

# Consultation et conseil au sein des hautes écoles pédagogiques

Aspects théoriques - Positionnement et conditions cadres - Formes et applications

Approuvé par l'Assemblée plénière de la CSHEP le 15 mars 2007

A l'heure actuelle, des contributions conceptuelles des hautes écoles pédagogiques de Suisse romande sont encore en voie d'élaboration.

## **Impressum**

### **Éditeur:**

Conférence suisse des recteurs des hautes écoles pédagogiques (CSHEP)  
Thunstrasse 43a, CH-3005 Bern  
[www.cshep.ch](http://www.cshep.ch)

### **Accompagnement professionnel:**

Commission Consultation de la CSHEP et groupe de projet : Gerda Lustenberger (PHZ Luzern),  
Jacqueline Lüscher (PH FHNW), Karl Mäder (PHZH), Luca Sciaroni (ASP-TI)

### **Auteure:**

Christine Böckelmann (PHZH)

### **Publication:**

Site Internet de la CSHEP

Berne, 2007

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1. Professionnalisation de la consultation et du conseil</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>2. Cadre théorique de la consultation</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>3. La consultation des enseignants, des établissements scolaires et des communes ...</b>   | <b>9</b>  |
| 3.1 Positionnement au sein du système éducatif .....  | 9         |
| 3.2 Positionnement au sein des hautes écoles pédagogiques .....   | 11        |
| 3.3 Conditions cadres des prestations de conseil .....  | 13        |
| <b>4. Consultation des étudiants</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>5. Consultation du corps professoral et du corps intermédiaire</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>6. Formes de consultation et champ d'application</b> .....   | <b>19</b> |
| 6.1 Définitions – types d'offres.....   | 19        |
| 6.2 Vues d'ensemble des offres .....  | 23        |
| <b>Littérature</b> .....  | <b>24</b> |
| <br>  |           |
| <b>Annexe:</b> Textes possibles de référence permettant d'apporter une meilleure compréhension de la consultation et du comportement éthique manifesté au cours de celle-ci au sein des hautes écoles pédagogiques..... | <b>25</b> |
| <br>  |           |
| A Das Beratungsverständnis der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB).....  | 26        |
| B Richtlinien für ethisches Verhalten in der Beratung.....  | 31        |
| C Berufsethik des Berufsverbandes für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) .....   | 37        |
| D Berufsethik der Deutschen Gesellschaft für Supervision .....  | 39        |



Le présent concept sur la consultation et le conseil au sein des hautes écoles pédagogiques aborde le sujet sous l'angle de la profession. Une analyse à large échelle nationale doit permettre d'éclairer, dans une vaste perspective, les aspects théoriques, le positionnement, les conditions cadres, les formes et les applications de la consultation et du conseil au sein des HEP. Ainsi, notre étude offre à la fois une vue d'ensemble et des informations plus pointues sur le sujet qui nous préoccupe.

Les cantons offrent des prestations divergentes en matière de consultation et de conseil. En effet, dans ce domaine, les traditions et les structures ont évolué de manière différente d'une région ou d'un canton à l'autre. En l'occurrence, il serait faux d'interpréter ce concept comme une proposition d'objectifs à atteindre par toutes les hautes écoles pédagogiques, car ce sont en premier lieu les structures cantonales ou régionales qui déterminent les possibilités d'offres en matière de consultation et de conseil au sein des HEP.

Nous espérons néanmoins que le présent concept permettra de fournir des informations d'ordre général, d'aboutir à un consensus et de clarifier certaines questions, l'objectif principal étant que la consultation et les prestations y relatives soient perçues comme une contribution à la professionnalisation des enseignants et des établissements scolaires et à la promotion au développement des étudiants et de leurs formateurs.

Le présent concept forme ainsi un texte en soi auquel vient s'ajouter une annexe. Il est complété par des recommandations permettant une mise en œuvre concrète dans le sens mentionné plus haut.

C'est ainsi que la commission Consultation espère que ce concept apportera aux hautes écoles pédagogiques et au système éducatif suisse des idées novatrices tout en contribuant au développement durable des prestations de conseil.

Zurich, en novembre 2006

Prof. Karl Mäder, psych. dipl. IPA  
Responsable de la Commission Consultation de la CSHEP

## 1. Professionnalisation de la consultation et du conseil

---

Le champ lexical de la consultation, du conseil, voire de l'orientation est très étendu. Nous rencontrons ces termes tant dans notre vie quotidienne que dans des domaines professionnels très pointus. Nous connaissons d'une part les rubriques «Conseil» dans les illustrés, les livres-conseils dans les domaines les plus divers. Il y a aussi les services-conseils que ce soit en immobilier ou en investissement. D'autre part, il existe des services de consultation spécialisés, par exemple dans le domaine de l'orientation professionnelle, de l'éducation, du mobbing ou de la toxicomanie.

Les hautes écoles pédagogiques suisses disposent elles aussi de différentes offres en matière de consultation et de conseil, s'adressant, d'une part, aux enseignants, aux établissements scolaires et aux communes, d'autre part, aux étudiants et, enfin, également à leur propre personnel. Parallèlement et en relation avec le rôle et la fonction des enseignantes et enseignants, la pédagogie s'occupe également du conseil en tant qu'action pédagogique. Cette forme de conseil ne fait cependant pas l'objet du présent concept.

Le présent texte est consacré en majeure partie aux prestations de conseil destinées aux enseignants, aux établissements scolaires et aux communes, mais aborde également la consultation des étudiants et les prestations de conseil offertes au corps professoral et au corps intermédiaire des HEP. Il se focalise sur les formes de conseil s'adressant aux personnes ou aux organisations, que l'on rencontre généralement lorsqu'il est question de *consultation professionnelle*. A cet égard, il convient de distinguer cette dernière du conseil orienté sur les contenus, le conseil spécialisé ou le consulting qui jouent également un rôle déterminant au sein des hautes écoles pédagogiques (voir Chapitre 6).

Les destinataires potentiels du présent document sont les responsables des hautes écoles pédagogiques, les responsables des services éducatifs ainsi que les collaborateurs au sein des hautes écoles pédagogiques s'occupant de la consultation et du conseil. Le texte devrait permettre de donner une *orientation* aux prestations de conseil fournies par les HEP. Il n'a pas pour objectif de traiter dans les détails des questions techniques ou des questions de contenu. Cela implique que les discussions actuelles scientifiques très variées et très intenses sur les prestations professionnelles de consultation ou de conseil ne sont pas traitées en profondeur ici. Au chapitre 2, le cadre théorique de la consultation sera toutefois brièvement présenté. Le chapitre 3 sera consacré aux prestations de conseil destinées aux enseignants, aux établissements scolaires et aux communes tandis que le chapitre 4 abordera la consultation des étudiantes et étudiants et le chapitre 5 celle du corps professoral ainsi que du corps intermédiaire. Au chapitre 6, enfin, nous tenterons de définir les formes de prestations les plus importantes offertes et d'en donner une vue d'ensemble.

## 2. Cadre théorique de la consultation

---

La consultation offre ses services tant aux personnes ou aux groupes évoluant dans leur environnement personnel ou professionnel qu'aux organisations. Elle s'occupe de tâches de développement diverses et de problèmes et de conflits reposant sur des facteurs multiples<sup>1</sup>. Elle fonde sa légitimation en premier lieu sur les sciences apparentées que sont la psychologie, la sociologie et la pédagogie. En outre, en raison de son histoire, elle est liée aux développements en psychothérapie. La conception selon laquelle la consultation s'apparente à une « petite thérapie », moins approfondie, moins longue et pouvant être réduite à des concepts de référence de la psychologie clinique, est aujourd'hui dépassée. Au cours des dernières années, l'analyse théorique et pratique en matière de conseil a particulièrement été renforcée dans l'espace germanophone, notamment sous l'effet de l'image de la « Counseling Psychology » (psychologie d'orientation) bien établie aux Etats-Unis et d'une nouvelle approche du conseil orientée vers les ressources et mettant l'accent sur l'interaction entre les personnes et l'environnement et sur l'ancrage de la consultation dans des contextes de vie.

Au cours de ces dernières décennies, la consultation ou le conseil se sont forgé « un propre cadre théorique et pratique en se dotant d'un profil caractéristique, dépendant de disciplines diverses et exerçant un impact sur différents champs d'action de la société » (Engel, Nestmann & Sickendiek, 2004, p. 33). Le conseil professionnel se fonde aujourd'hui sur un concept d'investigation interdisciplinaire, relevant des sciences sociales et faisant la différence entre tâches et actions.

La consultation dépend de l'individu, des tâches qu'il exerce et du contexte dans lequel il évolue. Elle s'inscrit dans des conditions cadres institutionnelles, juridiques, économiques et professionnelles, à l'intérieur desquelles les tâches à effectuer, les problèmes et les conflits sont traités sous forme de dialogue<sup>2</sup>. La prise en compte des conditions cadres fait partie intégrante de tout conseil professionnel.

La consultation repose sur des processus interactifs. L'individu, avec sa biographie, ses motivations, ses désirs, ses vœux et ses problèmes, évoluant dans son environnement personnel et professionnel, figure au centre du processus de conseil. Dans ce sens, une réflexion sur les hypothèses épistémologiques, les fondements anthropologiques de l'être humain, sur le conseil, considéré comme objet de la théorie sociale, ainsi que sur les questions éthiques, telles que les valeurs et les normes relatives au travail, est indispensable. A une époque où les ressources sont limitées et où les questions économiques se posent avec acuité, le cadre de référence métathéorique doit être formulé explicitement et faire l'objet d'une réflexion approfondie.

Ainsi, on peut distinguer trois perspectives en matière de consultation:

- La consultation qui se fonde sur différentes disciplines
- La consultation se focalisant sur divers groupes de personnes, domaines de la vie ou thèmes particuliers
- La consultation dans ses différentes formes et manifestations

---

<sup>1</sup> Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB), 2006, cf. Annexes

<sup>2</sup> Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB), 2006, cf. Annexe



### **Les disciplines sur lesquelles se fondent la consultation et le conseil**

Les sciences de référence de la consultation ont produit différentes méthodes de conseil reposant sur diverses disciplines, mais dont les délimitations sont fluctuantes. Malgré de nombreux chevauchements, il est toutefois possible de distinguer différentes méthodes de conseil se réclamant de la psychologie, des sciences sociales, de la pédagogie ou des sciences psychosociales. Les problèmes de comportement individuels et émotionnels et les troubles psychiques figurent au centre de la consultation psychologique avant que celle-ci ne se focalise sur des stratégies permettant au requérant de venir à bout desdits problèmes et de gérer ses ressources. Le conseil social est axé sur les difficultés rencontrées par un individu dans son environnement social. A cet égard, les conditions de vie, ainsi que les modifications et adaptations de l'environnement social, jouent un rôle déterminant. La consultation pédagogique intervient dans les processus d'éducation. Elle procède à une réflexion sur l'éducation, cherche à éliminer les difficultés rencontrées dans ce domaine et s'emploie à promouvoir les développements en la matière. La consultation psychosociale porte à la fois son regard sur la situation psychique et la situation sociale de l'individu. Elle prête une attention particulière à l'interaction entre l'individu et son environnement. Les exigences de l'environnement sur l'être humain et les facteurs de stress individuel et / ou social qu'elles entraînent ainsi que les moyens de surmonter ces problèmes jouent un rôle essentiel dans ce domaine. Dans la pratique, les différentes approches de la consultation se confondent. Quant aux prestations en la matière offertes par les HEP, elles mettent en premier lieu l'accent sur le psychosocial. Dans certains cas, des méthodes relevant de la pédagogie sont également utilisées.

### **Consultation se focalisant sur des groupes de personnes, des domaines de la vie ou des thèmes particuliers**

Dans le cadre de la consultation se focalisant sur des groupes de personnes, des domaines de la vie ou des thèmes particuliers, il existe, dans certains cas, des concepts spécifiques. L'orientation des jeunes se distingue des conseils en éducation, l'orientation professionnelle des conseils conjugaux, les conseils en matière de toxicomanie des conseils en cas de mobbing. Les offres des hautes écoles pédagogiques dans le domaine du conseil s'inscrivent en premier lieu dans le cadre de l'orientation professionnelle: les enseignants, les établissements scolaires ou les communes, ainsi que les étudiants ou les formateurs au sein des HEP, sont assistés dans leur gestion du quotidien professionnel et scolaire, dans l'évaluation de leur identité professionnelle et de son développement, dans leur compréhension des rapports entre les institutions et dans leurs compétences et performances professionnelles, sociales et personnelles en fonction des ressources qui sont à leur disposition.

### **Formes de consultation**

C'est notamment dans le domaine de l'orientation professionnelle que de nombreuses formes de consultation très variées font aujourd'hui l'objet de discussions. En théorie, la science fait certes la distinction entre ces différentes formes, comme le conseil en organisation, la supervision individuelle, de groupes ou d'équipes, le coaching, le conseil spécialisé ou le conseil collégial. Si l'on jette un regard sur la pratique, force est néanmoins de constater que les délimitations sont peu claires. Les hautes écoles pédagogiques, quant à elles, se doivent, davantage que les prestataires privés, de différencier leurs offres de manière transparente et scientifiquement fondée et d'utiliser à cet égard une terminologie conforme aux connaissances scientifiques actuelles (cf. chapitre 5).

Différentes associations professionnelles ont formulé des directives scientifiques à propos des offres de consultation. Les points de repère les plus importants pour l'espace germanophone figurent en annexe et peuvent servir de références aux hautes écoles pédagogiques.



