltungen, wie etwa einem schulinternen Fortbildungs-Nachmittag, unterscheidet.

Im Rahmen der Beratung erfolgt zunächst eine fundierte Analyse im Sinne der Auftragsklärung, um präzise zu bestimmen, welches Wissen die Schule für ihre Schulentwicklung benötigt. Der Wissensaufbau wird durch gezielte Transfermaßnahmen unterstützt, die maßgeblich von den Prozessberater*innen gestaltet werden. Eine enge Abstimmung und ein kontinuierlicher Austausch zwischen Fachberater*innen und Prozessberater*innen sind dabei essenziell.

Daher sollten Fachberater*innen über grundlegende Kenntnisse der systemischen Beratung verfügen, einschließlich Aspekten wie Prozessablauf, Wertorientierung, systemische Haltung, Contracting und Beratungsarchitektur. Um ein gemeinsames Verständnis sowie eine einheitliche Sprache und Haltung im Beratungsprozess zu fördern, sind regelmäßiger Austausch, Vernetzung und gegebenenfalls spezifische Schulungen zielführende Maßnahmen.

Besonders bei der Kompensation durch zusätzliche Fachberatung ist es entscheidend, dass Fachberater*innen entsprechend über den bisherigen Beratungsverlauf informiert werden. Zudem sollte das Beratungsziel klar kommuniziert sein, um eine zielgerichtete und abgestimmte Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Zur Sicherstellung eines kohärenten und effektiven Beratungsprozesses ist eine kontinuierliche prozessbegleitende Kommunikation und Abstimmung zwischen Fachberater*innen und Prozessberater*innen unerlässlich. Darüber hinaus erfordert eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Komplementärberatungssettings zeitliche Ressourcen für gemeinsame Planungen sowie Reflexionen über die Entwicklungsprozesse der Schule. Die zeitlichen Ressourcen erweisen sich in der Praxis häufig als Hindernis.

2.1 Modellentwicklung

Um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zwischen Fachberater*innen und Prozessberater*innen zu fördern, ist die Einrichtung eines Pools beider Expertengruppen erforderlich. Dieser Pool sollte regelmäßig Gelegenheiten zum Kennenlernen und zum fachlichen Austausch bieten. Um eine nachhaltige Vernetzung zu gewährleisten und weiter zu vertiefen, sind kontinuierlich organisierte Treffen essenziell.

Ein zentrales Element dieser Treffen stellt die Möglichkeit zur gemeinsamen Intervention dar. Durch die Bündelung von Expertise innerhalb des Pools wird die Auswahl geeigneter Kooperationspartner*innen für beide Seiten erleichtert. Darüber hinaus sollte die Schaffung gemeinsamer Zeitressourcen für die Vor- und Nachbereitung von Beratungsprozessen angestrebt werden.

Interdisziplinäre Interventionen zwischen Fachberater*innen und Prozessberater*innen können die Wirksamkeit des Beratungsprozesses steigern. Sie tragen dazu bei, das Verständ-

nis der Fachberater*innen für den Beratungsprozess zu vertiefen, wodurch dieser für sie nachvollziehbarer wird. Gleichzeitig können so gemeinsame Transfermaßnahmen gezielt entwickelt und implementiert werden.

Um die Zusammenarbeit im Rahmen der Komplementärberatung zu strukturieren und zu optimieren, zielt diese Forschung darauf ab, ein Modell der Komplementärberatung für den Schulbereich zu entwickeln. Dieses Modell sollte zentrale Aspekte wie Rollenverteilung, Ablauf, notwendige Voraussetzungen sowie Flexibilitätsanforderungen systematisch beschreiben.

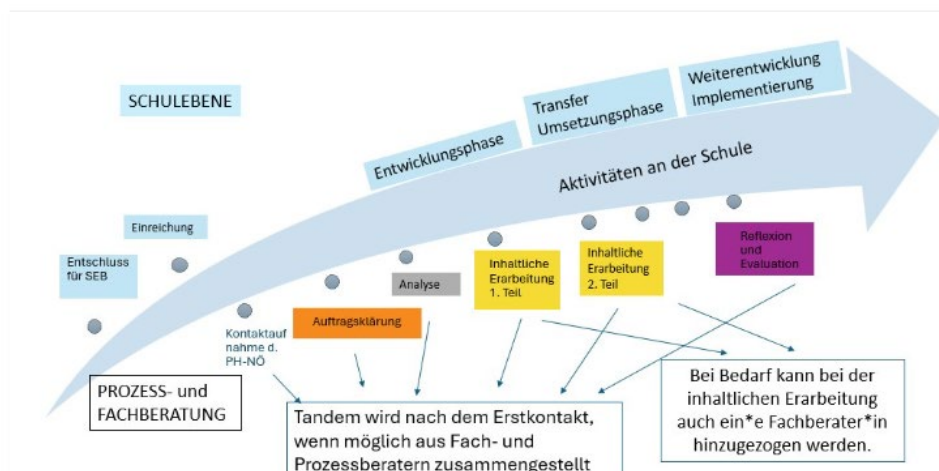


Abbildung 6: Möglicher Ablauf eines Schulentwicklungsprozesses unter Beachtung der Aktivitäten auf der Schulebene und der Prozess-, Fachebene (PH NÖ, 2025, eigene Darstellung)

