

**Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu)
als Grundlage zur Organisationsentwicklung
an berufsbildenden Schulen**

**Bericht zur Evaluation eines Innovationsvorhaben
im Bereich der berufsbildenden Schulen
in Niedersachsen**

Berichtszeitraum: Schuljahr 1997/1998
Az.:405,5-03070/3N-11/97

Walter Schledde StR
Berufsbildende Schule I
Oldenburg

Oldenburg, im Oktober 1998

Inhalt

1.	Zusammenfassung	4
2.	Evaluation des Vorhabens bei unterschiedlichen Zielgruppen.....	6
2.1.	KoBeSu für Kolleg/innen an berufsbildenden Schulen	7
2.1.1.	Quantitative Bewertung	8
2.1.2.	Qualitative Bewertung	12
2.1.3.	Bewertung durch die Schulleitungen	15
2.2.	KoBuSu für Fachleiterinnen .und Fachleiter	18
2.2.1.	Quantitative Bewertung	19
2.2.2.	Qualitative Bewertung	20
2.2.3.	Bewertung durch die Seminarleitung	21
2.3.	Kollegiales Coaching für Schulleiter/innen.....	21
2.3.1.	Quantitative Bewertung	23
2.3.2.	Qualitative Bewertung	24
2.3.3.	Bewertung durch die Schulleitung	25
3.	Zusammenfassende Bewertung.....	26
4.	Weiterführende Perspektiven	28
5.	Literatur	30

A. Rückmeldungen nach obligatorischen Basiscurriculum

- Anlage 1: Rückmeldungen KoBeSu-Gruppe BBS HI Cloppenburg
- Anlage 2: Rückmeldungen KoBeSu-Gruppe BBS I Leer
- Anlage 3: Rückmeldungen KoBeSu-Gruppe BB S m WHV
- Anlage 4: Rückmeldungen KoBeSu-Gruppe BBS I Papenburg
- Anlage 5: Rückmeldungen KoBeSu-Gruppe BBS I Wilhelmshaven
- Anlage 6: Rückmeldungen KoBeSu-Gruppe BBS I Oldenburg
- Anlage 7: Rückmeldungen KoBeSu-Gruppe des Studienseminars für das Lehramt an berufsbildenden Schulen in Oldenburg

B. Rückmeldung nach fakultativem Zusatzcurriculum durch einzelne Mitglieder der KoBeSu-Gruppe des Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen in Oldenburg.

- Anlage 8: Herr Studiendirektor Böckmann
- Anlage: 9 Herr Studiendirektor Börchers
- Anlage 10: Herr Studiendirektor Gebauer
- Anlage 11: Herr Studiendirektor Heisig
- Anlage 12: Frau Studiendirektorin Kuchenbuch

1. Zusammenfassung

Das Innovationsvorhaben "Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu) an berufsbildenden Schulen" wurde vom Sj. 1994/95 bis zum Sj. 1997/98 durch das niedersächsische Kultusministerium durch Gewährung von Innovationsstunden unterstützt. Mit Ablauf des Schuljahres 1997/98 wurde die Maßnahme abgeschlossen. Alle an dieser Maßnahme beteiligten Kolleginnen und Kollegen (99 Personen) äußerten große Zufriedenheit und Dankbarkeit darüber, dass sie die Möglichkeit hatten, an diesem Pilotprojekt mitzuarbeiten. Alle Beteiligten fühlten sich durch die kollegiale Zusammenarbeit sehr unterstützt und sahen eine Vielzahl von Perspektiven und Anwendungsmöglichkeiten für die Arbeit in der Schule. Dies ist unter anderem deshalb so bemerkenswert, da diese Maßnahme vollständig auf der Eigeninitiative der Beteiligten ruhte. Sie wurde nahezu ausschließlich in der unterrichtsfreien Zeit durchgeführt. Für Fahrtkosten, Literaturbeschaffung und Durchführung von Kompaktseminaren leisteten sie einen eigenständigen finanziellen Beitrag.

Ein wesentliches Ziel bei der Arbeit mit dem Verfahren der Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu) war neben dem Erwerb sozialer Handlungskompetenzen die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen durch Hilfe zur Selbsthilfe. Außerdem sollten mit Hilfe der erworbenen Kompetenzen Schulentwicklungsprozesse zufriedenstellender und effizienter durchgeführt werden können. Die Rückmeldungen der beteiligten Personen sowie die Beobachtungen von Dritten bestätigen die Erreichung dieser Ziele.

Die Rückmeldungen und Beobachtungen bestätigen, dass

- die Beteiligten sich in ihrer täglichen Berufstätigkeit unterstützt und ermutigt fühlten,
- die Beteiligten ihre kollegiale Zusammenarbeit verbesserten,
- die Beteiligten ihre Methoden- und Moderationskompetenzen erweiterten,
- die Beteiligten Kommunikations- und Beratungskompetenzen erwarben,
- die Beteiligten sich befähigt und ermutigt fühlten, an einer Vielzahl von Aktivitäten in der Schule mitzuarbeiten.

In den Zwischenberichten der vergangenen Jahre (Schledde 1996 und 1997) sind Hinweise auf

- die Entstehungsgeschichte des Modells der Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu),
- die Bedeutung von kollegialen Unterstützungsgruppen,
- die Bedeutung für die Unterrichtsgestaltung und Fachseminargestaltung,
- die Bedeutung für die Organisationsentwicklung an Schulen,

- die Bedeutung für die Leitung von Schulen,
- die Vorgehensweisen bei der Implementation neuer Projekte an Schulen
- die Erkenntnisse zur Frage der Übertragbarkeit des KoBeSu Verfahrens

beschrieben.

Der vorliegende Bericht wird deshalb die genannten Aspekte nicht mehr gesondert behandeln. Im folgenden wird ein allgemeiner Überblick über die Idee und Wirkungsweise von Kollegialer Beratung und Supervision (KoBeSu) gegeben.

Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu) ist ein Verfahren, mit dem sich Personen gegenseitig Hilfe zur Selbsthilfe geben können. Es wurde im Anschluß an längerfristige Fortbildungen für Lehrkräfte an berufsbildenden Schulen von Schlee (1992, 1994a) entwickelt. Seine theoretische Fundierung liegt im Forschungsprogramm Subjektive Theorien (Groeben et al. 1988) und in der Humanistischen Psychologie, wie sie von Carl Rogers (1976) und Ruth Cohn (1973) vertreten wird. Ferner spielt für die Konzeptualisierung des Verfahrens die Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation (Watzlawick et al. 1969; Schulz von Thun 1981) eine entscheidende Rolle.