### 3. La consultation des enseignants, des établissements scolaires et des communes

Les hautes écoles pédagogiques sont prédestinées à fournir des prestations de conseil en milieu scolaire. En effet, ces institutions disposent d'un large savoir-faire dans le domaine de l'éducation et des projets y relatifs, d'excellents contacts avec les administrations de l'éducation ainsi que les associations d'enseignants. Elles entretiennent en outre des liens très étroits avec la recherche et le développement, de la formation initiale et continue et d'autres prestataires. Elles disposent enfin d'un savoir actuel sur les questions ayant trait à l'enseignement et à l'apprentissage. Sur le plan des structures, les HEP se différencient des établissements scolaires et des communes, ce qui constitue un avantage. Aucune autre institution ne dispose ainsi d'autant de potentiel d'action que les HEP pour dispenser des prestations de conseil aux enseignants, aux écoles et aux communes.

Comme les conseillers institutionnels n'offrent pas seulement des prestations individuelles, mais assurent aussi des fonctions spécifiques au sein de sous-systèmes sociétaux ou en collaboration avec d'autres institutions, il peut être utile de faire la distinction entre trois niveaux:

- Le niveau macroscopique qui permet de déterminer quelle fonction occupe la consultation au sein du sous-système qui la concerne (en l'occurrence: le système éducatif), d'en examiner ses structures et de préciser quelle position elle occupe par rapport aux autres offres. Le chapitre 3.1 est consacré à cette thématique.
- Le niveau mésoscopique qui analyse la position de la consultation au sein des institutions ainsi que les conditions cadres financières, personnelles, scientifiques et structurelles des offres fournies dans ce domaine. Ces sujets seront abordés aux chapitres 3.2 et 3.3.
- Le niveau microscopique qui tente de définir les diverses offres en la matière en examinant de plus près les procédures et processus y relatifs, les plans d'action qui les sous-tendent ainsi que le budget temporel et financier à disposition. Ce niveau ne fait pas l'objet de la présente analyse. Au chapitre 6, nous fournissons néanmoins une définition des différentes offres et présentons les domaines d'intervention en matière de conseil.

#### 3.1 Positionnement au sein du système éducatif

Les prestations de conseil destinées aux enseignants, aux écoles et aux communes remplissent une fonction spécifique et importante au sein du système éducatif. Cependant, les offres dans ce domaine dépendent aussi du contexte structurel, financier et politico-culturel du système éducatif dans lequel elles sont fournies. Sur la base de ces données, il est certes possible de formuler des thèses sur le positionnement des prestations de conseil à l'intérieur du système éducatif. Leurs possibilités concrètes de mise en œuvre dépendront néanmoins toujours des variables contextuelles existant à l'intérieur des différents cantons.

*Thèse 1: Les prestations de conseil fournies en milieu scolaire doivent être différenciées des autres prestations offertes par les hautes écoles pédagogiques en raison des intérêts de pilotage des pouvoirs publics dans le domaine de l'école obligatoire.*

Les établissements de formation sont chargés d'un mandat d'éducation au sein de notre société. C'est la raison pour laquelle les pouvoirs publics cherchent à les piloter. Cet intérêt, qui est de loin le plus fort dans le domaine de l'école obligatoire, s'estompe généralement à l'endroit des institutions du degré tertiaire, qui ont une plus large liberté de manœuvre dans le cadre de l'offre de leurs prestations.



A cet égard, les hautes écoles pédagogiques se trouvent dans une situation un peu particulière. En effet, les prestations qu'elles offrent dans le domaine de la formation initiale et continue ont un lien étroit avec l'école obligatoire qui, comme nous venons de le voir, est d'un intérêt particulier pour les pouvoirs publics. Mais ce n'est pas tout: il en est de même concernant leurs activités de recherche et développement qui ont un rapport avec l'école obligatoire. Ainsi, comparée à d'autres hautes écoles spécialisées, l'autonomie des HEP est limitée. Tandis que les hautes écoles spécialisées ont, notamment à l'endroit des entreprises, une marge de manœuvre relativement importante pour ce qui concerne leurs prestations de services, les pouvoirs publics ont un intérêt particulier à piloter celles qui sont proposées aux écoles obligatoires. La consultation dans ce domaine étant principalement orientée sur les personnes et les structures, ce type d'offre est donc fortement touché la volonté manifestée par les autorités publiques de le piloter.

Ajoutons à cela que les pouvoirs publics (ou les administrations de l'éducation) sont également les employeurs des enseignants. Ils sont ainsi – au côté des autorités scolaires et des directions d'écoles locales – responsables du développement du personnel et doivent de ce fait également porter un regard sur ce qui se fait en matière de formation initiale et continue et de consultation.

Les prestations de conseil fournies par les HEP aux enseignants, aux établissements scolaires et aux communes n'évoluent ainsi pas librement sur le marché des services, et ce, pour deux raisons: d'une part, elles influent sur l'école obligatoire, notamment sur le développement scolaire; d'autre part, elles agissent également sur le développement du personnel enseignant de l'école obligatoire, qui est engagé par les autorités publiques. Pour ce qui est des structures, les hautes écoles pédagogiques doivent en l'occurrence faire la distinction entre les prestations destinées aux écoles publiques et qui s'inscrivent dans une démarche éducative de base, et celles offertes dans d'autres domaines qui, elles, peuvent être organisées plus librement.

*Thèse 2: En raison de leur mandat de pilotage de l'école obligatoire, les autorités publiques ont un intérêt particulier à exercer un contrôle sur certaines prestations de conseil. Comme, dans une perspective scientifique, celles-ci ne devraient pas être liées à des fonctions de contrôle, il serait judicieux qu'elles ne soient pas offertes par les administrations elles-mêmes, mais que ces dernières coopèrent avec les hautes écoles pédagogiques dans ce domaine.*

Les prestations de conseil constituant une intervention au sein de l'école obligatoire, les administrations en charge de l'éducation souhaitent exercer un contrôle sur ce type de prestations. Une des premières solutions venant à l'esprit est que ces administrations se chargent elles-mêmes de les fournir. Cependant, un rapport trop étroit entre les fonctions de pilotage et de contrôle avec les fonctions de conseil semble d'autant moins judicieux que la consultation doit se dérouler dans un environnement exempt de sanctions et de rapports de force et que la solution proposée ci-dessus serait susceptible de provoquer des conflits de rôles. Déléguer les prestations de conseil à des entreprises privées ne ferait que compliquer le pilotage de l'école obligatoire. C'est la raison pour laquelle, il conviendrait que les administrations coopèrent dans ce domaine avec les hautes écoles pédagogiques.

*Thèse 3: Les prestations de conseil contribuent au développement des compétences professionnelles des enseignants et au développement scolaire. C'est la raison pour laquelle il conviendrait de régler de manière appropriée la question relative au financement de ces prestations.*



La formation ne s'arrête pas à la fin de la formation initiale. C'est la raison pour laquelle il existe, dans les différents cantons, des bases légales qui mettent sur pied d'égalité la formation initiale et la formation continue et qui ont pour objectif d'étendre la formation des enseignants à l'ensemble de leur parcours professionnel. La formation continue vise la transposition des connaissances théoriques dans la pratique professionnelle et, parallèlement, une réflexion sur les activités professionnelles au travers des connaissances scientifiques. A cet égard, elle offre des cours, des séminaires, voire des formations débouchant sur un certificat. Les processus de développement des enseignants et des écoles étant toutefois très individuels, il est également très important d'offrir un soutien sous forme de consultation (et de formation continue interne<sup>3</sup>). Ces offres viennent étayer la réflexion sur l'action professionnelle, menée au sein des établissements scolaires, et celui du discours scientifique. Elles permettent en outre de promouvoir le développement organisationnel et pédagogique des établissements scolaires, piloté par la direction de l'école et le corps enseignant (Mäder, 2006). Comme le relève le rapport 12B de la CIDP «La consultation dans la formation des enseignantes et enseignants» (Beck, 2000), les offres de consultation fournissent une contribution essentielle au développement des compétences professionnelles des enseignants ainsi qu'au développement scolaire. Elles offrent notamment au corps enseignant la possibilité de se focaliser sur certaines tâches, mais aussi sur certains problèmes ou conflits. Compte tenu de tous ses éléments, il paraît judicieux de régler le financement des prestations de conseil – contrairement aux autres prestations offertes par les hautes écoles spécialisées – en collaboration avec les administrations en charge de l'éducation.

### 3.2 Positionnement au sein des hautes écoles pédagogiques

La consultation des enseignants, des écoles et des communes forme au sein des hautes écoles pédagogiques un domaine de prestations spécifique et indépendant. Sur le plan technique, il est possible de formuler des thèses relatives à son positionnement optimal au sein des institutions. Il ne faut néanmoins pas négliger la situation concrète de chaque institution, celle-ci étant déterminante lors de la mise en œuvre des offres de consultation.

*Thèse 4: Il faut séparer clairement les prestations de conseil des offres qualifiantes. En effet, les prestations de conseil entrent en jeu non seulement lorsqu'il s'agit de favoriser le développement des étudiants, mais aussi dans le cadre de la résolution de problèmes ou de conflits, où l'obligation au secret et la confidentialité sont déterminantes. Ces éléments doivent être pris en compte lors de la détermination du positionnement de la consultation au sein des hautes écoles pédagogiques.*

Comme le traitement de tâches de développement individuelles et la résolution de problèmes ou de conflits jouent un rôle essentiel dans le cadre des prestations de conseil, il faut pouvoir garantir l'obligation au secret et la confidentialité. A cet égard, il ne suffit pas de déclarer verbalement que celles-ci sont garanties. Il faut aussi séparer de manière claire et visible les prestations de consultation des autres offres, notamment de celles qui sont qualifiantes. Il convient dès lors de vérifier comment, au sein des hautes écoles pédagogiques, les services de consultation peuvent fonctionner de manière indépendante par rapport aux offres de formation continue sans toutefois mettre en péril la coopération indispensable entre ces deux types de prestations.

---

<sup>3</sup> Le potentiel spécifique de la formation continue interne n'est pas traité dans notre concept consacré en premier lieu aux prestations de conseil .



*Thèse 5: Les structures de développement et de déroulement des prestations de consultation diffèrent de celles des prestations d'enseignement.*

Les prestations de formation continue et celles d'enseignement nécessitent une autre logique d'exploitation que les prestations individuelles ou les prestations de conseil. Tandis que, dans le domaine de l'enseignement, il s'agit d'élaborer des curricula, de mettre à jour et de présenter des contenus qui, dans un certain sens sont déjà fixés, il n'existe pas d'experts dans le domaine de la consultation, chargés de définir les thématiques et les contenus. Dans une certaine mesure, les prestations d'enseignement sont préparées «à l'avance» avant d'être offertes au public, les prestations de conseil quant à elles sont conçues au moment où elles sont fournies et adaptées aux besoins de ceux qui en bénéficient. Ces différences influencent les structures et les processus de déroulement du travail et exercent un impact sur l'organisation de la vie professionnelle.

*Thèse 6: L'évaluation systématique et anonyme des prestations de conseil fournit des données importantes permettant de déterminer la situation professionnelle actuelle des enseignantes et enseignants et la situation des écoles et des communes. A cet égard, un échange régulier avec les responsables des administrations de l'éducation et les services de recherche et de développement au sein des HEP peut s'avérer utile.*

Les différentes formes de conseil et les thèmes traités lors des consultations constituent des indicateurs précieux pour déterminer la situation professionnelle des enseignants ainsi que la situation des écoles et des communes. En vue du développement de l'école obligatoire, il serait judicieux d'évaluer systématiquement et anonymement les diverses formes de conseil dispensé ainsi que les sujets traités lors des consultations. Ces données fournissent non seulement des renseignements sur les développements les plus importants réalisés dans le domaine de la consultation. Elles sont également d'un intérêt particulier pour les responsables au sein des administrations de l'éducation et pour les responsables de la recherche et du développement. C'est la raison pour laquelle il est important de procéder régulièrement à une réflexion sur les données recueillies dans ce domaine en concertation avec les administrations de l'éducation. Par ailleurs, il convient également d'échanger ces données à l'intérieur des HEP, notamment avec les services de recherche et développement. Un tel échange permettra de générer des projets en matière de développement scolaire. Il ne faut cependant pas négliger que les enseignants, les écoles et les communes sélectionnées pour constituer ce recueil de données optent pour des prestations de conseil prédéfinies. De ce fait, l'échantillon ainsi obtenu ne pourra être représentatif.

*Thèse 7: Afin d'assurer la qualité des prestations de conseil, les services de consultation des hautes écoles pédagogiques coopèrent avec des institutions qui offrent d'autres prestations spécialisées dans le domaine scolaire.*

Les écoles peuvent bénéficier de prestations de soutien dans les domaines les plus divers: suivant les cantons, les services de psychologie scolaire, les services de psychiatrie infantile et juvénile, les centres de prévention de la toxicomanie ou d'autres services s'occupant de questions ayant trait à l'école offrent des prestations spécifiques aux établissements scolaires. Afin d'assurer la qualité des prestations fournies et d'offrir ainsi un support optimal aux écoles, il importe que les personnes consultantes au sein des hautes écoles pédagogiques coopèrent avec les autres prestataires de services dans le domaine scolaire. A cet égard, l'aiguillage des personnes sollicitant des prestations de conseil vers d'autres services spécialisés, mieux à

---

même de traiter les problèmes en question, joue également un rôle essentiel. En outre, il convient de mettre en place des coopérations institutionnalisées là où celles-ci peuvent s'avérer utiles (cf. Rapport 12B de la CDIP „La consultation dans la formation des enseignantes et enseignants“, Beck, 2000, recommandations p. 44).