Im Sinne der Komplementarität wird bereits im Erstkontakt mit den Schulen ermittelt, welches Beratungsziel sie potenziell verfolgen möchten. Dies ermöglicht eine gezielte Zusammensetzung der Beratungstandems, sodass bei Bedarf frühzeitig auf Fachberater*innen aus dem Berater*innen-Netzwerk zurückgegriffen werden kann.

Sollte sich im Verlauf des Beratungsprozesses herausstellen, dass zusätzliches Fachwissen erforderlich ist, kann im Sinne der Kompensation auf Fachberater*innen aus dem bestehenden Pool zurückgegriffen werden. Zudem besteht die Möglichkeit, in der Transferphase oder zu einem späteren Zeitpunkt eine vertiefte fachliche Begleitung anzubieten, um den Transfer der Beratungsergebnisse situationsgerecht zu unterstützen.

Dieser strukturierte Ansatz ist integraler Bestandteil der Beratungsarchitektur, insbesondere im Hinblick auf die Rollenklärung und die flexible Anpassung der Beratungsmaßnahmen an den spezifischen Bedarf der Schulen.

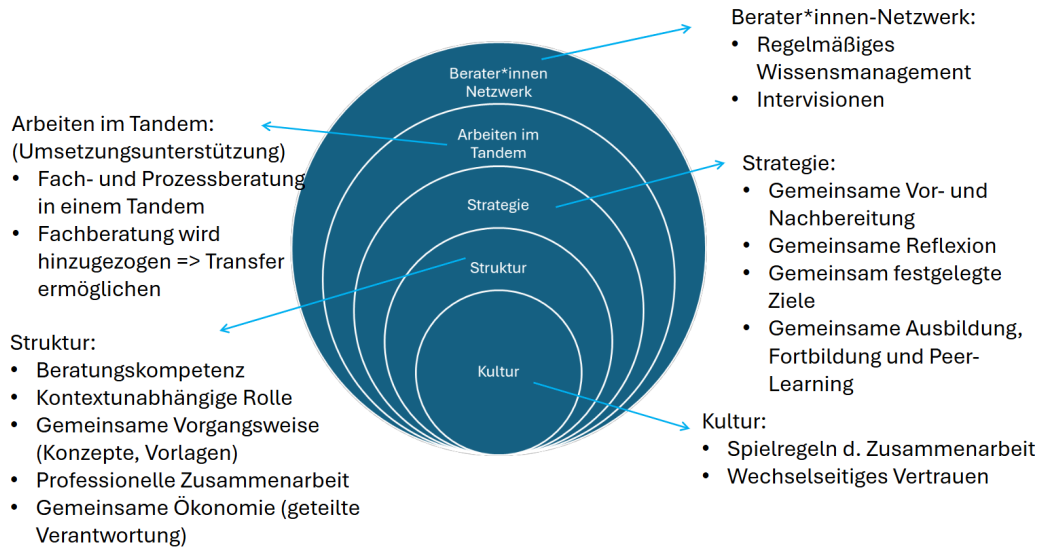


Abbildung 7: Modell einer Komplementärberatung im Kontext Schule, an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich (2025, eigene Darstellung)

Das Modell ist noch als Entwurf zu verstehen, es veranschaulicht die zentralen Dimensionen eines strukturierten Beratungsprozesses im schulischen Kontext, insbesondere im Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung. Es basiert auf einem mehrschichtigen Ansatz, der verschiedene Ebenen der Zusammenarbeit berücksichtigt: Kultur, Struktur, Strategie, Arbeiten im Tandem und Vernetzung.

Die Kulturebene bildet die Grundlage der Zusammenarbeit und umfasst wesentliche Prinzipien wie Spielregeln der Kooperation und den Aufbau von wechselseitigem Vertrauen.