Der Grundgedanke des Verfahrens besteht darin, belasteten Personen innerhalb einer (Unterstützungs-)Gruppe ein 'Setting'¹ zu schaffen, in dem sie eine Selbstklärung vollziehen und neue Handlungsperspektiven entwickeln können. Zugleich können sie durch das Erlebnis von Anteilnahme, Verständnis und Solidarität eine emotionale Sicherheit und Ermutigung erfahren. Im Gegensatz zum verbreiteten herkömmlichen Beratungs- und Supervisionsverständnis dürfen den ratsuchenden Personen keine Ratschläge erteilt oder Empfehlungen bzw. Tips gegeben werden. Ferner sind Tröstungen, Ergründungen oder die Suche nach Ursachen nicht gestattet. Statt dessen werden die ratsuchenden Personen durch transparente Vorgehensweisen in einer vertrauensvollen Atmosphäre unterschiedlichen Konfrontationen ausgesetzt, durch welche Perspektivenwechsel, neue Gewichtungen und Rekonstruktionen ihrer Subjektiven Theorien ermöglicht werden. Den ratsuchenden Personen wird ihre Verantwortung für angemessenes Handeln durch Hilfe von anderen nicht abgenommen. Vielmehr werden sie in ihren eigenen Ressourcen, ihrem Selbsthilfepotential, d.h. in ihrer Rationalität und Reflexivität stark gefordert und gerade dadurch auch gefördert. Dies führt dazu, daß über die Bearbeitung eines konkreten Falles (Konflikt, Problem etc.) hinaus, generell mit einer Steigerung der Professionalität gerechnet werden kann.

Das Verfahren kennt zahlreiche Hilfsmittel und Prozeduren, die prinzipiell auch in anderen pädagogischen Situationen mit Gewinn eingesetzt werden können. Auf diese Weise erhalten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen außerdem viele Hinweise zur Unterrichtsgestaltung und/oder zur Gestaltung von Arbeitsgruppen, Konferenzen oder Elterngesprächen.

Grundlage für das Gelingen der günstigen Beratungsgespräche sind außerdem eine Reihe von besonderen Gesprächstechniken (z.B. Paraphrasieren, Reflektieren, Rezeptionssignale, non-verbale Botschaften) und Kommunikationsregeln. Da diese Lehrkräften in der Regel nicht vertraut sind, müssen sie in einer längeren Vorlaufzeit eingeübt und so lange trainiert werden, bis sie sicher beherrscht werden. Auch hierdurch erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Handlungskompetenzen, die ihnen in vielen anderen Situationen des schulischen Alltags zugute kommen. Über den Erwerb von Kommunikationsfähigkeiten hinaus, bildet sich innerhalb solcher Gruppen sehr schnell eine Umgangsweise heraus, die von Respekt, Sorgfalt und Verständnis geprägt ist. Man kann hier von einer "Kommunikationskultur"¹¹ sprechen, die sich von dem üblichen Klima und dem Interaktionsstil vieler Schulen wohltuend abhebt.

Die Durchführung von Kollegialer Beratung und Supervision (KoBeSu) hat also mehrere Effekte. Kurzfristig kann den ratsuchenden Personen Hilfe zur Selbsthilfe gegeben werden. Sie erhalten neue Orientierungssicherheit und Handlungsperspektiven und fühlen sich durch die Anteilnahme und die Konfrontation der anderen Personen auch emotional unterstützt. Längerfristig steigen Reflexivität und Rationalität. Die berufliche Praxis wird nämlich immer häufiger und genauer reflektiert. Dadurch, daß sich neue Kategorien bilden und die Einsicht in Zusammenhänge wächst, wird ferner die Kompetenz für Problemlösungen gefördert. Die entwickelten Haltungen und Kompetenzen, die Prozeduren und (Kommunikations-)Regeln können außerdem in anderen Feldern mit Nutzen angewandt werden. Nicht zuletzt dadurch steigen wieder Ermutigung und Zuversicht in Bezug auf Initiativen und Engagement im Berufsalltag.

Keineswegs als Nebensache sei erwähnt, daß sich die Konzeption der Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu) an einem Menschenbild und Zielvorstellungen orientiert, die mit denen des handlungsorientierten Unterrichts einerseits und denen einer autonomen Organisationsentwicklung in Schulen andererseits sehr verwandt sind (Groeben et al. 1988, Senge 1996)). Nicht zuletzt deshalb ergeben sich aus dem Verfahren der Kollegialen Beratung und Supervision viele Hinweise für ein stimmiges und glaubwürdiges Handeln im Schulalltag.

2. Evaluation des Vorhabens bei unterschiedlichen Zielgruppen

Die ursprüngliche Zielsetzung des Pilotprojektes bestand darin, das Verfahren der Kollegialen Beratung und Supervision an unterschiedlichen berufsbildenden Schulen zu implementieren und seinen Beitrag für die Organisationsentwicklung an Schulen zu überprüfen. Im Verlauf des Projektes wurde deutlich, dass zusätzlich auch Fachleiterinnen und Fachleiter sowie Schulleiterinnen und Schulleiter Interesse an dieser Weiterqualifizierungsmaßnahme hatten. Das Angebot wurde daher auf diese Personengruppen ausgeweitet. Dadurch entstand die Möglichkeit, das Verfahren der KoBeSu an Personengruppen mit unterschiedlichen Aufgabenfeldern zu evaluieren.

2.1. KoBeSu für Kolleginnen und Kollegen an berufsbildenden Schulen

Im Schuljahr 1992/93 wurde vom Berichterstatter an der Berufsbildenden Schule I in Oldenburg eine Kollegiale Unterstützungsgruppe eingerichtet (Schledde 1993). Aufgrund der guten Resonanz im Kollegium konnten im darauffolgenden Schuljahr an der BBS I in Oldenburg und an der BBS I in Wilhelmshaven sowie am Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen in Oldenburg weitere Ausbildungsgruppen eingerichtet werden. Nur durch „Mund zu Mund Propaganda“ entstand im folgenden Schuljahr ein Nachfrageschub von weiteren 10 berufsbildenden Schulen in der Fortbildungsregion Oldenburg/Friesland. An weiteren 6 berufsbildenden Schulen erhielten Kolleginnen und Kollegen eine Einführung in die Konzepte „Unterstützungsgruppen“ und „Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu)“. Insgesamt ergab sich dadurch eine Ausweitung des gesamten Vorhabens. Damit konnten sich 4 weitere Kolleginnen und Kollegen an dem Projekt als Moderatoren beteiligen. Alle Moderatoren haben sich für die Aufgabe durch die Teilnahme an einem Kontaktstudium „Kooperation, Beratung, Supervision“ der Universität Oldenburg qualifiziert.