### 3.3 Conditions cadres des prestations de conseil

Afin de pouvoir fournir des prestations de conseil professionnelles, il faut disposer de toute une série de conditions cadres spécifiques au niveau des structures, des compétences et du personnel. Celles-ci forment des standards minimaux dont il ne faudrait pas s'écarter. Ces standards minimaux ont déjà été fixés, sous une forme analogue, dans le rapport 12B de la CDIP 12B „La consultation dans la formation des enseignantes et enseignants“ (Beck, 2000, p. 24 à 29).

#### **Structures d'exploitation (voir Thèse 2 au Chapitre 3.2)**

Les prestations de conseil sont des prestations de services qui doivent en grande partie être fournies à court terme et généralement dans le cadre de mandats individuels. C'est pourquoi leurs structures ne sont pas comparables à celles réservées à l'enseignement qui, quant à lui, peut être planifié: ainsi, les personnes qui fournissent des prestations de conseil doivent être disponibles à court terme pour pouvoir fournir des renseignements, reprendre des mandats ou indiquer rapidement au requérant quel serait le traitement le plus approprié pour lui<sup>4</sup>. Quant aux mandats, ils ne se laissent que difficilement confiner dans un horaire fixe, ce dont il faut absolument tenir compte lors de l'établissement des portfolios des personnes fournissant des prestations dans ce domaine.

#### **Confidentialité et obligation au secret**

La confidentialité des prestations de conseil doit être garantie par les structures des services de consultation (voir Thèse 1, Chapitre 3.2). Il s'agit ainsi de régler les déroulements interinstitutionnels, notamment en ce qui concerne l'établissement des rapports et la facturation. En outre, les personnes dispensant des prestations de conseil sont tenues au secret professionnel.

#### **Offres de conseil – aiguillage des requérants vers des services appropriés – information du public**

En tant que prestataires de conseil institutionnels, les hautes écoles pédagogiques sont tenues de publier des offres transparentes qui répondent aux exigences scientifiques actuelles (voir chapitre 2). En outre, grâce au traitement qualifié des demandes d'aiguillage des requérants vers des services appropriés et à l'information ciblée du public, celui-ci devrait apprendre à utiliser de manière judicieuse les prestations dans ce domaine. Il importe que l'usage optimal de ces dernières prime sur les considérations économiques.

#### **Facilité d'accès**

Les prestations de conseil – d'autant plus sollicitées dans des situations difficiles ou en cas de conflits – doivent être faciles d'accès, pour pouvoir remplir leur fonction. C'est la raison pour laquelle il faut créer des services de consultation disposant de personnel suffisant pour que les requérants puissent avoir rapidement accès aux prestations.

---

<sup>4</sup> Dans ce dernier cas, le consultant prend des mesures sur la base des déclarations du requérant et procédera, si besoin est, à l'aiguillage du requérant vers d'autres services.



### **Standards professionnels**

Les collaborateurs et collaboratrices des services de consultation doivent répondre à des standards professionnels reconnus. «Liberté d'enseignement» ne signifie pas «liberté de consultation». Il faut s'accorder sur les standards de qualité existants et reprendre les directives éthiques des associations professionnelles établies (voir exemples en annexe). Il faut également assurer un échange régulier sur les standards de consultation par le biais d'intervisions ou de formations continues internes. En outre, l'élaboration de lignes directrices communes pour les différentes prestations de conseil serait judicieuse.

### **Qualification des consultants**

Dans le domaine de la consultation, les hautes écoles pédagogiques ne devraient engager que des personnes disposant des qualifications répondant aux normes d'usage (p.ex. titre délivré par la FSP ou l'ASP<sup>5</sup>). Les normes de qualification exigées par les prestataires publics ne devraient pas être inférieures à celles qui sont habituellement demandées. En outre, il faut veiller à ce que les consultants disposent de compétences sur le terrain dans le domaine de la scolarité obligatoire. Ainsi, outre les formateurs ou formatrices d'enseignants, d'anciens enseignants, disposant de la formation continue nécessaire, seraient à même de dispenser des prestations de conseil au sein des HEP, par exemple, si l'ordonnance sur le personnel de la HEP le permet, dans le cadre d'un groupe spécifique faisant partie intégrante du corps intermédiaire. De manière générale, les personnes dispensant des prestations de conseil au sein des HEP devraient s'obliger à consacrer une partie de leur formation continue à l'acquisition de qualifications supplémentaires dans le domaine de la consultation (cf. Rapport 12B de la CDIP «La consultation dans la formation des enseignantes et enseignants», Beck, 2000, Recommandations, p. 46/47).

### **Gestion de la qualité**

Outre l'application des procédures usuelles de gestion de la qualité utilisées au sein des HEP (p.ex. EFQM), il convient, dans le cadre de l'évaluation des prestations de conseil, de ne pas uniquement se limiter à récolter des résultats de processus dans le sens d'un monitoring, mais de vérifier également de temps à autre les effets à long terme des prestations de conseil fournies ainsi que la pertinence de la palette des prestations offertes<sup>6</sup> (cf. Rapport 12B de la CDIP «La consultation dans la formation des enseignantes et enseignants», Beck, 2000, Recommandations, p. 47).

---

<sup>5</sup> FSP = Fédération suisse des psychologues / ASP = Association suisse des psychothérapeutes

<sup>6</sup> Pour ce qui est des questions fondamentales de la gestion de la qualité, voir Böckelmann, 2003.

## 4. Consultation des étudiants

---

Les étudiantes et étudiants des hautes écoles pédagogiques se préparent à exercer un métier exigeant, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, dans un environnement hétérogène et dynamique en matière de normes, valeurs et obligations professionnelles. Il est dès lors primordial d'accorder une très grande importance à la question de l'aptitude à exercer cette profession. Il faut ainsi offrir aux personnes qui souhaitent embrasser la carrière d'enseignant un service de consultation qualifié ayant notamment pour objectif d'inciter les personnes faites pour cette profession à commencer une formation dans une HEP en leur fournissant des informations individualisées et pertinentes. Dans ce sens, les services de consultation n'offrent pas des prestations d'orientation mais plutôt des prestations de consulting (cf. Définitions des termes au Chap. 6.1).

Par ailleurs, pour pouvoir exercer son métier avec succès, il est également essentiel de procéder à une réflexion sur son identité professionnelle au cours de ses études déjà. Pour un grand nombre d'étudiantes et d'étudiants, cette réflexion s'effectue lors de leur passage à l'âge adulte, une période comportant des crises de développement particulières, au cours de laquelle les rapports sociaux et les responsabilités s'intensifient et se différencient, notamment dans la vie privée (séparation de la famille primaire), dans le domaine des loisirs ainsi que dans le domaine de l'intégration dans des groupes sociaux et de l'engagement dans la vie professionnelle (choix de la profession et entrée dans la profession) (cf. Krampen & Reichle, 2002). C'est la raison pour laquelle, il est important que les hautes écoles pédagogiques mettent à la disposition des étudiantes et étudiants un service de consultation professionnel qui leur permette d'obtenir une aide en cas de problèmes ou de crises, ou simplement en cas de questions de développement personnel. Ces offres doivent répondre aux conditions cadres suivantes:

### **Définition claire des rôles**

Si une institution fournit elle-même des prestations de conseil à ses étudiants, une définition claire des rôles s'avère essentielle: il ne faut pas que les consultants exercent parallèlement des fonctions qualifiantes, par exemple en dispensant des cours. En outre, le secret professionnel joue un rôle essentiel (cf. Rapport 12B de la CDIP «La consultation dans la formation des enseignantes et enseignants», Beck, 2000, Recommandations, p. 42).

### **Clarification des mandats**

La consultation des étudiantes et étudiants se focalise de préférence sur des thèmes personnels qui sont en relation avec les études ou avec le processus du choix professionnel – ces thèmes n'étant pas considérés sous leur aspect économique; ils doivent au contraire permettre aux étudiants de se faire des représentations différenciées de leur future profession et du monde qui les entoure. Par ailleurs, il convient d'établir des délimitations claires entre le type de consultation précité et les interventions psychothérapeutiques.

### **Premiers contacts – références qualifiées**

Comme la première ébauche d'une réflexion sur l'identité professionnelle coïncide avec le passage des années de jeunesse vers l'âge adulte – période qui est donc liée à des risques de développement généraux –, les services de consultation des étudiants HEP doivent disposer d'un excellent réseau de coopération. Il sera ainsi possible d'aiguiller les requérants vers d'autres institutions plus qualifiées. Dans de nombreux cas, les services de consultation des HEP font donc office d'institutions de contact chargées d'effectuer une mise en point avant d'aiguiller le requérant vers un psychothérapeute, un service d'orientation de jeunes ou un centre de prévention de la toxicomanie.



---

### **Qualification**

Les consultants d'étudiants devraient disposer d'une qualification professionnelle reconnue et d'excellentes connaissances dans le domaine de la psychologie du développement des jeunes adultes. Afin de pouvoir reconnaître suffisamment tôt les crises et d'aiguiller les personnes concernées vers des spécialistes et des institutions appropriées, de bonnes compétences en matière de diagnostic sont également nécessaires.



## 5. Consultation du corps professoral et du corps intermédiaire<sup>7</sup>

Le mandat des formateurs et formatrices d'enseignants, des collaborateurs et collaboratrices scientifiques ainsi que des assistantes et assistants est très exigeant<sup>8</sup>. C'est ainsi que des formes d'enseignement et des systèmes de mentorats fort complexes supposent des liens relativement étroits avec les étudiants. Dans le cadre des cours de formation continue, des connaissances et compétences approfondies dans le domaine scolaire sont en outre exigées. Des prestations de conseil professionnelles nécessitent un important effort d'autoréflexion. L'accomplissement d'activités de recherche et de développement de qualité met toutes les personnes qui y participent à rude épreuve, d'autant plus qu'elles n'ont généralement que très peu de temps à disposition pour l'exécution des mandats. Enfin, les exigences envers ceux qui exécutent des tâches administratives et organisationnelles ou qui sont chargés de fonctions de direction sont très élevées. Notamment, les activités des formateurs et formatrices requièrent, outre d'importantes compétences professionnelles, des capacités d'autogestion. Si l'on tient compte de tous ces éléments, il semble aller de soi qu'il faut offrir des prestations de conseil aux formateurs d'enseignants et au corps intermédiaire afin de leur permettre de conserver, voire d'accroître leurs qualifications et, ce faisant, contribuer au développement du personnel. Précisons encore qu'une haute école pédagogique offrant des prestations de conseil à ses étudiants ferait piètre figure si elle n'offrait pas parallèlement de telles prestations à son personnel.

Pour ce qui concerne les offres de prestation destinées au corps professoral et au corps intermédiaire, il convient de tenir compte des conditions cadres suivantes:

### **Concept de développement du personnel**

Les prestations de conseil institutionnalisées, destinées aux formateurs et formatrices, aux collaborateurs et collaboratrices et aux assistantes et assistants doivent de préférence être intégrées dans le concept du développement du personnel. Les différents moyens utilisés par les institutions pour piloter le développement du personnel devraient être transparents pour les collaborateurs et les supérieurs. Une vue d'ensemble des prestations de conseil offertes par les institutions permet de décider plus facilement s'il faut avoir recours à de telles prestations ou s'il est préférable de prendre des mesures d'enrichissement et d'élargissement des tâches ou des mesures spécifiques de formation continue.

### **Consultantes et consultants externes – transparence des rôles**

Si une institution met à la disposition de ses collaborateurs et collaboratrices des prestations de conseil, il convient de coopérer avec des consultantes et consultants externes. A cet égard, une différenciation claire des rôles est en effet très importante:

Les supérieurs ne devraient jamais fournir des prestations de conseil à leurs collaborateurs, car une fonction dirigeante implique des fonctions de contrôle et d'évaluation. En outre, la différence hiérarchique envers les subordonnés n'est jamais supprimée. Il n'existe ainsi guère de possibilités de thématiser des problèmes personnels. Par ailleurs, de tels rapports sont rarement dégagés de parti pris<sup>9</sup>. A la rigueur, il peut être utile que, dans le cadre de l'élaboration de mesures de développement du personnel, les supérieurs soient associés à la formulation des objectifs d'une consultation. Une telle manière de procéder permet de consolider les activités de direction.

<sup>7</sup> Les prestations de consultation destinées aux personnes en charge de tâches administratives, techniques ou de gestion ne seront pas abordées ici, car d'autres questions se posent dans ce domaine.

<sup>8</sup> Il n'est pas fait la différence entre les différentes catégories de personnel.

<sup>9</sup> L'idée du «manager-coach» est aujourd'hui de plus en plus répandue, mais il s'agit d'une confusion des rôles – voir Lippmann, 2006, p. 61-64.



De même, les collègues ne devraient pas exercer la fonction de consultants, car eux non plus ne peuvent être «neutres». Dans ce cas, la confidentialité et l'impartialité ne sont pas toujours garanties. Il en résulte une confusion des rôles, notamment lorsque les mêmes collègues doivent travailler ensemble à une autre occasion<sup>10</sup>.

### **Soutien dans des situations difficiles – conseil axé sur le développement**

Les prestations de conseil destinées au personnel devraient – comme toutes prestations – apporter un soutien tant dans le cadre de résolution de problèmes ou de conflits, que lors de la réalisation de tâches de développement. C'est la raison pour laquelle il paraît judicieux d'offrir, dans ce domaine, des prestations dont les requérants peuvent bénéficier anonymement s'ils le souhaitent. D'autre part, le travail personnel fourni lors d'une consultation devrait aussi pouvoir être pris en compte dans le cadre de la formation continue.