Auf der Strukturebene werden zentrale Rahmenbedingungen definiert, die für eine professionelle Zusammenarbeit notwendig sind. Dazu zählen neben gemeinsam entwickelten Konzepten und Arbeitsvorlagen, die Beratungs- und Fachkompetenz der Beteiligten, eine kontextunabhängige Rollendefinition und einheitliche Vorgehensweisen durch Konzepte und Vorlagen sowie eine gemeinsame Ökonomie, die eine geteilte Verantwortung innerhalb des Beratungsprozesses sicherstellt.

Die Strategieebene konzentriert sich auf die operative Umsetzung der Beratung. Hier stehen gemeinsame Vor- und Nachbereitungsprozesse sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Fokus, ergänzt durch kollektive Reflexionen und die Festlegung gemeinsamer Zielsetzungen. Zudem sind gemeinsame Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen essenziell, um eine nachhaltige Entwicklung der Beratungsqualität zu gewährleisten.

Ein zentrales Element des Modells ist das Arbeiten im Tandem, welches die Umsetzung der Beratung unterstützt. Dabei erfolgt die Fach- und Prozessberatung in enger Kooperation, wodurch die Expertise beider Beratungsformen optimal genutzt werden kann. Bei Bedarf wird zusätzlich Fachberatung hinzugezogen, um den Wissenstransfer zu ermöglichen und die nachhaltige Implementierung von Maßnahmen zu gewährleisten.

Schließlich umfasst die äußerste Ebene das Berater*innen-Netzwerk, das eine kontinuierliche Qualitätssicherung durch regelmäßiges Wissensmanagement und Interventionen ermöglicht.

licht. Durch diesen zyklischen Austausch wird sichergestellt, dass die Beratungsprozesse stetig weiterentwickelt und an aktuelle Herausforderungen angepasst werden.

Dieses Modell verdeutlicht, dass erfolgreiche Schulentwicklungsberatung nicht nur eine fachliche Expertise erfordert, sondern auf dem Zusammenspiel klarer Strukturen, strategischer Abstimmungen und einer kooperativen Kultur basiert.

Inwiefern dieses erste Modell auch in der Praxis Anwendung finden kann, wird weiterhin untersucht. Durch abgeleitete Maßnahmen wird das Modell der PH NÖ laufend adaptiert.

Literatur

- Altrichter, H., Krainz, U., Kemethofer, D., Jesacher-Rößler, L., Hautz, H. & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2021). Schulentwicklungsberatung und Schulentwicklungsberatungsforschung. In Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2021*, (S. 375–421). Abgerufen am 25.03.2023 unter <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/bef/nbb.html>
- BM BfW (2019). *Steuerung des Schulsystems in Österreich*—Weißbuch. https://www.schulautonomie.at/wpcontent/uploads/2019/10/190725_Broschuere_Weißbuch_Governance_A4_BF.pdf
- Dichatschek G. (2023). *Grundwissen Beratungskompetenz: Theorie, Praxis und Handlungsfelder im Bildungsbereich*. Akademiker Verlag.
- Fitsch, H., & Scherf, M. (2005). Synergien von Fach- und Prozessberatung: ein Kooperationsmodell. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 28(2), 284–299. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-38503>
- Goecke, M. (2018). *Schulentwicklung durch Beratung. Eine Studie an nordrhein-westfälischen Schulen*. Springer VS Wiesbaden.
- Herrmann, J. (2022). Schulentwicklungsbegleitung als Profession. Entwurf einer ausstehenden Weiterentwicklung. In *Die Deutsche Schule* 114, (S. 404–415). <https://doi.org/10.25656/01:26189>
- Hofbauer, E., & Bernhard, R. (2023). Schulentwicklungsberatung und Schulentwicklungsberater*innen in kulturell diversen Settings in Österreich: Empirische Einsichten und warum wir mehr Unterrichtsentwicklung benötigen. *R&E-SOURCE*, 10.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2017). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Carl-Auer Verlag
- Königswieser, R., Ebrû, S., Gebhard, J. (2015). Integrierte Fach- und Prozessberatung. In M. Mohe (Hrsg.). *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexion*. Carl-Auer Verlag.
- Königswieser, R., Sonuc, E., & Gebhart, J. (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Klett-Cotta Stuttgart.
- Nußbeck S. (2014). *Einführung in die Beratungspsychologie*, UTB.
- Pädagogische Hochschule NÖ. (2025). *Schulentwicklungsberatung*. Abgerufen am 6. Dezember 2022 unter <https://www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/wir-ueber-uns/departments/schulentwicklung>.
- Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Beltz GmbH
- Seel, H.-J. (2014). *Beratung: Reflexivität als Profession*. V&R.
- Schwarz, J. E., & Überlackner, F. (2023). Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich Konzept und Bestandsaufnahme (2018 bis 2022). *R&E-Source*, Nr. 1, Kommunikation.lernen