Diese Moderator/innen sind:

Frau Adele Siebert, StDir,	BBS I Emden
Herr Willy Bruns, OStR,	BBS I Oldenburg
Herr Wilfried Sauvageod, StR,	BBS I Oldenburg
Herr Hans Schiller, OStR	BBS III Oldenburg.
Herr Walter Schledde, StR,	BBS I Oldenburg

Die Erwartungen der Kolleg/innen der einzelnen Schulen an die Weiterbildungsmaßnahme war in allen Gruppen vergleichbar. Mit der Entscheidung für die Teilnahme an einer Ausbildungsgruppe zur Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu) verbanden sie folgende Erwartungen und Wünsche.

Die Kolleg/innen hatten den Wunsch nach

- zufriedenstellendere kollegiale Zusammenarbeit
- erweiterte Kommunikations- und Interaktionskompetenzen
- erweiterte Methodenkompetenzen
- erweiterte Beratungskompetenzen
- Unterstützung für die Unterrichtsgestaltung im Sinne von Handlungsorientierung
- vertiefte und theoriebezogene Reflexion des eigenen Unterrichts
- verbesserte Umgangsmöglichkeiten mit Schülern
- größere Arbeitszufriedenheit

Alle Gruppen hatten sich verpflichtet eine Rückmeldung darüber abzugeben, ob und inwieweit das Innovationsvorhaben diesen Erwartungen Rechnung tragen kann.

2.1.1. Quantitative Bewertung

Der Teil der Gesamtmaßnahme, der sich auf die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen in Kollegialen Unterstützungsgruppen bezieht, soll nun unter quantitativen Gesichtspunkten betrachtet werden.

Insgesamt haben 89 Lehrkräfte von 8 berufsbildenden Schulen an der Gesamtmaßnahme teilgenommen. Im Schuljahr 1997/98 wurden keine neuen Gruppen in das KoBeSu-Verfahren eingearbeitet, da die verbleibende Zeit zur angemessenen Vermittlung nicht ausgereicht hätte. Daher wurden in diesem Berichtsjahr die zur Verfügung stehenden Stunden dazu benutzt, in den bereits bestehenden Gruppen zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen.

Eine genaue Aufschlüsselung der Inhalte, Teilnehmerzahlen und Fortbildungsstunden ergibt sich aus folgenden Übersichten.

Übersicht I

Beteiligte Schulen und Anzahl der Teilnehmer/innen	
Berufsbildende Schulen I Oldenburg	20 TN
Berufsbildende Schulen I Wilhelmshaven	12 TN
Berufsbildende Schulen III Oldenburg	12 TN
Berufsbildende Schulen I Emden	5 TN
Berufsbildende Schulen III Wilhelmshaven	13 TN
Berufsbildende Schulen III Cloppenburg	8 TN
Berufsbildende Schulen I Papenburg	10 TN
Berufsbildende Schulen I Leer	9 TN
Summe der Teilnehmer/innen	89 TN

Die durchgeführte Qualifizierungsmaßnahme unterteilt sich in ein obligatorisches Basiscurriculum und ein fakultatives Zusatzcurriculum. Deren Themeninhalte sind in der Übersicht 2 aufgeschlüsselt.

Übersicht 2

Fortbildungsinhalte der beiden Curricula

A. Obligatorisches Basiscurriculum

- Grundlagen einer Kollegialen Unterstützungsgruppe kennenlernen
- Verfahrensweisen einer Kollegialen Unterstützungsgruppe anwenden können
 - Kommunikative Hilfsmittel
 - Aufgabenverteilung in kooperativen Arbeitsbeziehungen
 - Bedeutung transparenter Strukturen
 - Prozeduren zur Entscheidungsfindung und Konsenssicherung
 - Gelingensbedingungen für kollegiale Zusammenarbeit
- Verfahren der KoBeSu kennenlernen und anwenden können
 - Theoretische Grundlagen der Kommunikationspsychologie
 - Gesprächsregeln und Gesprächstechniken
 - Wirkungsweise unterschiedlicher Konfrontationstechniken
 - Bedeutung von Metakommunikation

B. Fakultatives Zusatzcurriculum (je nach Zielsetzung der Gruppe)

Vertiefung und Erweiterung einzelnen Phasen des KoBeSu-Verfahrens
KoBeSu in der Dyade
Spezielle Themen aus dem Bereich der Kommunikationspsychologie
Elterngespräch unter schwierigen Bedingungen
Konfliktregelung mit Schülern
Konfliktregelung mit Kolleg/innen
Maßnahmen für eine zufriedenstellendere Konferenzführung
Bedingungen für eine effektive Teamarbeit
Hilfsmittel für eine kooperative Unterrichtsgestaltung
Gelingensbedingungen für Organisationsentwicklung

Alle Teilnehmer/innen haben an dem Pilotprojekt freiwillig teilgenommen. Die Qualifizierungsmaßnahmen fanden nahezu ausschließlich in der unterrichtsfreien Zeit statt (siehe Schledde1997).

Die hierfür erforderlichen Fortbildungsstunden pro Teilnehmer/in sind in der Übersicht 3 aufgeführt.

Übersicht 3

Stundenbelastung pro TN für das Basiscurriculum in 1½ Jahren	
Art der Veranstaltung	Stunden a'45 Min.
Einstiegsveranstaltung 2-tägig. Kompaktseminar	20
ca. 7 - 10 Nachmittagsveranst. (je nach Gruppengröße)	28 - 40
Kompaktveranstaltung 2-tägig	20
ca. 7 – 10 Nachmittagsveranstaltungen	28 – 40
Kompaktveranstaltung 2-tägig	20
ca. 7 - 10 Nachmittagsveranstaltungen	28 – 40
Abschlußsitzung/Evaluation	4
Summe	148 - 184

Die Praxis der KoBeSu hat die teilnehmenden Kolleg/innen zur Nachfrage nach speziellen Themen angeregt. Daher wurde ihnen das bereits erwähnte fakultative Zusatzcurriculum zur weiteren Qualifizierung angeboten. Die hierfür erforderlichen Stunden pro Teilnehmer/inn sind in der Übersicht 4 aufgeführt.