### **Conseil axé sur la formation – service social en entreprise**

Il peut être utile que les collaboratrices et collaborateurs disposent non seulement de prestations de conseil axées sur la profession (p.ex. supervision ou coaching – voir chapitre 6), mais aussi d'un service social préoccupé de leur bien-être et contribuant ainsi à améliorer leurs performances (cf. également chap. 6)<sup>11</sup>.

### **Evaluation systématique des prestations de conseil**

Une évaluation régulière (et anonyme) des prestations de conseil dispensées, concernant notamment les thèmes abordés et les groupes de personnes ayant bénéficié de telles prestations, peut fournir des données précieuses aux institutions en vue de l'analyse de la situation de travail de leurs collaborateurs et du climat de travail. De telles évaluations permettent de prendre des mesures ciblées en matière de développement de l'organisation et du personnel. Les données en question pourront être saisies grâce à des structures de collaboration appropriées et à l'aide de prestataires externes.

---

<sup>10</sup> Pour des informations plus détaillées concernant les consultations internes ou externes au sein des institutions, voir Bär et al. (2006).

<sup>11</sup> Différentes publications montrent les avantages des services sociaux pour les entreprises.

## 6. Formes de consultation et champ d'application

### 6.1 Définitions – types d'offres

Dans le domaine de la consultation, la terminologie utilisée est très diverse, notamment dans le cadre de la dénomination des diverses formes de prestations. Malgré l'utilisation de termes très variés en matière d'offres proposées par les différents prestataires de conseil, il convient d'avoir recours à une terminologie uniforme au sein des hautes écoles pédagogiques.

Nous vous offrons ci-après une vue d'ensemble des différentes prestations de conseil fournies par les hautes écoles pédagogiques:

#### **Consultation et conseil**

Les dénominations «consultation», «conseil», mais aussi «orientation» sont utilisées comme termes génériques et comprennent différentes formes de prestations.

#### **Consultation de personnes – Consultation d'organisations**

Les prestations de conseil destinées aux personnes se focalisent sur la situation individuelle du requérant. En font partie la supervision, le coaching ou l'orientation professionnelle et académique. Quant aux prestations de conseil destinées aux organisations, elles se penchent davantage sur les questions structurelles (et leurs effets sur les personnes). Le conseil en gestion en est la forme la plus répandue.


#### **Consultation individuelle – consultation collective**

Les dénominations «consultation individuelle» ou «consultation collective» (groupe/équipe) ne font que qualifier le cadre dans lequel le conseil est dispensé. Elles ne renvoient pas au contenu traité au cours de telles consultations. Souvent, elles sont complétées par des précisions telles que «Consultation individuelle pour étudiants», «Consultations collectives pour toxicomanes» ou des titres comme «Conseil en éducation: consultations individuelles et collectives». Dans le cadre de l'orientation professionnelle, ces dénominations sont rarement utilisées. En effet, on aura recours à une terminologie plus pointue permettant de spécifier de quoi il s'agit (p.ex. «Supervision *individuelle*» ou «Coaching *d'équipe*»).

#### **Supervision**

La supervision se concentre sur des questionnements concrets ayant trait au quotidien professionnel des requérants. Elle s'adresse à des personnes individuelles, des groupes et des équipes qui souhaitent procéder à une réflexion sur leur activité professionnelle. On fait la distinction entre les supervisions individuelles, les supervisions de groupe et les supervisions d'équipe. Comparées aux supervisions individuelles, les supervisions de groupe offrent en outre des possibilités d'apprentissage collégial ou de soutien collégial. Les supervisions d'équipe, quant à elles, se focalisent sur des thèmes tels que l'interaction et la collaboration dans le contexte du travail.

L'objectif général de la supervision est l'amélioration de la situation, de l'atmosphère et de l'organisation de travail ainsi que des compétences spécifiques au travail. La supervision s'emploie à promouvoir les compétences professionnelles et le développement personnel y afférent, à l'aide d'une réflexion accompagnée. La réflexion sur les activités professionnelles et sur l'autoévaluation de sa personne et du rôle qu'elle joue au sein d'une équipe est mise en équation avec des concepts théoriques. Les participants à une supervision sont conviés à découvrir des interactions dans les relations de travail et d'approfondir leurs connaissances sur leur organisation considérée en tant que système. La supervision permet ainsi de créer une distance par rapport aux procédures et aux dynamiques de groupes et de systèmes. Elle



---

permet d'éviter que les participants soient mis à trop lourde épreuve, qu'ils développent une attitude conflictuelle et destructrice ou qu'ils s'entêtent à faire abstraction des conditions dans lesquelles ils évoluent.

### **Le coaching ou l'accompagnement**

Le coaching s'adresse à des cadres ou à des personnes gérant des projets qui souhaitent développer leurs compétences de direction. Des personnes individuelles, des groupes et ou des équipes de direction peuvent bénéficier du coaching. On fera ainsi la distinction entre le coaching individuel, de groupe ou d'équipe. Comparés aux coachings individuels, les coachings de groupe offrent en outre des possibilités d'apprentissage collégial ou de soutien collégial. Les coachings d'équipe, quant à eux, se focalisent sur des thèmes tels que l'interaction et la collaboration dans le contexte du travail.

L'objectif principal du coaching est de consolider et de promouvoir les capacités d'action et de décision des cadres à l'aide de processus contribuant à trouver des solutions et à atteindre les objectifs fixés. De manière générale, il s'agit de renforcer ainsi les compétences personnelles et professionnelles des participants. Le coaching permet de consolider les compétences de direction, d'améliorer les capacités de résolution de problèmes ou de conflits, d'affermir les liens de collaboration. Il favorise la réflexion et la prise de recul.

La conception de son propre rôle, l'utilisation des instruments de gestion, la planification d'interventions et le développement de ses propres potentiels et de ses perspectives professionnelles figurent au centre du coaching. Les situations de conflit sont traitées en commun, les situations peu claires sont rendues transparentes, des perspectives sont développées et des variantes d'action examinées.

Dans le cadre des hautes écoles pédagogiques, il n'est pas judicieux d'utiliser le terme coaching pour désigner des prestations de conseil spécialisé (p.ex. «coaching pédagogique et didactique») ou des mesures de pédagogie (comme certaines activités de mentorat), car cela empêche une différenciation claire entre les prestations et fait obstacle à la professionnalisation de la branche.

### **Intervision – conseil collégial**

L'intervision désigne le conseil au sein d'un groupe qui n'est pas dirigé par un consultant. A cet effet, ce dernier apprend aux membres du groupe une méthode de traitement des questions qu'ils pourront appliquer sans son aide. L'intervision met l'accent sur les ressources des membres du groupe. Elle est particulièrement utile pour régler les questions relatives à l'exécution des tâches, mais ne se prête guère à la résolution de problèmes de dynamique au sein d'une équipe ou d'une organisation. En effet, dans ces cas-là, il peut se produire que des membres du groupe doivent (ou veulent) diriger le processus de consultation. En outre, l'expérience a montré que les membres d'un groupe qui avaient exercé un nouveau comportement de travail ou de communication revenaient facilement à leur comportement initial, sans l'intervention régulière d'un consultant qui se charge de «rafraîchir» leurs connaissances en la matière. Dans la plupart des cas, le conseil collégial entre consultants professionnels est également qualifié d'intervision. Précisons que, lors d'une intervision entre consultants, l'intervention d'une personne externe chargée de les initier aux méthodes de conseil n'est généralement pas nécessaire puisque les personnes du groupe disposent de compétences suffisantes dans ce domaine.

### **Gestion des conflits et médiation**

La gestion des conflits et la médiation interviennent pour régler des conflits entre des personnes, des groupes ou les parties d'une organisation. Tant que les conflits ne sont pas extrêmes,



on aura recours à la gestion des conflits. Dans ces cas-là, il s'agira non seulement de trouver des solutions aux conflits en tenant compte des différents intérêts en jeu, des points de vue et des sentiments des personnes impliquées, mais aussi de leur apprendre à mieux gérer de telles situations à l'avenir.

Du latin «médiare: s'interposer», le terme «médiation» a d'abord été utilisé dans le contexte juridique. A l'origine, il s'agissait d'une procédure extrajudiciaire et non publique, destinée à régler des conflits et au cours de laquelle les parties en litige, assistées par un tiers impartial (le médiateur), cherchaient à parvenir à une réglementation amiable répondant à leurs besoins et à leurs intérêts. Ainsi, la médiation correspond à une procédure très standardisée qui intervient dans des situations que les parties considèrent comme «sans issue».

### **Consultation de crise – gestion de crise**

La consultation de crise ou la gestion de crise offre un soutien dans des situations de crise: un consultant professionnel prête son assistance en cas d'incidents graves afin de permettre aux personnes concernées de recouvrer leur autonomie et de dépasser la situation vécue.

En psychologie clinique et en psychiatrie ainsi que dans le domaine psychosocial, une crise ou une situation de crise correspond à un conflit ou un état psychique douloureux déclenché par un événement imprévu ou aigu, cet état empêchant la personne concernée d'exécuter les tâches quotidiennes ou de faire face à des situations de la vie courante en utilisant les méthodes usuelles de résolution de problèmes. Une telle crise se manifeste par une diminution subite ou croissante des capacités d'agir ou de résoudre des problèmes ainsi que la perte des repères et des systèmes de valeurs. Elle remet en question les expériences vécues, les normes, les objectifs et les valeurs de la personne en question pour laquelle elle est considérée comme une menace. Dans le contexte scolaire ou professionnel, les situations de crise se produisent souvent à la suite d'actes de violence ou d'un suicide.

### **Conseil et développement en organisation**


Le conseil en organisation s'engage à développer celle-ci au travers d'un processus d'évolution sociale, structurelle et culturelle. Il améliore ou renforce les procédures de résolution de problèmes, de décision, de structuration et de réforme d'une organisation. L'objectif d'un tel conseil est de consolider et de promouvoir le fonctionnement d'un système et notamment d'améliorer les capacités de communication, de coopération et d'organisation.

Les projets de développement organisationnel sont généralement complexes. C'est la raison pour laquelle ils nécessitent une planification ciblée et méthodique ainsi qu'une procédure progressive, de la conceptualisation à l'évaluation en passant par l'exécution. Le conseil de développement accompagne de telles procédures. Il vise à clarifier les tâches et les compétences des collaborateurs, rend leurs intérêts transparents et leur fait découvrir leur limite. Il les encourage à chercher et à utiliser de nouveaux moyens de communication et développe ainsi leurs capacités à gérer les conflits. Pour ce faire, le conseil en organisation se fonde sur le potentiel de développement existant au sein d'une unité d'organisation.

Les interventions se fondent sur les problèmes et les thèmes identifiés par les membres d'une organisation. Celle-ci détermine les changements qui devraient être opérés. Pour que le processus de développement organisationnel soit efficace, il faut que les membres de l'organisation aspirent à un meilleur fonctionnement de leur système et à une résolution plus efficace de leurs problèmes.

### **Service social en entreprise**

Le service social en entreprise vise à promouvoir le bien-être des employés et, par la même occasion, à améliorer leurs performances (généralement, ce sont plutôt les grandes entreprises



---

qui disposent d'un tel service). Il offre un soutien actif en cas de problèmes sociaux, psychosociaux ou de santé (p.ex. problèmes de couples ou crises familiales, accompagnement de personnes en fin de vie ou en deuil, toxicomanie, surmenage, maladie de longue durée), d'abus sur le lieu de travail (mobbing, harcèlement sexuel). Certaines entreprises offrent également un soutien dans des questions juridiques (p.ex. impôts, divorce, assurances sociales, droit de travail).

Dans de nombreux cas, le service social en entreprise procède à une première consultation pour fournir ensuite des contacts avec des services spécialisés.

### **Orientation professionnelle, universitaire et de carrière**

L'orientation professionnelle, universitaire et de carrière est une forme spécifique de consultation personnelle au cours de laquelle sont traitées des questions ayant trait au développement professionnel du requérant. Elle s'adresse aux jeunes placés devant un choix professionnel ou d'études, aux parents, aux enseignantes et enseignants ou à d'autres personnes qui souhaitent les soutenir dans ce choix, à des adultes qui s'interrogent sur leur avenir professionnel ou qui désirent se réorienter, à des chômeurs qui cherchent de nouvelles voies professionnelles et à des femmes ou des hommes cherchant à se réinsérer professionnellement.

### **Les conseillers aux études**

Les conseillers aux études ne sont pas consultés pour des questions *générales* relatives aux intérêts et aspirations des requérants en matière de développement professionnel. Comme nous venons de le voir ci-dessus, ces questions sont traitées par les services d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Les conseillers aux études, eux, offrent des prestations de consulting, des conseils d'experts ou des conseils spécialisés. Leur objectif est de fournir aux requérants de bonnes informations individuelles sur une discipline afin que ceux-ci puissent évaluer si cette discipline correspond à leur aspiration. C'est ainsi que les conseillers aux études encouragent les personnes qualifiées à entreprendre des études.

Généralement, ce sont les institutions elles-mêmes qui offrent ce type de conseil. Elles disposent en effet des meilleures informations quant aux exigences requises pour les études. Le danger qui en résulte est que les conseillers aux études incitent un requérant à entreprendre des études s'il n'y a pas assez d'inscriptions et qu'ils l'en dissuadent si les inscriptions sont trop nombreuses. Les conseillers aux études doivent donc faire preuve de suffisamment d'impartialité, ce qui exige un effort considérable d'autoréflexion de leur part.

### **Conseil spécialisé – consulting – conseil d'experts**

Le conseil spécialisé, le consulting et le conseil d'experts offrent des prestations similaires. Ils sont très répandus dans le domaine scolaire, même s'ils n'entrent pas dans la catégorie des consultations retenues dans le présent concept.

Si le conseil, dans le sens professionnel du terme, a pour objectif d'ouvrir au requérant de nouveaux moyens d'action ou de lui permettre de trouver des possibilités de résolution de ses problèmes individuels, le conseil spécialisé se focalise sur des questions pour lesquelles le consultant peut offrir des solutions (p.ex. dans le cadre de l'utilisation d'une méthode de didactique des disciplines ou de l'application d'un programme informatique). Ainsi, grâce à ses connaissances spécifiques, l'expert ou l'experte aide le requérant à trouver une solution appropriée à un problème «matériel» (dans le sens le plus large du terme). Le conseil spécialisé ne suppose pas des compétences spécifiques dans le domaine du conseil en soi. Les consultants doivent cependant disposer d'excellentes connaissances dans le domaine dans lequel ils offrent leurs prestations et également d'une large compétence qui leur permet de transmettre leurs savoirs de manière appropriée aux requérants.

## 6.2 Vues d'ensemble des offres

Conformément aux définitions usuelles des différentes notions de consultation, les diverses formes de consultation ne peuvent pas être appliquées à n'importe quel groupe de personnes. Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des différentes possibilités d'application. Il va de soit qu'une HEP ne doit pas offrir l'ensemble des prestations répertoriées ci-dessous. Afin de pouvoir présenter un tableau complet, le conseil spécialisé est également mentionné dans le tableau.

|  | Enseignant(e)s débutant(e)s | Enseignant(e)s | Directeurs/trices d'école | Enseignant(e)s chargé(e)s de tâches de direction | Equipe d'enseignant(e)s | Ecoles | Communes | Membres des autorités | Etudiant(e)s | Formateurs/trices, collaborateurs scient., assistant(e)s | Personnes dirigeantes au sein des HEP |
|--|-----------------------------|----------------|---------------------------|--|-------------------------|--------|----------|-----------------------|--------------|--|---------------------------------------|
| <b>Supervision</b>                                 |                             |                |                           |  |                         |        |          |                       |              |  |                                       |
| - Supervision individuelle                         | X                           | X              |                           |  |                         |        |          |                       |              | X  |                                       |
| - Supervision de groupe                            | X                           | X              |                           |  |                         |        |          |                       |              | X  |                                       |
| - Supervision d'équipe                             |                             |                |                           |  | X                       |        |          |                       |              | X  |                                       |
| <b>Coaching</b>                                    |                             |                |                           |  |                         |        |          |                       |              |  |                                       |
| - Coaching individuel                              |                             |                | X                         | X  |                         |        |          | X                     |              |  | X                                     |
| - Coaching de groupe                               |                             |                | X                         | X  |                         |        |          | X                     |              |  | X                                     |
| - Coaching d'équipe                                |                             |                | X                         | X  |                         |        |          | X                     |              |  | X                                     |
| <b>Introduction de formes de conseil collégial</b> | X                           | X              | X                         | X  | X                       |        |          |                       | X            | X  | X                                     |
| <b>Gestion des conflits et médiation</b>           |                             | X              | X                         | X  | X                       | X      |          |                       |              | X  | X                                     |
| <b>Consultation de crise – gestion de crise</b>    | X                           | X              | X                         | X  |                         |        |          |                       |              | X  | X                                     |
| <b>Conseil et développement en organisation</b>    |                             |                |                           |  |                         | X      | X        |                       |              |  |                                       |
| <b>Consultation individuelle d'étudiants</b>       |                             |                |                           |  |                         |        |          |                       | X            |  |                                       |
| <b>Consultation de groupe d'étudiants</b>          |                             |                |                           |  |                         |        |          |                       | X            |  |                                       |
| <b>Conseil social en entreprise</b>                |                             |                |                           |  |                         |        |          |                       |              | X  | X                                     |
| <b>Conseil spécialisé / Consulting</b>             | X                           | X              | X                         | X  | X                       | X      | X        | X                     | X            | X  | X                                     |

- Bär, M.; Böckelmann, Ch.; Thommen, J.-P. (2006). Interne und externe Coachings in Unternehmen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, (1) 44-55.
- Baumgartner, E. (2004). Betriebliche Sozialarbeit mit positiver Kosten-Nutzen-Bilanz. Ergebnisse einer Studie aus der Schweiz. In: Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. – Landesrundbrief Niedersachsen/Hamburg/Sachsen-Anhalt, (4) 5-6.
- Beck, P. (2000). La consultation dans la formation des enseignantes et enseignants. Berne: Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique, Etudes + Rapport 12B.
- Böckelmann, Ch. (2003). Qualitätsmanagement. Konzepte und ihre Anwendung in psychosozialen Beratungsstellen. Heidelberg: Asanger.
- Engel, F.; Nestmann, F.; Sickendiek, U. (2004). „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In: Nestmann, F.; Engel, F.; Sickendiek, U. (Hrsg.). Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge, 33-44.
- Ertelt, B.-J.; Schulz, W.E. (1997). *Beratung in Bildung und Beruf. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Krampen, G.; Reichle, B. (2002) Frühes Erwachsenenalter. In: Oerter, R.; Montada, L. (Hrsg.). Entwicklungspsychologie. Weinheim: Beltz, 319-349.
- Lippmann, E. (2006). Settings. In: Lippmann, E. (Hrsg.). Coaching, Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Berlin: Springer, 47-66.
- Mäder, K. (2006). Beratung und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Zürich. In: Erziehung und Unterricht. Oesterreichische Pädagogische Zeitschrift, 5/6, 525-533.



Zurzeit sind nur Referenztexte aus dem deutschsprachigen Raum aufgeführt. Ergänzungen aus der Romandie folgen noch dieses Jahr.

*Seuls des textes de référence en provenance de Suisse alémanique sont présentés en annexe. Cette année encore, ils seront complétés par des exemples de Suisse romande.*

## **Anhang zum Fachkonzept „Beratungsleistungen der Pädagogischen Hochschulen“**

**Mögliche Referenztexte  
für das Beratungsverständnis und das ethische Verhalten in der Beratung  
an Pädagogischen Hochschulen**

Kommission Beratung SKPH

November 2006



## A Das Beratungsverständnis der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB)

### Das Beratungsverständnis der DGfB<sup>12</sup>

Die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses dient dem Ziel der fachlichen Fundierung und Qualitätssicherung von Beratung. Dies soll die Profilbildung fördern und den Verbraucherschutz sichern.

Zur Gewährleistung gemeinsamer Standards wird hier ein allgemein anwendbares Beratungsverständnis formuliert. Dies schließt Spezialisierungen und Schwerpunktsetzungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern nicht aus.

Das Beratungsverständnis ist Ausdruck der Gemeinsamkeit und der Verschiedenheit der dieses Verständnis tragenden Organisationen und Verbände. Es umfasst somit unterschiedlichste Professionen, Tätigkeitsfelder, Aufgaben, Konzepte und Interventionsformen. Dabei wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Professionen und Organisationen im Hinblick auf die Ratsuchenden kooperieren.

#### 1. Fachverständnis

Beratung kann sich sowohl auf Personen und Gruppen in ihren lebens- und arbeitsweltlichen Bezügen als auch auf Organisationen beziehen.

Sie befasst sich auf einer theoriegeleiteten Grundlage mit unterschiedlichen Entwicklungsaufgaben und multifaktoriell bestimmten Problem- und Konfliktsituationen. Sie stellt sich Anforderungen aus den Bereichen von Erziehung und Bildung, Sozial- und Gemeinwesen, Arbeit und Beruf, Wohnen und Freizeit, Gesundheit und Wohlbefinden, Ökologie und Technik, Pflege und Rehabilitation, Ökonomie und Politik sowie des Rechts, wie sie in den unterschiedlichen Sozialgesetzen, vor allem im KJHG und BSHG formuliert sind.

Diesem Beratungsverständnis liegt ein sozialwissenschaftlich und interdisziplinär fundiertes Handlungskonzept zu Grunde, das tätigkeitsfeld- und aufgabenspezifisch ausdifferenziert wird. Deshalb ist Kooperation und Vernetzung unterschiedlicher Berufsgruppen und Einrichtungen notwendiger Bestandteil der Beratungstätigkeit.

Beratung ist subjekt-, aufgaben- und kontextbezogen. Sie ist eingebettet in institutionelle, rechtliche, ökonomische und berufsethische Rahmenbedingungen, innerhalb derer die anstehenden Aufgaben, Probleme und Konflikte dialogisch bearbeitet und geklärt werden. Ein Ergebnis des Beratungsprozesses ist nur kooperativ erreichbar.

Beratung ist eine personen- und strukturbezogene soziale Dienstleistung. Sie setzt somit eine gemeinsame Anstrengung und Leistung aller Beteiligten (BeraterIn/Berater und ggf. Kostenträger) und klare Zielvereinbarungen voraus.

Beratung grenzt sich von anderen professionellen Interventionsformen ab. Beispiele sind: Die Informationsvermittlung in der Medizin, das Case Management in der Sozialen Arbeit oder die handlungsanleitende Be-

---

<sup>12</sup> Das Grundsatzpapier „Psychosoziales Beratungsverständnis“ wurde durch das offene Forum Arbeitsgemeinschaft Beratungswesen, der Quellorganisation der DGfB, in einem breiten Diskurs entwickelt und am 19.8.2003 verabschiedet. Alle Gründungsmitglieder der DGfB haben dieses Grundsatzpapier ratifiziert. Ohne diese formelle Ratifizierung war eine Gründungsmitgliedschaft in der DGfB nicht möglich. Das Grundsatzpapier haben für die Arbeitsgemeinschaft Beratungswesen erarbeitet: Sofia Bengel, Dr. Notker Klann, Hubert Kötter, Anni Michelmann, Dr. Florian Moeser-Jantke, Prof. Dr. Frank Nestmann, Walter-Karl Pfeifer, Dr. Wolfgang Rehtien, Prof. Ursula Straumann. Die „Arbeitsgemeinschaft Beratungswesen“ wurde über Jahre hinweg erfolgreich moderiert und koordiniert durch Karl-Otto Hentze.



ratung bei der Gewährung von materiellen Leistungen in der Sozialhilfe, die Rechtsberatung und die Psychotherapie (heilkundliche Behandlungen entsprechend PsychThG und HPG).

Abhängig von den zu bewältigenden Anforderungen, Problemlagen und Krisensituationen in denen sich die Ratsuchenden befinden, kann Beratung Ressourcen aktivieren gesundheitsfördernd, präventiv kurativ oder rehabilitativ sein.

## **2. Tätigkeitsfelder und Aufgaben von Beratung**

Beratung geschieht in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und ganz unterschiedlichen Einrichtungen und Unternehmen. In speziellen Beratungsinstitutionen (öffentliche oder freie Trägerschaft) oder in selbständigen Praxen bzw. multiprofessionellen Praxengemeinschaften wird sie durch einzelne Berater oder in Teams von mehreren Beratern durchgeführt. Die Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche von Beratung sind gekennzeichnet durch:

- unterschiedliche Beratungsfelder und/oder Adressaten (z.B. Erziehungs-, Partnerschafts-, Familienberatung, Berufsberatung, Bildungsberatung, Schwangerschaftskonfliktberatung, Schülerberatung, Suchtberatung, Schuldnerberatung)
- unterschiedliche Beratungsansätze und Beratungsanliegen (z.B. psychologische und psychosoziale, sozialpädagogische und sozialarbeiterische, pädagogisch edukative, gemeinwesen- und gemeindeorientierte, betriebliche und personalentwickelnde, sozialökologische, seelsorgerische oder gesundheitsbezogene Ansätze, Anliegen und Aufgaben)
- unterschiedliche Beratungskonstellationen und -settings (z.B. Einzel-, Paar-, Familien-, Gruppen-, Teamberatung)

Auf der Grundlage einer professionellen Beratungsbeziehung fördern die Beratungsfachkräfte das verantwortungsvolle Handeln einzelner Personen und Gruppen in individuellen, partnerschaftlichen, familialen, beruflichen, sozialen, kulturellen, organisatorischen, ökologischen und gesellschaftlichen Kontexten.

## **3. Vertrauensverhältnis und Beratungsbeziehung**

Beratung erfolgt auf der Grundlage eines rechtlich geschützten Vertrauensverhältnisses (Schweigepflicht und Datenschutz). Die Vertrauensbeziehung zwischen BeraterIn und Ratsuchenden ist durch entsprechende gesellschaftliche Regelungen besser als bisher zu schützen. Die Einräumung des Zeugnisverweigerungsrechts für alle Berater und Beraterinnen ist ein unerlässlicher Bestandteil zur vollständigen Sicherung des Vertrauensverhältnisses. Die berufs- und beratungsrechtlichen Kenntnisse sind integrale Bestandteile des fachlichen Handelns.

Die Fachkräfte sind verpflichtet, mit in der Beratungsbeziehung entstehenden Abhängigkeiten sorgsam umzugehen. Die fortlaufende Analyse der Beziehungen, Verhaltensweisen und Interaktionen im Beratungsprozess sind wesentlicher Bestandteil der Beratung.