Übersicht 4

Stundenbelastung pro TN für das Zusatzcurriculum im Jahr

	Stunden a' 45 Min.
Nachmittagsveranstaltungen	12
Kompaktveranstaltung 2-tägig	20
Summe	32

Die Zahlen verdeutlichen, dass die Teilnehmer/innen bereit waren, einen recht großen Anteil ihrer unterrichtsfreien Zeit für das Innovationsvorhaben zu investieren. Dies läßt sich als Beleg für das prinzipiell hohe Engagement der Kolleg/innen bewerten. Ebenso sprechen die Zahlen dafür, dass die KoBeSu von den Nachfragern als nützlich und zufriedenstellend erlebt wurde. In diesem Sinne kann auch die Tatsache bewertet werden, dass finanzielle Eigenleistungen (Fahrtkosten, Literaturbeschaffung, Unterkunft und Verpflegung) von den Teilnehmer/innen aufgebracht wurden.

Die Qualifizierungsmaßnahme sollte die Teilnehmer/innen zu einer eigenständigen und eigenverantwortlichen Durchführung von KoBeSu befähigen. Dieses ist ausnahmslos gelungen, alle eingerichteten Gruppen haben nach Abschluß der Qualifizierung ohne Anleitung und Unterstützung der Moderatoren KoBeSu durchgeführt. Sie können sich in Selbsthilfe unterstützen und Anregungen zur Weiterqualifikation geben.

In der Übersicht 5 sind die Sitzungen bzw. Stunden aufgeführt, die alle KoBeSu-Gruppen insgesamt eigenverantwortlich durchgeführt haben. Voraussetzung dafür war der Abschluß des Basiscurriculum, welches alle Gruppen durchlaufen haben.

Übersicht 5

Eigenverantwortlich durchgeführte Kollegiale Beratung und Supervision in Gruppen (ohne außenstehenden Experten) mit abgeschlossener Fortbildung (Basiscurriculum) für die Gesamtmaßnahme im Zeitraum 1995 bis 1998			
	Sitzung pro Kleingruppe Sitz. /Std.	Anzahl der Kleingruppen Gruppen/ TN insg.	eigenver- antwortl. Superv. Std.insg.
BBS I Oldenburg	21/3	4/20	252
BBS I Wilhelmshaven	15/3	2/12	90
BBS III Oldenburg	9 /3	3/12	81
BBS I Emden	6/3	11 5	18
BBS II Cloppenburg	6/3	21 8	36
BBS EI Wilhelmshaven.	6/3	3/13	54
BBSIPapenburg	6/3	2/10	36
BBSILeer	6/3	2/ 9	36
Summe			603

Die Kolleg/innen wurden durch diese Maßnahme weiterqualifiziert und konnten sich langfristig durch Hilfe zur Selbsthilfe zunehmend professionalisieren. Sie vermochten außerdem diese Kompetenzen am Arbeitsplatz Schule gewinnbringend und zufriedenstellend einzusetzen.

Der Aufwand und der langfristige Ertrag dieser Maßnahme stehen in einem bemerkenswert günstigen Verhältnis. Als ein Argument hierfür können der Marktwert der eigenverantwortlich durchgeführten Supervisionsstunden angesehen werden. Legt man die z.Zt. üblichen Marktpreise zugrunde, belief sich der Wert dieses Teils der Maßnahme auf annähernd 70.000,- DM. Damit erweist sich die Kollegiale Beratung und Supervision längerfristig als wesentlich günstiger als Supervisionsprogramme die mit außenstehenden Experten durchgeführt werden.

Über den gesamten Zeitraum ergab sich ein Teilnehmer/innenschwund von ca. 10%. In der überwiegenden Mehrzahl waren die Gründe für den Abbruch plausibel Diese waren z.B. Umzug, Versetzung, Übernahme einer Funktionsstelle , Hausbau, Familienerweiterung etc.) Einige wenige Teilnehmer/innen sahen für sich keinen Sinn, an der Qualifizierungsmaßnahme längerfristig teilzunehmen. Sie äußerten jedoch keine Unzufriedenheiten bis zum Zeitpunkt des Ausstieges.

Angesichts der Freiwilligkeit in der Teilnahme kann dieser Schwund als erstaunlich gering betrachtet werden.

2.1.2. Qualitative Bewertung

Die qualitative Bewertung der Maßnahme orientiert sich an dem Zufriedenheitsgrad der Nachfrager. Alle Gruppen gaben über einen Fragebogen nach der Vermittlung des Basiscurriculum eine anonyme Rückmeldung. Die Rückmeldungen orientierten sich an den anfänglich festgelegten Zielsetzungen und konnten durch persönliche Statements ergänzt werden.

Um die Wirksamkeit der Maßnahme noch genauer zu belegen, wurden ferner die Schulleiterinnen und Schulleiter der Schulen, an denen KoBeSu-Gruppen arbeiten, über ihre Einschätzungen und Beobachtungen durch ein Telefoninterview befragt. Dieser Teil der Evaluation ist deshalb so bemerkenswert, da 'unbeteiligte' Dritte auf Praxisbeobachtungen zurückgreifen müssen. Die Wirksamkeit einer Weiterbildungsmaßnahme ist dann besonders groß, wenn tatsächlich verändertes Handeln in der Praxis beobachtet werden kann. Diese Rückmeldungen machen deutlich, dass die Kolleginnen und Kollegen aus den KoBeSu-Gruppen an vielen innovativen Vorhaben der einzelnen Schulen beteiligt sind. Die Beobachtungen bestätigen, dass die Kolleginnen und Kollegen die erworbenen Kompetenzen im Unterricht, Konferenz und Arbeitsgruppe einsetzen und ihnen oftmals auf „natürliche" Weise die Leitung der Arbeitsgruppen zufällt.