## **4. Wert und Zielorientierung**

Die Beratung wird in persönlicher, sozialer und rechtsstaatlicher Verantwortung ausgeübt und orientiert sich handlungsleitend am Schutz der Menschenwürde und an berufsethischen Standards. Sie unterstützt emanzipatorische Prozesse und Partizipation und deckt Spannungsfelder, Machtverhältnisse, Konflikte und Ab-



hängigkeiten in unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbereichen auf. Dabei werden insbesondere auch geschlechts-, generationen- und kulturspezifische Aspekte berücksichtigt. Ratsuchende werden bei der Reflexion von Erfahrungen und Erlebenszusammenhängen unterstützt, was ein Bewusstsein für die persönlichen, zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Anforderungen, Probleme und Konflikte entwickelt, Fragen zur persönlichen Identitätsbildung und zur Entwicklung von Sinnperspektiven finden hier ebenso Platz wie die Bearbeitung konkreter Belastungssituationen.

In dem dialogisch gestalteten Prozess, der auf die Entwicklung von Handlungskompetenzen, auf die Klärung, die Be- und Verarbeitung von Emotionen und auf die Veränderung problemverursachender struktureller Verhältnisse gerichtet ist,

- sollen erreichbare Ziele definiert und reflektierte Entscheidungen gefällt werden,
- sollen Handlungspläne entworfen werden, die den Bedürfnissen, Interessen und Fähigkeiten des Individuums, der Gruppe oder Organisation entsprechen,
- sollen persönliche, soziale, Organisations- oder Umweltressourcen identifiziert und genutzt werden, um dadurch selbst gesteckte Ziele erreichen oder Aufgaben gerecht werden zu können und
- soll eine Unterstützung gegeben werden beim Umgang mit nicht behebbaren auflösbaren Belastungen.

Das Ziel der Beratung ist in der Regel erreicht, wenn die Beratenden Entscheidungen und Problembewältigung gefunden haben, die sie bewusst und eigenverantwortlich in ihren Bezügen umsetzen können. Hierzu gehört auch, dass Selbsthilfepotentiale und soziale Ressourcen in lebensweltlichen (Familie, Nachbarschaft, Gemeinwesen und Gesellschaft) und arbeitsweltlichen (Team, Organisation und Institution) Bezügen erschlossen werden.

## **5. Standards für die Qualifikation von Beratungsfachkräften**

Professionell zu verantwortende Beratung wird durch die Beraterpersönlichkeit, das wissenschaftlich fundierte Handlungskonzept und eine standardgemäße, d.h. wissenschaftlich fundierte Qualifikation entwickelt und gesichert.

Inhalte der Ausbildung bzw. Weiterbildung sind:

- Theorie und Methodik von kontextgebundener Einzel- und Gruppenberatung, differentielle Diagnostik, Entwicklungs- und Hilfeplanung und Verfahren der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
- dokumentierte, eigenständig durchgeführte Beratungspraxis, die konzeptgebunden (selbst-)evaluiert wird
- dokumentierte und (selbst-)evaluierte Praxis von Vernetzung und Kooperation bzw. Teamteilnahme in interdisziplinären Zusammenhängen und in Beratungseinrichtungen/Institutionen
- Praxisreflexion/Supervision einzeln und in Gruppen
- kollegial gestaltete Supervision
- Persönlichkeitsbildung (einzeln und in der Gruppe)
- Selbst- und Fremdwahrnehmung (Selbsterfahrung und -reflexion)

Eingangsvoraussetzung für eine wissenschaftlich fundierte Aus- und Weiterbildung in Beratung ist in der Regel ein Hochschulabschluss in den für das Arbeitsfeld relevanten Bereichen (Universität / Fachhochschule). Ausnahmeregelungen sind für andere Fachkräfte mit einschlägigen Berufserfahrungen durch Zulassungsprüfungen nach einem festgelegten Kriterienkatalog möglich. Die persönliche Eignung wird gesondert festgestellt.



Für langjährig erfahrene Berater und Beraterinnen in oben angegebenen Beratungsfeldern und Beratungsfunktionen sind Übergangsregelungen für die weitere Berufsausübung zu schaffen. Bei notwendig werdenden Umschulungen und Weiterbildungen ist dies einvernehmlich mit dem Anstellungsträger zu regeln.

## **6. Wissenschaftliche Fundierung der Beratungskonzepte**

Professionelle Beratung wird durch ein interdisziplinär entwickeltes und wissenschaftlich fundiertes Handlungskonzept geprägt. Sie wird tätigkeitsfeld- und aufgabenspezifisch ausdifferenziert.

Unterschiedliche Beratungskonzepte werden von einschlägigen Ausbildungsstätten auf der Grundlage unterschiedlicher theoretisch und empirisch fundierter Erkenntnisse und methodischer Zugänge der Prävention/Gesundheitsförderung, Intervention und Rehabilitation entwickelt.

Die Konzept- und Methodenvielfalt wissenschaftlicher Beratung erfordert in einem professionellen Anspruch des beruflichen Handelns ein theoretisch begründetes und für die Ratsuchenden und Nutzer transparentes und evaluiertes Arbeitskonzept.

## **7. Beratungswissen / Expertenwissen**

Beratung setzt persönliche soziale und fachliche Identität und Handlungskompetenz des / der Beratenden voraus. Je nach Aufgabenstellung und Kontext, Anwendungs- oder Tätigkeitsfeld werden persönliche Erfahrungen und subjektiv geprägte Sichtweisen und Erlebenszusammenhänge der Beratenen auf der Grundlage theoretisch fundierten Beratungswissens reflektiert. Hierzu sind insbesondere auch kommunikative und problemlösungsorientierte Kompetenzen erforderlich. Ergänzend wird bei entsprechenden Fragestellungen fachlich fundiertes Wissen (Informationen) vermittelt und wissenschaftlich fundierte Erklärungen herangezogen. Auf diese Weise sollen bestimmte Aufgaben und Anforderungen, Probleme und Konflikte oder phasentypische Situationen besser beurteilt und bewertet werden können. Je nach Tätigkeitsfeld und Kontext kann sich das Wissen auf Bereiche der Psychologie, der Soziologie, der Erziehungswissenschaft und Pädagogik, der Sozialarbeit, Theologie, der Pflege, des Rechts, der Ökonomie, der Betriebswirtschaft, der Medizin, der Psychiatrie etc. beziehen.

Expertenwissen kann durch den Berater/die Beraterin selbst oder in interdisziplinärer Kooperation mit entsprechenden Fachkräften in den Beratungsprozess eingebracht werden.

## **8. Qualitätssicherung und Evaluation**

Wissenschaftlich qualifizierte Berater üben ihre Tätigkeit im Rahmen eines systematisierten, theoretisch und methodisch fundierten Konzeptes aus. Sie reflektieren Planung, Umsetzung und Auswertung des beruflichen Handelns in den konzeptgebundenen Zusammenhängen. So soll das theoretisch und methodisch geprägte Handeln intersubjektiv überprüfbar sein und somit der Beliebigkeit von Handlungsweisen entgegenwirken. Voraussetzung ist eine für Nutzer verständliche Darstellung des Konzepts und Transparenz der angewandten Methoden und Verfahren.

Zur Sicherung des fachlichen Handelns (Prozessqualität) dienen die professionell angewandten Verfahren konzeptgebundener Qualitätssicherung, Fallbesprechungen im multidisziplinären Team oder im kollegialen Verbund der Einzelpraxis, Supervision, Fort- und Weiterbildung. Zu den Methoden der Selbstevaluation zählen: status- und prozessbegleitende Diagnostik, Wirkungsanalysen und Verfahren zur prozessbegleitenden



---

Dokumentation, Reflexion und (Selbst-)Evaluation von Beratungskontakten. Wirkungsanalysen und die Überprüfung von Ergebnisqualität wird als gemeinsame Leistung von BeraterIn, Klient und ggf. Kostenträger verstanden.

Als weitere qualitätssichernde Maßnahme haben die Beratenen bei Unklarheiten und Unzufriedenheit die Möglichkeit, Beschwerde einzulegen. Dies gilt auch im Sinne des Verbraucherschutzes bei Übereilung und wirtschaftlicher Übervorteilung sowie bei missbräuchlicher Anwendung von Techniken, mit denen Bewusstsein, Psyche und Persönlichkeit manipuliert werden können.

## **9. Organisation**

Zur Entwicklung und Umsetzung des hier formulierten Beratungsverständnisses und der aufgeführten Standards wird eine Gesellschaft gegründet.



## **B Richtlinien für ethisches Verhalten in der Beratung**

(Ertelt & Schulz, 1997, 372-383)

Die ethischen Richtlinien gehen davon aus, dass

- jeder Mensch das Recht auf eine respektvolle, würdige und ganzheitliche Behandlung hat,
- jeder Mensch das Recht auf freie Wahl hat und die damit verbundene Verantwortung für die eigene Entscheidung akzeptieren muss,
- die Erschließung der gesamten Bandbreite an Möglichkeiten für einen Menschen von der Entwicklung seiner Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und seinen Fähigkeiten zum Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen sowie zur Problemlösung abhängt.

### **Artikel 1: Primäre Verantwortung**

*Die oberste Verantwortung des Beraters ist, stets im besten Interesse der Klienten zu handeln.*

Beratung in persönlichen Angelegenheiten beinhaltet immer eine persönliche beraterische Beziehung. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Akzeptanz, Verständnis und Spontaneität sind Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Miteinander von Berater und Ratsuchendem. Das Einfühlungsvermögen, das Interesse und die Fähigkeit des Beraters zu helfen, ebenso wie die Echtheit im Verhalten sind Faktoren, die diese Beziehungen beeinflussen und die positiven Wirkungen dieser ethischen Richtlinie verstärken.

Die herausragende Verantwortung des Beraters, stets im Interesse des Wohles des Ratsuchenden zu wirken, gilt sowohl für die Einzel- wie für die Gruppenberatung. Dieser Verantwortung kann der Berater aber nur dann gerecht werden, wenn er bereit ist, a) bei Bedarf Kollegen zu konsultieren, b) sich stets über die die Beratungspraxis tangierenden gesetzlichen Bestimmungen zu informieren, c) sich fachlich auf dem Laufenden zu halten, d) über die Bedeutung des eigenen Wertsystems für die Beratung zu reflektieren und e) sich einer ehrlichen Selbstevaluation zu stellen.

Prüffragen zur Erkennung von Konfliktlinien sind:

- Wie soll man sich verhalten, wenn die Politik der Institution, bei der man arbeitet, für das Wohl des Klienten nicht mehr hilfreich erscheint?
- Welches sind die Wege, auf denen die Berater den Klienten am besten helfen können?
- Kann der Bruch der Vertraulichkeit auch manchmal im besten Interesse eines Klienten erfolgen? Wann wäre das der Fall?
- Wie können Teilnehmer an einer Gruppenberatung vor psychischen Verletzungen durch andere geschützt werden?

### **Artikel 2: Vorinformation über die Beratung**

*Der Berater sollte die Klienten über die Ziele, die Beratungstechniken und die spezifischen Rahmenbedingungen, unter denen die Beratung stattfindet, vor oder zu Beginn der beraterischen Beziehung informieren.*

Solche Unterrichtung umfasst auch Hinweise zur Vertraulichkeit, zu den rechtlichen Grenzen und den Zuständigkeiten sowie zur Notwendigkeit der Konsultation anderer Fachkräfte in bestimmten Situationen.

Es ist wichtig, dass die Klienten vorher wissen, wie eine Beratungssituation in der Regel aufgebaut ist, um eine so genannte „informierte Einwilligung“ geben zu können. Dazu wird eine schriftliche Vorlage empfohlen,



die kurze Aussagen über den Charakter einer Beratung, die Dauer und die Art der nachgehenden Betreuung enthalten. Ausserdem wären Informationen über die Qualifikation des Beraters und die Rechte des Klienten denkbar.

Folgende kritischen Fragen sind zu diskutieren:

- Wenn es stimmt, dass die Mehrheit der Beraterinnen und Berater keine Formulare für die „informierte Einwilligung“ des Klienten haben, dann stellt sich die Frage nach den Gründen.
- Welche anderen Aussagen sollten die persönliche Charakterisierung des Beraters über die bereits genannten hinaus noch enthalten, und wären sie angebracht?
- Sollten für Gruppenberatungen andere Formulare für die „informierte Einwilligung“ zur Verfügung stehen als für Einzelberatungen?
- Welches sind mögliche Bedingungen, unter denen eine Beratung abgebrochen werden muss? Sollten diese Informationen Teil der Einverständniserklärung sein?

### **Artikel 3: Grenzen der Vertraulichkeit**

*Informationen in der Beratung sind grundsätzlich vertraulich zu behandeln und können nur mit vorheriger Einwilligung des Ratsuchenden weitergegeben werden.*

Diese Aussage bezieht sich auch auf Gesprächsnotizen, elektronische Aufzeichnungen, Textdaten und andere Dokumente aus dem Beratungsprozess. Alle Unterlagen sind vom Berater selbst aufzubewahren.

Vertraulichkeit schützt den Klienten vor unautorisiertem Zugriff auf die Informationen und bildet die Voraussetzung für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer tragfähigen beraterischen Beziehung. Mit der Verpflichtung zur Vertraulichkeit anerkennt der Berater nicht nur die Fähigkeit des Klienten zur Selbstbestimmung, sondern auch den Wert menschlicher Beziehungen überhaupt.

Alles Material, das im Rahmen der Beratung erstellt wird, gehört dem Klienten. Trotzdem ist Vertraulichkeit nicht absolut zu setzen. Es gibt Anlässe, bei denen Vertraulichkeit gebrochen werden muss und wiederum andere, wo dies nicht eindeutig ist. Ausnahmesituationen könnten sein:

- wenn sich der Klient mit der Weitergabe von Informationen einverstanden erklärt;
- wenn das Verhalten des Klienten Gefahren für sich oder andere befürchten lässt und der Berater geeignete Massnahmen zum Schutz ergreifen muss;
- wenn der Berater Grund zur Annahme hat, dass die schutzwürdigen Interessen eines Kindes verletzt werden und die zuständigen Stellen gemäss der Kinderschutzbestimmung informiert werden müssen;
- wenn der Berater zur bestmöglichen Hilfe des Klienten andere Fachleute konsultiert und mit ihnen zusammenarbeitet;
- wenn der Berater per Gerichtsentscheid Informationen aus der Beratung offenlegen muss, weil er sich dem Gericht gegenüber nicht auf seine Schweigepflicht berufen kann.

Entscheidend ist, dass der Berater die Klienten zu Beginn der Beratung über mögliche Einschränkungen der Vertraulichkeit bei möglichen Gefahren aufklärt. Dabei sollte man besonders bei den Klienten, die davon ausgegangen sind, die Berater müssten alle Informationen absolut vertraulich behandeln, Befürchtungen in Bezug auf einen Vertrauensbruch vermeiden und die Unterrichtung als vorsorglichen Akt charakterisieren.

Die Berater müssen hier besonders vorsichtig sein, denn sie riskieren langwierige Rückschläge, wenn bekannt wird, dass sie bei Bedarf die verantwortlichen Stellen informieren. Folgende Prüffragen helfen zur Abwägung:





- Sind Berater gesetzlich verpflichtet, die zuständigen Stellen über die Beteiligung ihrer Klienten an illegalen Geschäften zu orientieren, wenn man glaubt, den Klienten drohe Gefahr? Die Berater können der Meinung sein, wirksamer zu helfen, wenn sie die Klienten im Rahmen der beraterischen Beziehung ermutigen, mit diesen Aktivitäten aufzuhören.
- Unter welchen Bedingungen und in welchen Situationen sollte der Berater die Verantwortung für die Handlungen des Klienten übernehmen?
- Welche Aufgabe hat der Berater, wenn er hört, dass andere Mitarbeiter der Beratungsstelle in der Kaffeepause über Klienten diskutieren?

#### **Artikel 4: Unparteilichkeit**

*Das Ziel der Beratung ist Entscheidungshilfe für Klienten. Der Berater sollte sich seines persönlichen Wertesystems bewusst sein und sich darum bemühen, seinen Klienten bei wichtigen Entscheidungen und Problemen unvoreingenommen zu helfen. Berater müssen jede Art rassistischer oder geschlechtstypischer Einseitigkeiten oder Diskriminierungen vermeiden.*

In Anbetracht zunehmender internationaler Verflechtung nimmt die Bedeutung multikultureller Beratung immer mehr zu. Die meisten Länder lassen keine Diskriminierung zu und schützen die Rechte aller Bürger gleichermaßen. Rassistische und geschlechtsspezifische Vorurteile und Benachteiligungen dürfen nicht öffentlich geäußert werden.

Berater sollten sich anhand folgender Fragen prüfen, ob sie sich kulturell „einkapseln“ und sich in Kontakten mit Klienten unterschiedlichen Hintergrunds einseitig orientieren.

- Welche Bemühungen wurden in der eigenen Beratungsinstitution in Bezug auf die Vermeidung geschlechtsspezifischer Benachteiligung unternommen?
- Sind Beratungskräfte verantwortlich für die Unterrichtung anderer im Hinblick auf die Vermeidung geschlechtstypischer oder rassistischer Stereotypen?
- Auf welche subtile Formen der Stereotypenbildung muss man in der Beratung besonders achten?
- Sollte die multikulturelle Ausbildung oder Weiterbildung von Beratungskräften verpflichtend sein?

#### **Artikel 5: Qualifizierter Verweis und Konsultation**

*Die Berater erkennen ihre Kompetenzgrenzen; sie bieten nur solche Dienstleistungen an und verwenden nur solche Verfahren, für die sie durch Ausbildung und Erfahrung qualifiziert sind.*

Ein qualifizierter Verweis an andere Stellen ist dann angebracht, wenn der professionelle Berater dem Klienten keine angemessene Hilfe mehr bieten kann. Dazu müssen Beratungskräfte entsprechende Verweismöglichkeiten kennen. Wenn immer möglich, sollten diese Überweisungen mit Wissen und Einverständnis des Klienten und in seinem besten Interesse erfolgen.

Dieser Artikel verweist eindringlich darauf, dass man die Bereiche, in denen man berät, kennen muss und nicht einfach „drauflosberät“ in der Hoffnung, der Problembereich würde schon klarer werden. Vielmehr darf eine Beratung nur beginnen, wenn sichergestellt ist, dass man professionelle Hilfe auch anbieten kann. Ansonsten ist der Klient umgehend an eine Fachberatung für den jeweiligen Problembereich zu überweisen.

Folgende Fragen sind zu diskutieren:

- Wie merkt der Berater zu Beginn der Beratung, ob professionelle Hilfe geboten werden kann?



- Reicht eine Beratungsmethodik, die vornehmlich auf die Beziehungsebene zielt, in der Mehrzahl der Fälle aus?
- Wo können sich die Beratungsfachkräfte über Möglichkeiten für qualifizierte Verweise informieren?
- Wie hat man als Berater die Stellen für Verweise kennen gelernt?

## **Artikel 6: Testeinsatz und Eignungsprüfung**

*Der Berater hat den Klienten in verständlicher Form über Art, Zweck und Ergebnisse standardisierter Testverfahren zu unterrichten. Diese Verpflichtung besteht auch bei der Konsultation anderer Fachleute und der Eltern.*

Beratungskräfte müssen sorgfältig die Validität (Gültigkeit), Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Angemessenheit von Tests prüfen, bevor sie sie für ein bestimmtes Problem oder eine bestimmte Person auswählen. Die Testanweisungen im Handbuch sind strikt zu beachten. Die Testinterpretation soll in angemessenem Verhältnis zu anderen wichtigen Informationen stehen. Dabei sind die Einflüsse sozioökonomischer, kultureller und ethischer Faktoren bei standardisierten Tests zu beachten. Besondere Vorsicht ist dann geboten, wenn der Proband in der Normgruppe für den Test nicht repräsentiert ist.

Folgende Regeln helfen dem Berater bei einem ethisch vertretbaren Einsatz von Testverfahren:

- Der Berater (bzw. die von ihm beauftragte Fachkraft) überprüft vorher Sprachkenntnisse, ethnische und kulturelle Eigenheiten des Probanden und stellt danach die angemessenen Instrumente zusammen; ausserdem trifft er Vorkehrungen, dass die relevanten Unterschiede zur Normgruppe bei der Interpretation beachtet werden.
- Der Berater holt die Einwilligung des Klienten ein, bevor irgendein Testverfahren eingesetzt wird oder Informationen darüber weitergegeben werden.
- Den Ratsuchenden sind Zweck, Aussagefähigkeit und Grenzen der Untersuchung zu erläutern.
- Die Ratsuchenden sind darüber zu informieren, wem die Testergebnisse zugänglich gemacht werden. Die Ratsuchenden haben das Recht, die Testergebnisse, die Interpretationen und die Folgerungen zu erfahren.
- Der Berater stellt sicher, dass der Klient in den Testergebnissen nur einen Faktor unter anderen Daten sieht, wenn ein Rat erteilt oder eine persönliche Entscheidung getroffen wird.
- Psychologische Test-Scores (im Gegensatz zu interpretierenden Test-Ergebnissen) sind nur solchen Personen zu überlassen, die sie qualifiziert interpretieren und anwenden können.

Prüffragen zum Testeinsatz:

- Wie sehen mögliche Formen aus, in denen Berater vor der Testdurchführung über Interpretationen, Folgerungen und Empfehlungen bei Interessensinventaren, Intelligenztests, Testbatterien zur Leistungsbereitschaft und Fähigkeitstests informieren können?
- Welche Hilfen kann der Berater bieten, wenn er bei seinem Klienten deutliche Zeichen von Testangst bemerkt?
- In welcher Form will der Klient die Testergebnisse mitgeteilt bekommen (schriftlich oder mündlich?)
- Zu welchem Zweck genau benötigt der Berater die Testergebnisse, und wer soll sonst noch davon Gebrauch machen können?



## Artikel 7: Gruppenberatung

*In einer Gruppensituation ist der Berater verpflichtet, die Ziele und Techniken offenzulegen. Er ist auch für den Schutz jedes einzelnen Gruppenmitglieds vor möglichen physischen oder psychischen Beeinträchtigungen durch die Gruppeninteraktion verantwortlich.*

Die ethischen Richtlinien verpflichten den Berater zum Schutz jedes Gruppenmitglieds, speziell, wenn sich die Gruppenziele auf das Verstehen und die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit durch Selbstoffenbarung beziehen. Ausserdem muss der Berater dafür sorgen, dass während und nach der Gruppensitzung professionelle Einzelfallhilfe bereitsteht. Teilnehmer an Gruppenberatung sollen zu Beginn über ihre Pflichten informiert werden. Diese können Selbstoffenbarung, Feedback geben und annehmen, Akzeptanz bestimmter Risiken und Vertraulichkeit umfassen. Es ist auch auf mögliche Vorteile und Nachteile am Gruppenprozess hinzuweisen, z.B. dass sich dadurch das eigene Leben schlagartig verändern kann, was die eigene Familie oder der Bekanntenkreis nicht immer positiv aufnimmt.

Es ist äusserst wichtig, dass während und im Anschluss an die Gruppenerfahrung qualifizierte Einzelfallhilfe zur Verfügung steht. Hier werden dann Probleme behandelt, die hoch komplexer und persönlicher Natur sind und die sich nicht für eine Behandlung in der Gruppe eignen.

Zum Abschluss jeder Gruppensitzung sollten deshalb weiterführende Hinweise auf weitere Beratungsmöglichkeiten und Ansprechpartner gegeben werden.

Fragen und Überprüfung:

- Welche Art von Fragen sollten in einem analytischen Gruppengespräch gestellt werden?
- Bei welchen Verhaltensweisen oder Äusserungen würde man ein Gruppenmitglied nicht in ein analytisches Beratungsgespräch in der Gruppe einbeziehen?
- Welche Art professioneller Hilfe müsste man bei der Planung von Gruppen zur Selbstfindung vorsehen?
- Welche Art nachgehender Betreuung brauchen die Gruppenteilnehmer?

## Artikel 8: Verantwortung gegenüber der Beratungsinstitution und der Gesellschaft

*Berater bemühen sich um eine Rollenwahrnehmung, die den Bedürfnissen der eigenen Organisation und der Gesellschaft gerecht wird. Dies bedeutet die Forderung von Massnahmen zur Harmonisierung individueller Wünsche, rechtlich-institutioneller Rahmenbedingungen und Bedürfnissen der Solidargemeinschaft.*

Doch in der Beratungspraxis bleiben kritische Fragen:

- Welche Bedürfnisse haben im Konfliktfall Vorrang, die des Klienten oder die der Institution bzw. Gesellschaft?
- Wie kann Öffentlichkeit dem Berater helfen, hier wirksam zu vermitteln und Verständnis für seine Rollen als „Advokat des Einzelnen“ und Vertreter der Solidargemeinschaft zu wecken?
- Sollten die Berater mehr politisch aktiv sein, um in die eine oder andere Richtung zu wirken?

## Artikel 9: Beraterische Beziehung

*Ein Berater sollte eine beraterische Beziehung nicht beginnen oder fortsetzen, wenn er erfährt, dass sein Klient bereits von jemand anderem professionelle Hilfe bekommt.*

In einem solchen Fall muss zuerst eine Konsultation mit dem Kollegen erfolgen. Ausnahmen bestehen, wenn eine solche doppelte Beratung zur bestmöglichen Hilfe des Klienten erforderlich ist.



Diese Richtlinie bezieht sich auf eine professionelle Beziehung sowohl zu Klienten als auch zum eigenen Arbeitgeber sowie Kollegen. Um Probleme zu vermeiden, die entstehen, wenn zwei oder mehr Berater denselben Klienten betreuen, ist es für den professionellen Helfer von vitalem Interesse, Fragen einer Mehrfachberatung offen zu diskutieren. Doch in diesem Fall muss der Klient die Kontaktnahme untereinander erlauben; ist er nicht dazu bereit, sollten die beraterischen Beziehungen auf eine reduziert werden.

Die Beziehung unter Kollegen sollte gekennzeichnet sein von Achtung und „gutem Glauben“.

Fragen zur Diskussion:

- Welche Probleme können aufkommen, wenn sich der Klient parallel von zwei Beratern betreuen lässt?
- Sollte ein Klient zwei Berater in Anspruch nehmen, wenn beide einverstanden sind?
- Liegt es in der Verantwortung eines Beraters sicherzustellen, dass sein Klient nicht noch durch andere beraten wird?
- Gibt es einen einheitlichen Ethikkodex für Berater oder noch andere übergeordnete Richtlinien?

#### **Artikel 10: Standards für die Qualifikation**

*Ein Berater sollte eine allgemein anerkannte Formalqualifikation in seinem Beruf besitzen und sich um die Erhaltung seiner professionellen Kompetenz durch permanente Weiterbildung bemühen.*

Der Berater sollte nur Positionen annehmen, für die er auch entsprechend qualifiziert ist. Er ist verpflichtet, Missverständnissen in Bezug auf die eigene Kompetenz vorzubeugen.