Die Rückmeldungen aus den Gruppen der BBS in Oldenburg und BBS I Emden können in dieser Form nicht vorgelegt werden. Aus den mündlichen Mitteilungen der Beteiligten und Moderatoren ergibt sich jedoch, dass die Fortbildungs- / Supervisionsgruppen zufriedenstellend arbeiten. In der Einschätzung der Schulleitungen ergeben sich gleichsinnige Resultate (siehe unter: 2.1.3.)

Allen Mitgliedern der KoBeSu-Gruppen ist der unten stehende Rückmeldebogen vorgelegt worden. An dieser Stelle der Evaluation soll die Gesamteinschätzung der Kolleg/innen über die Maßnahme (Fortbildung- und eigenständige Supervisionsarbeit) dargestellt werden. Rückmeldungen, die sich auf die einzelnen Gruppen beziehen, befinden sich in der Anlage I bis 6.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
seit dem Beginn unserer gemeinsamen Arbeit sind ca. eineinhalb Jahre vergangen. Zum Schluß dieser Zeit bitten wir Sie um eine Rückmeldung.

Bitte geben Sie hierfür den Grad Ihrer Zustimmung zu den folgenden Statements an. 1

= gar nicht // ein wenig / 3 = ziemlich 74 = überwiegend / 5 = voll

- 1. Nach meinen Erfahrungen eröffnet die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die Bereitschaft und Fähigkeit den beruflichen Alltag zu reflektieren.**
- 2. Nach meinen Erfahrungen unterstützt die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die kollegiale Zusammenarbeit**
- 3. Nach meinen Erfahrungen fordert die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die Erweiterung der Professionalität als Lehrerin/Lehrer.**
- 4. Nach meinen Erfahrungen fordert die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die Erweiterung der Methodenkompetenz.**
- 5. Nach meinen Erfahrungen hilft die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell eigene Kommunikationsstrukturen zu erkennen und zu verbessern.**
- 6. Nach meinen Erfahrungen unterstützt die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die Entwicklung eines Unterrichtsverständnisses im Sinne von Handlungsorientiertem Unterricht**
- 7. Nach meinen Erfahrungen eröffnet die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten für den Umgang mit Schülerinnen und Schülern.**
- 8. Nach meinen Erfahrungen fördert die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die Fähigkeit zur Mitarbeit im Teams.**
- 9. Nach meinen Erfahrungen bietet die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell Hilfen in Konfliktsituationen.**

10. Nach meinen Erfahrungen hat die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell einen günstigen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit
11. Nach meinen Erfahrungen fordert die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die Erweiterung der Beratungskompetenz.
12. Nach meinen Erfahrungen fordert die Arbeit mit dem KoBeSu - Modell die Kompetenz zum Zuhören und Verstehen.

Auf alle Fragen und Gruppen bezogen wurde ein durchschnittlicher **Wert von 4,0** erreicht. In **keinem Fragebogen** wurde der Wert **3,0 unterschritten**. Dies bedeutet, dass aus der Sicht der Teilnehmer/innen die 201 Beginn der Maßnahme geäußerten Wünsche und Erwartungen erfüllt sind.

Die Teilnehmer/innen konnten auf dem Fragebogen ihre Einschätzungen durch persönliche Stellungnahmen erläutern und konkretisieren. Aus den persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer/innen können weitere Schlüsse über den Erfolg der Maßnahme gezogen werden. Die Sammlung aller Äußerungen befindet sich in der Anlage I bis 6. An dieser Stelle werden hierfür nur einige repräsentative Beispiele genannt.

Bitte schildern Sie Erfahrungen/Einschätzungen in eigenen Worten, die Sie im Zusammenhang mit der KoBeSu Arbeit für wichtig halten :

Ich finde, daß die Erfahrung, die ich in dieser Gruppe gemacht habe nicht mit Geld aufzuliegen ist, denn alles was ich hier gelernt habe, bereichert mich so sehr, daß es auf mein gesamtes Umfeld positiv wirkt. Die Gruppe bietet Hilfe und Unterstützung, die im pädagogischen Bereich sehr wichtig ist. Ich möchte diese Erfahrung nicht missen.

Es gibt eine Bezugsgruppe, in der sich die Mitglieder aufgehoben fühlen können. Diese Gruppe bildet den positiven Pol zur Anonymität des Schulalltags. Ich fühle mich in dieser Gruppe respektiert und aufgehoben. Die KoBeSu-Arbeit ermöglicht es mir, bewußter meine „Schularbeit“ zu verrichten und sie gibt mir Mut, neue Dinge aufzunehmen und in Gruppen sachlich zu vertreten. Die Sensibilisierung führt auf der anderen Seite dazu, daß ich ungeduldig werde, wenn Dinge in altbewährter (meist ineffektiv und unverbindlich) Weise besprochen und (nicht) erledigt werden.

Ein besseres Verständnis für die Situation vieler Kollegen. Ein größerer Handlungsspielraum gegenüber Schülern, Kollegen, Eltern. Stabilisierung meiner eignen Position im Sinne einer größeren Selbstsicherheit und Selbstgewißheit

Wichtig! Hilfe und Selbsthilfe durch Reflektionsmöglichkeit sonst verdrängte Konflikte. Vor 10 Jahren hätte mir ein solches Modell sicher 1,5 Jahre Arbeitsunfähigkeit erspart.

KoBeSu ist eine -wichtige Gruppenerfahrung, die unserer Isolation als Lehrer/innen entgegenwirkt, Gemeinsamkeiten werden erkannt, Solidarität und Verstärkung der gemeinsamen Ziele durch entsprechendes Handeln ermöglicht, Zusätzlicher Zeitaufwand für diese Weiterbildung wird in vielfacher Hinsicht entschädigt; u.a. verändert sich bei mir das Verhältnis zur abzuleistenden Arbeitszeit dahingehend, daß ich Schule tatsächlich als einen wichtigen Teil meiner Lebenszeit, also auch von mir begreife bzw. zu begreifen lerne. Der Lebensraum Schule ist seitdem für mich positiver besetzt.

Die Rückmeldungen und Äußerungen belegen, dass die Kolleg/innen sich in vielfacher Weise unterstützt, angeregt und kompetenter fühlen, um den beruflichen Alltag zu bewältigen. Dies beziehen sie auf *alle* Felder des Arbeitsplatzes Schule. Organisationsentwicklungsmaßnahmen innerhalb der Schule, die mit bzw. durch diese Kolleg/innen angegangen werden, können dadurch leichter und effektiver bewältigt werden. Alle weiteren Äußerungen finden sie im Anhang.