Die Forderung nach einem hohen Standard der Beratungskompetenz wirft eine Reihe von Fragen auf. Wer legt diese Standards fest? Sollte sie der Berater selber festlegen oder sollten es andere Beratungskräfte tun? Könnte nicht der Klient am besten beurteilen, wer ihm am wirksamsten geholfen hat?

Berater sind Fachleute, und deshalb kann man annehmen, dass sie ihre Kompetenz am besten selber bestimmen, angemessene Beurteilungen abgeben, ihre Grenzen kennen und wissen, wann sie konsultieren müssen bzw. Weiterbildung erforderlich ist. Ausserordentlich wichtig erscheint hierbei der systematische Erfahrungsaustausch, auch auf internationaler Ebene.

Fragen zur Diskussion:

- Wie erkennen Berater die eigene Kompetenz und die eigenen Grenzen?
- Ist es ethisch vertretbar, jemanden zum Berater zu ernennen, der keine anerkannte Beratungsausbildung hat?
- Titel und Zeugnisse sichern noch nicht beraterische Kompetenz. An was können sich aber Klienten orientieren, um die bestmögliche Beratung zu bekommen?

---

## **C Berufsethik des Berufsverbandes für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) (vgl. [www.bso.ch](http://www.bso.ch))**

### **Präambel**

Der vorliegende Ethikkodex für SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen soll uns anleiten, unseren Beruf glaubwürdig auszuüben. In Anlehnung an die UNO-Menschenrechtscharta bilden für uns folgende Grundüberzeugungen die Basis unseres beruflichen Handelns:

Jeder Mensch ist einmalig und eine eigenständige Persönlichkeit. Er bleibt sein Leben lang lern-, veränderungs- und damit entwicklungsfähig.

Allen Menschen gebührt Achtung unabhängig von Herkunft, Geschlecht und Kultur. Wertschätzung und umfassende Integrität des einzelnen Menschen stehen für uns an erster Stelle.

Alle Menschen haben das Recht auf Gedankens-, Gewissens-, Religions- und Meinungsäusserungsfreiheit sowie das Recht auf Bildung und Entfaltung ihrer Persönlichkeit.

Menschen sind abhängig von ihren Beziehungen und ihrem sozialen Umfeld. Sie streben danach, ihr Leben eigenverantwortlich gestalten zu können und haben das Bedürfnis nach Anerkennung.

Unsere Sicht der Welt als vernetztes System verpflichtet uns zur Solidarität mit anderen Menschen und zur Rücksichtnahme gegenüber der Umwelt. Aufträge totalitärer, fremdenfeindlicher, sexistischer oder rassistischer Organisationen, Unternehmen oder Parteien lehnen wir ab.

Als Mitglieder des BSO verpflichten wir uns zur Einhaltung folgender berufsethischer Verhaltensregeln:

### **Berufsethische Verhaltensregeln**

1. Die beratende Person schafft Transparenz bezüglich ihres beruflichen und persönlichen Hintergrundes, ihres Arbeitsverständnisses, ihrer Arbeitsform und ihrer Mitgliedschaft im Berufsverband sowie über institutionelle und persönliche Bindungen, soweit diese für die betroffenen Personen und Institutionen von Bedeutung sind.
2. Die beratende Person ist sich bewusst, dass sie in ihrer Beratungsrolle immer in Spannungsfeldern steht und diese nicht auflösen kann, sondern aushalten und kreativ gestalten muss. Solche Spannungsfelder entstehen z.B. zwischen kritischer Distanz und Solidarität, zwischen institutionellem Auftrag und den Bedürfnissen der beteiligten Personen oder zwischen knappen Ressourcen und anstehenden Problemen.
3. Die beratende Person achtet die unantastbare Würde der Menschen, mit denen sie in Erfüllung ihres Auftrages zu tun hat, deren situationsbedingte Möglichkeiten und Grenzen, wie auch deren Eingebundensein in ihre institutionellen Zusammenhänge. Sie ist sich der Gefahren bewusst, die sich aus der zunehmenden Nähe zu den Klientinnen und Klienten ergeben können. Sie begeht keinerlei sexuelle Übergriffe und vermeidet Verhaltensweisen, die aus übermässiger narzisstischer Bedürftigkeit entstehen.
4. Die beratende Person fördert verantwortliches Handeln. Sie achtet die Eigenständigkeit der Klientinnen und Klienten insbesondere bezüglich Urteilsbildung und Entscheidung. Das entbindet die beratende Person nicht davon, kritisch Stellung zu nehmen, alternative Sichtweisen einzubringen und auf allfällige Folgen und Konsequenzen von Entscheiden hinzuweisen.



- 
5. Die beratende Person gewährleistet die volle Diskretion. Die Weitergabe von Informationen bedarf der Zustimmung der Beteiligten.
  6. Die beratende Person auferlegt sich in ihrer Arbeit grösstmögliche Echtheit und Übereinstimmung zwischen ihren beruflichen Handlungsmaximen und der eigenen Lebenspraxis. Dazu gehört kontinuierliche Auseinandersetzung mit sich selbst sowie mit ihrer Beratungstätigkeit in einer Kontrollgruppe oder einer anderen Form der kritischen Arbeitsreflexion.
  7. Die beratende Person gibt der Optimierung des Beratungsprozesses gegenüber den eigenen ökonomischen Bedürfnissen den Vorrang. Das gilt bezüglich Intensität und Dauer des Beratungsprozesses, aber auch im Blick auf die Weitergabe des Auftrags an andere Fachleute. Die Honorarforderungen halten sich in der Regel im Rahmen der vom Berufsverband festgelegten Richtlinien.



## **D Berufsethik der Deutschen Gesellschaft für Supervision**

### **Präambel**

In der DGSv haben sich Supervisorinnen und Supervisoren zusammengeschlossen, um ihre beruflichen und fachlichen Interessen gemeinsam zu vertreten und weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Diskussion und Verständigung über gemeinsame Ziele, Werte und fachliche Fragen.

DGSv-Supervisorinnen und Supervisoren begegnen jedem Menschen mit Respekt, unabhängig von dessen Herkunft, Weltanschauung und Lebensgestaltung. Sie achten die Unantastbarkeit und den Schutz der Würde jedes Einzelnen. Das berufliche Handeln in der Supervision basiert auf Fachlichkeit sowie auf ethischen und wissenschaftlichen Grundlagen. Supervisorisches Handeln bewegt sich im Spannungsfeld von Individuum und Gesellschaft.

Die Basis für das supervisorische Handeln der Mitglieder der DGSv sind die berufsethischen Standards und kollektiven Leitlinien. Supervisorinnen und Supervisoren der DGSv verpflichten sich dieser Basis. Die ethischen Leitlinien enthalten die Überzeugungen der Supervisorinnen/Supervisoren, die Ausdruck finden im Verhalten gegenüber ihren Supervisandinnen/Supervisanden sowie im Respekt vor allen beteiligten Personen.

Das Auftreten gegenüber Kolleginnen/Kollegen und den Auftraggeberinnen/Auftraggebern sowie in der Öffentlichkeit ist an den ethischen Leitlinien ausgerichtet. Berufsethische Standards und kollektive Leitlinien dienen dazu, Supervisorinnen und Supervisoren für ethische Probleme ihrer Arbeit zu sensibilisieren. Die ethischen Leitlinien ermutigen, das eigene berufliche Handeln kritisch zu prüfen und Reflexion sowie Fortbildung zur Grundlage der Arbeit zu machen. Dafür geben die ethischen Leitlinien Orientierung. Sie bieten Schutz vor eigenen übersteigerten Vorstellungen und überzogenen Erwartungen der Klienten oder Kunden. Ferner benennen sie die Grundlagen, auf denen die Arbeit der Ethik-Kommission beruht und stehen dafür, in der Ausbildung Elemente berufsethischen Handelns zu vermitteln und zu einer entsprechenden Praxis anzuhalten.

Um die in den ethischen Leitlinien genannten Ziele zu erreichen, bestätigen und unterstützen die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision die folgenden Ausführungen:

### **Supervisorisches Selbstverständnis**

Supervision ist ein Beratungsverfahren, das sich auf Abläufe und Fragen bei der beruflichen Arbeit bezieht, auf Probleme der darin involvierten Menschen und auf ihre Beziehungen. Sie dient gleichermaßen der Emanzipation als auch der Bildung, der Ermöglichung neuer Sichtweisen und der persönlich-professionellen Weiterentwicklung von Einzelnen, Gruppen, Teams und Organisationen. Dabei werden verschiedene Dimensionen einbezogen:

- Person,
- Beruflicher Auftrag und Rolle,
- Organisation,
- Zusammenarbeit und Abgrenzung,
- Rahmenbedingungen,
- Gesellschaftliche Bezüge.



Trotz der Vielfältigkeit und Komplexität der Aspekte ist Supervision eine Form der Beratung neben anderen ergänzenden und/oder konkurrierenden Verfahren. So werden Grenzen u.a. zu psychotherapeutischen Prozessen, zur Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Mediation, Moderation, Unterricht und Selbsterfahrung gewahrt, auch wenn Kolleginnen und Kollegen über Mehrfachqualifikationen verfügen.

In der allgemeinen Ausübung der Beratungstätigkeit arbeiten Supervisorinnen und Supervisoren häufig allein. Sie achten daher in ihrer Berufsausübung besonders auf ihre Selbständigkeit, Unabhängigkeit und Eigenverantwortung. Sie verpflichten sich dem Gemeinwohl. Sie reflektieren bei jeder Anfrage selbstkritisch, ob die eigenen Kenntnisse, Fähigkeiten und persönlichen Bedingungen in diesem Fall sinnvoll einzusetzen sind.

Sie gestalten ihr Vorgehen gegenüber Auftraggebern, Supervisorinnen und Supervisanden transparent. In der praktischen Arbeit stehen Offenheit und Verschwiegenheit in einer Spannung zueinander. Dies wird bei Kontraktabschluss, im daraus resultierenden Beratungsprozess und der Auswertung angemessen berücksichtigt.

In der Praxis, Ausbildung und Forschung bedeutet dies: Die menschliche und fachliche Qualität von Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsprojekten hat Vorrang vor ökonomischen Interessen.

Daher verbietet sich auch die Übernahme von Aufträgen totalitärer, sexistischer, fremdenfeindlicher oder rassistischer Organisationen von selbst.

### **Supervisorisches Handeln**

DGSv-Supervisorinnen und Supervisoren tragen die Verantwortung für ihr berufliches Handeln im Wissen um die möglichen persönlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen auf ihre Klientensysteme und messen der Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmung Anderer eine hohe Bedeutung zu. Sie verhalten sich so, dass vorhersagbarer und vermeidbarer Schaden verhindert wird.

Supervisorinnen und Supervisoren gehen die Selbstverpflichtung ein, sich auf jene supervisorische Leistung zu beschränken, die vereinbart wurde und in der eigenen Kompetenz liegt. In der Supervision wird auf eine möglichst klare Abgrenzung zu anderen Beratungsdisziplinen geachtet.

Die Supervisorinnen und Supervisoren pflegen einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Vertrauensverhältnis, das aus den direkten oder indirekten beruflichen Beziehungen entsteht.

Jede Vorteilsnahme und jeder Missbrauch - ob zu Gunsten wirtschaftlicher, sozialer, sexueller oder anderer persönlicher Interessen - wird eindeutig abgelehnt.

Die Mitglieder der DGSv achten darauf, dass sie zum System ihrer Klientinnen/Klienten und Kunden genügend Distanz haben. Sie respektieren den Persönlichkeitsschutz und verpflichten sich insbesondere zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht und Abhängigkeit.

### **Kollegiales Verhalten**

Die Mitglieder der DGSv verpflichten sich zu kollegialer Kooperation und kollegialem Verhalten. Die Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung entspricht den Prinzipien der gegenseitigen Achtung und Offenheit. Konkurrenz wird dadurch nicht ausgeschlossen, aber Loyalität, Toleranz und Kooperation gewahrt.





---

Die Akzeptanz persönlicher und fachlicher Andersartigkeit ist eine Grundlage von Kollegialität. Mitglieder treten untereinander in geschäftliche Beziehungen, die vertraglich abgesichert werden. Kollegiale Beziehungen sind hierdurch geschützt.

### **Mitgliedschaft im Berufsverband**

Die Ziele der DGSv sind in der Satzung und in Publikationen des Verbandes veröffentlicht.

Die Mitglieder der DGSv verpflichten sich - entsprechend der entwickelten Qualitätsstandards - zu regelmäßiger Fortbildung und Kontrolle ihres beruflichen Handelns.

Die Mitgliedschaft im Berufs- und Fachverband DGSv erfordert bei Mitgliedschaft in verschiedenen, anderen Verbänden Loyalität gegenüber der DGSv.

### **Selbstverpflichtung**

Ethische Leitlinien leben von einer ständigen Diskussion durch die Mitglieder der DGSv und der Orientierung daran. Die Funktionsträger des Berufs- und Fachverbandes Supervision tragen Sorge, dass die berufsethischen Diskurse unter den Mitgliedern wachgehalten und die ethischen Standards vor dem Forum der Öffentlichkeit erörtert werden.

Die ethischen Leitlinien haben selbstverpflichtenden Charakter. Ihre Weiterentwicklung erfordert die Auseinandersetzung der Mitglieder der DGSv mit ihnen.

Die Leitlinien haben mit dem 15.11.2003 Gültigkeit.