2.1.3. Bewertung durch die Schulleitungen

Den 8 Schulleiterinnen und Schulleitern der berufsbildenden Schulen, an denen KoBeSu-Gruppen langfristig arbeiten, wurden durch ein Telefoninterview folgende 3 Fragen gestellt.

1. Haben Sie den Eindruck, dass die Tatsache, dass einige Kolleg/innen Kollegiale Beratung und Supervision betreiben, sich positiv auswirkt?

sehr positiv: 4 Antworten

positiv: 3 Antworten

weder/noch: 1 Antwort

2. Würden Sie, nach dem was Sie über die Arbeit der KoBeSu-Gruppen erfahren haben, ein vergleichbares Unternehmen für andere Kolleg/innen als günstig oder eher ungünstig einschätzen?

sehr günstig: 4 Antworten

günstig: 3 Antworten

weder/noch: 1 Antwort

3. Falls sie insgesamt etwas dazu sagen möchten, was wäre das...?

Bei den nachfolgenden Äußerungen wurden die Einschätzungen der Schulleiter entsprechend der Dauer der KoBeSu-Arbeit in den Schulen an den Anfang gestellt. Dahinter steckt die Annahme, dass die Beobachtungen und Einschätzungen auf einem breiteren bzw. längerfristigen Erfahrungshintergrund gemacht werden konnten. Die Äußerungen sind durch einen Dialogkonsens abgesichert. Alle Äußerungen werden vollständig wiedergegeben. Hierdurch ergeben sich Mehrfachnennungen.

- *Die Kolleg/innen sind professioneller.*
- *Die Fähigkeit zur Konferenzleitung wird besser.*
- *Die Arbeitszufriedenheit wird größer.*
- *Die Qualität der Arbeit wird besser.*
- *Im Zweiergespräch sind die Kollegen besser vorbereitet und gehen zielgerichteter vor.*
- *Die erhöhte kommunikative Kompetenz ist deutlich spürbar.*
- *Die Kolleg/innen sind an vielen Aktivitäten beteiligt.*
- *Eine empfehlenswerte Fortbildung für Kolleg/innen, die freiwillig an der eigener Kommunikationsfähigkeit und Methodenkompetenz arbeiten wollen.*
- *In Konferenzen und Arbeitsgruppen ist die Fähigkeit der Kolleg/innen zuzuhören und konstruktive Beiträge zu geben deutlich besser geworden.*
- *In direkten Gesprächen und Konfliktsituationen verfügen die Kolleg/innen über eine hervorragende Gesprächsführung.*
- *Die erweiterte kommunikative Kompetenz ist auch in der Unterrichtsführung deutlich spürbar.*
- *Die KoBeSu-Regeln sind in der alltäglichen Schulpraxis sehr hilfreich.*
- *Stabilisierende Funktion für die Kolleg/innen ist sehr positiv.*
- *KoBeSu sollten sehr viel mehr Kollegen machen.*
- *Die konstruktivere Haltungen der Kollegen ist sehr deutlich.*
- *Es hat viele Anschuhe in der Schule gegeben.*
- *Die erweiterte Schulleiterrunde wird komplett nach KoBeSu-Regeln durchgeführt. Die Arbeit ist dadurch effektiver, zielgerichteter und die Arbeitsergebnisse sind genauer.*
- *Eine Arbeitsgruppe „ Konferenzstruktur " hat eine Konferenzordnung nach KoBeSu - Regeln entwickelt.*
- *Durch diese Regeln wurde in der Gesamtkonferenz und den Teilkonferenzen die Möglichkeit der Mitarbeit der Kolleg/innen verbessert, eine bessere Konsenskultur und ein reibungsloserer Ablauf gefördert.*
- *Im Fachgymnasium wurden Unterrichtseinheiten zum Thema „Lernen lernen " entwickelt und durchgeführt.*

- *In der Klasse 11 des Fachgymnasiums haben sich Klassenteams gebildet, die in 14tägigem Rhythmus pädagogische Probleme besprechen.*
- *Im BFS-Bereich finden Teamsitzungen zur pädagogischen Situation in den Klassen und zur räumlichen Ausstattung der Klassen statt.*
- *Der Bereich Altenpflege entwickelt neue Formen der Übernahme der pädagogischen und organisatorischen Gesamtverantwortung für ihren Teilbereich innerhalb der gesamten Schule.*
- *Die Kolleg/innen werden stabilisiert.*
- *Das Verhalten der Kolleg/innen in Konferenzen und Zweiergespräch ist moderat, konstruktiv/kritisch und insgesamt positiv.*
- *KoBeSu-Kollegen sind außergewöhnlich aktiv, auch in der unterrichtsfreien Zeit.*
- *Die Einstellungen der Mitglieder der KoBeSu-Gruppe zum Arbeitsalltag verändern sich positiv.*
- *Das Verhalten der Mitglieder der KoBeSu-Gruppe wirkt sich positiv auf andere Kollegen/innen aus.*
- *Die Fortbildung läuft sehr gut.*
- *Vor dem Hintergrund Schulprogrammentwicklung sollte diese Arbeit mehr intensiviert werden.*
- *Gesprächsverhalten in Konferenzen und Einzelgesprächen ist positiv gestützt worden.*
- *Die Mitarbeit in der KoBeSu-Gruppe ist für den/die einzelne/n Kolleg/inn sehr positiv, und für das System Schule unterstützend.*
- *Die Vereinzelung der Kollege/innen wird aufgehoben.*
- *Anderer Aktivitäten in der Schule werden positiv unterstützt.*
- *Die Fähigkeit der Kolleg/innen zum konstruktiv/kritischem Dialog in Konferenzen und Zweiergespräch wird gefördert.*
- *KoBeSu sollte über Institutionalisierung zur Normalität werden, um anderen Kolleg/innen diese Möglichkeit der Zusammenarbeit näher zu bringen.*
- *Es ist gut und wichtig, dass sich Kolleg/innen über pädagogische Probleme austauschen.*

Nicht nur die Kolleg/innen als direkte Nachfrager sind von der Wirksamkeit der Maßnahme überzeugt, sondern auch die Schulleiter/innen der Schulen in denen diese Maßnahme durchgeführt wurde. Schulleiter/innen sind nicht direkt in die Maßnahme einbezogen. Ihr Urteil können sie daher nur aus Gesprächen, Beobachtungen und Erfahrungen beziehen. Im Anschluß an die Qualifizierungsmaßnahme konnten Schulleiter/innen bei den Teilnehmer/innen verändertes/verbessertes Handeln beobachten. Dies beziehen sie auf den/die einzelne/n Kolleg/in, den Unterricht, Konferenzen und auf darüber hinausgehende Aktivitäten. Die Beobachtungen durch Dritte kann als ein besonderer Beleg für die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahme betrachtet werden.

2.2. KoBeSu für Fachleiterinnen und Fachleiter

Im Schuljahr 1994/95 wurde eine kollegiale Unterstützungsgruppe am Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen eingerichtet. Neben 5 Fachleiterinnen und Fachleitern arbeiten 2 Funktionsträgerinnen der BBS in Oldenburg in dieser Gruppe mit.

Diese Gruppe arbeitet seit 31/2 Jahren und ist seit her für viele Impulse im Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen verantwortlich. Die Rückmeldung durch die Gruppenmitglieder und durch die Seminarleitung bestätigen dies.

Die Ergebnisse dieser Gruppe sind besonders wichtig, da Fachleiterinnen und Fachleiter sich professionell mit der Vermittlung von Kompetenzen zukünftiger Lehrerinnen und Lehrern auseinandersetzen.

Die Erfahrungen der Gruppenmitglieder führte schon während des Pilotprojektes zu weitergehenden Anträgen seitens der Seminarleitung an das Niedersächsische Kultusministerium. Einerseits wurde eine Modellprojekt angeregt, die Arbeit in Kollegialen Unterstützungsgruppen und mit dem Modell der Kollegialen Beratung und Supervision auf Referendarinnen und Referendare auszuweiten, da die Bedeutung für die Referendare erkannt wurde. Andererseits wurde beantragt das begonnene Pilotprojekt zu verlängern, um noch genauere Übertragungsmöglichkeiten auf die professionellen Arbeitsfelder von Fachleiterinnen und Fachleitern zu erkunden.

Die Erwartungen und Wünsche der Fachleiterinnen und Fachleiter an die Weiterbildungsmaßnahme bezog sich vor ihrem Beginn auf folgende Punkte:

- zufriedenstellende kollegiale Zusammenarbeit
- erweiterte Kommunikations- und Interaktionskompetenz
- erweiterte Methodenkompetenz
- erweiterte Beratungskompetenz
- Unterstützung für die Unterrichtsgestaltung im Sinne von Handlungsorientierung
- Unterstützung für die Unterrichtsführung im Sinne von Handlungsorientierung
- Gestaltung und Durchführung von Fachseminarsitzungen
- Gestaltung und Durchführung von Unterrichtsnachbesprechungen
- Bewertungskriterien von Unterricht
- Reflexion der eigenen Fachleiterinnen- und Fachleitertätigkeit
- Konfliktregelung
- veränderte Umgangsmöglichkeiten mit Referendarinnen und Referendaren

Alle Gruppenmitglieder gaben nach der Absolvierung des Basiscurriculum und Bearbeitung von Teilen des fakultativen Curriculum jeweils eine Rückmeldung bezogen auf die oben aufgezählten Wünsche.

2.2.1. Quantitative Bewertung

Die quantitative Bewertung bezieht sich auf die absolvierten Stunden im Basiscurriculum und fakultativen Curriculum sowie auf den Umfang der eigenverantwortlich durchgeführten Ko-BeSu-Sitzungen.

Die folgende Übersicht 6 verdeutlicht die Weiterbildungsinhalte und die benötigten Zeiteinheiten.

Übersicht 6

Die in dem Pilotprojekt zugrunde gelegten Fortbildungsinhalte sind in drei Bereiche aufgeteilt

1. Obligatorisches Basiscurriculum	130 Std.
<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen einer Kollegialen Unterstützungsgruppe kennenlernen • Verfahrensweisen einer Kollegialen Unterstützungsgruppe anwenden können <ul style="list-style-type: none"> Kommunikative Hilfsmittel <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenverteilung in kooperativen Arbeitsbeziehungen - Bedeutung transparenter Strukturen - Prozeduren zur Entscheidungsfindung und Konsenssicherung Gelingsbedingungen für kollegiale Zusammenarbeit • Verfahren der KoBeSu kennenlernen und anwenden können <ul style="list-style-type: none"> - Theoretische Grundlagen der Kommunikationspsychologie - Gesprächsregeln und Gesprächstechniken - Wirkungsweise unterschiedlicher Konfrontationstechniken Bedeutung von Metakommunikation 	
2. Fakultatives Zusatzcurriculum	64 Std.
<ul style="list-style-type: none"> • Beratung in der Dyade • Konfliktregelung • Unterrichtsführung im Sinne von Handlungsorientierung • Gestaltung und Durchführung von Fachseminarsitzungen • Durchführung von Unterrichtsnachbesprechungen 	
3. Eigenverantwortliche Beratungssitzungen	45 Std.
Summe	239 Std.

Die Zahlen sprechen für das hohe berufliche Engagement der Fachleiterinnen und Fachleiter. Seit dem Beginn der Maßnahme ist kein/e Teilnehmer/in abgesprungen. Der überwiegende Teil der Qualifizierung fand in der Unterrichts- bzw. seminarfreien Zeit statt. Die Fachleiter/innen mußten finanzielle Leistungen für Unterkunft, Literatur etc. leisten. Das NLI ermöglichte der Gruppe, einen Teil des Zusatzcurriculum in einem zentralen Wochenkurs zu bearbeiten. Dies alles spricht für die Nützlichkeit der Maßnahme.

2.2.2. Qualitative Bewertung

Fachleiterinnen und Fachleiter haben im Schulsystem eine besonders wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe. Die Rückmeldungen aus dieser Gruppe haben daher einen besonders hohen Stellenwert. Dies veranlasste den Berichtersteller, eine differenziertere Rückmeldung jeweils nach dem obligatorischen Basiscurriculum und dem fakultativen Zusatzcurriculum durchzuführen. Nach dem obligatorischen Basiscurriculum wurde ein Rückmeldebogen eingesetzt (Anlage 7). Nach dem fakultativen Zusatzcurriculum erklärten sich die Fachleiterinnen und Fachleiter bereit, ausführliche schriftliche Statements abzugeben (Anlagen 8 bis 12). Zusätzlich wurden durch ein Telefoninterview mit der Seminarleitung weitere Daten erhoben.

Den Äußerungen der Fachleiter/innen kann entnommen werden, dass die Arbeit mit dem KoBeSu - Verfahren und mit darüber hinausgehenden Inhalten

- wirkungsvolle persönliche Unterstützung leistet
- die kollegiale Zusammenarbeit stark fördert
- Kompetenzen für die kooperative Unterricht- und Seminargestaltung fördert
- die Methodenkompetenz verbessert
- die Kommunikationskompetenz verbessert
- die Professionalität als Fachleiter/in und Lehrer/in erhöht
- die Beratungstätigkeit verbessert und vereinfacht
- veränderte Umgangsmöglichkeiten mit Schülern und Referendaren ermöglicht
- durch persönliche Initiative die Seminarentwicklung anregt

Alle Fachleiter/innen sind der Meinung, dass die Beherrschung und nachhaltige Praxis der Kollegialen Beratung und Supervision eine effektive Möglichkeit ist, die Anforderungen des Lehrer/innenberufes besser zu erfüllen .

2.2.3. Rückmeldung durch die Seminarleitung

Folgende drei Fragen wurden durch ein Telefoninterview dem Seminarleiter des Studienseminars für das Lehramt an berufsbildenden Schulen in Oldenburg gestellt:

- 1. Haben Sie den Eindruck, dass die Tatsache, dass einige Kolleg/innen Kollegiale Beratung und Supervision betreiben, sich positiv auswirkt?**

Antwort: *sehr positiv*

- 2. Würden Sie nachdem, was Sie über die Arbeit der KoBeSu-Gruppen erfahren haben, ein vergleichbares Unternehmen für andere Kolleg/innen als günstig oder eher ungünstig einschätzen?**

Antwort: *sehr günstig*

- 3, Falls sie insgesamt etwas dazu sagen möchten, was wäre das...?**

Die Teilnahme erhöht die Beratungskompetenz bei den Beteiligten und wirkte sich positiv auf die Unterrichtmachbesprechung aus.

Es ist deutlich erkennbar, dass die Mitglieder der Gruppe einen positiven Einfluß auf das Betriebsklima nehmen.

In der Dienstbesprechung wurden Strukturen durch die Gruppe verändert, die sich per Saldo gelohnt haben.

Entsprechend den Beobachtungen der Schulleiter/innen konnte auch durch die Seminarleitung die positive Wirkung der Qualifizierungsmaßnahme (Qualifizierung und eigenständige Supervision) auf die Qualität der Fachleiter/innentätigkeit und auf das Studienseminar insgesamt bestätigt werden.

2.3. Kollegiales Coaching Schulleiter/innen

Seit 2 Jahren wird das Kollegiale Coaching mit der Schulleitung der BBS I Oldenburg durchgeführt. Seit wenigen Monaten ist die .Schulleitung der BBS I Aurich, hinzugekommen. Weitere Voranfragen von anderen Schulleitern nach kollegialem Coaching liegen vor.

An dieser Stelle wird zunächst auf den Coaching Begriff eingegangen. Darunter ist die professionelle Beratung von Personen mit Leitungs- und Führungsaufgaben zu verstehen. Eine präzise und eindeutige Abgrenzung von Coaching zur Supervision läßt sich nur schwer vornehmen (Schreyögg 1995). Zumeist handeln Coaches nicht so distanziert. Sie verstehen ihre Arbeit nicht nur als ein Begleiten, sondern sie engagieren sich stärker für die Belange ihrer

Klienten und lassen größere Solidarität spüren. Dieses schließt Ratschläge, Empfehlungen, Training und Fortbildung in den Coachingprozess mit ein. Das bedeutet, dass ein Coach in aller Regel auch über eine entsprechende Feldkompetenz verfügen sollte. Neben dieser Feldkompetenz ist es für einen Coach jedoch auch wichtig, dass er/sie seine/ihre Klienten im Bereich persönlicher Belange unterstützen kann. Denn oft sind Personen mit Leitungs- und Führungsaufgaben in einsamen Positionen und brauchen daher eine persönliche und vertrauensvolle Clearingstelle.

Die Beratung im Coaching sollte sich unmittelbar auf die Anliegen, Probleme, Belange des Klienten beziehen. Daher findet das Coaching zumeist in der Dyade statt, kann jedoch prinzipiell auch in kleinen Gruppen vorgenommen werden.

Entsprechend der Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu) basiert das kollegiale Coaching auf dem Forschungsprogramm Subjektive Theorien, der Humanistischen Psychologie und der Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Es verwendet die gleichen Prinzipien und Hilfsmittel die auch im KoBeSu - Verfahren benutzt werden.

Die Erwartungen von Schulleitern an die Coachingarbeit bezogen sich vor dem Beginn auf folgende Punkte:

- Regelmäßige Reflexion des beruflichen Alltags
- Ständige Professionalisierung in der Rolle als Schulleiter
- persönliches Zeitmanagement
- Kommunikation mit Kolleg/innen
- Konfliktregelung mit Lehrer/innen und Schüler/innen
- Konfliktregelung in Fachgruppen
- Beratungsgespräche mit Kollegen/innen
- Beratungsgespräche mit 'schwierigen' Kolleg/innen
- Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen
- Rückmeldungen an Mitarbeiter
- Beurteilung von Mitarbeitern
- Moderation von Konferenzen
- Auswertung von Konferenzen
- Begleitung von innovativen Veränderungen
- Unterstützung in der Vorbereitung von Vorträgen
- Stärkung der persönlichen Arbeitszufriedenheit

Diese Erwartungen sind nicht nur für einzelne Schulleiter typisch, sondern sie entsprechen auch dem inhaltlichen Angeboten der zentralen Schulleiterqualifizierungskurse sowie den Schulleiterbegleitfortbildungen. Im Vergleich zu diesen Angeboten können durch das kollegiale Coaching diese Themen jedoch vor Ort genauer auf den gecoachten Schulleiter abge-

stimmt werden. Dadurch steigt die Chance der zufriedenstellenderen Übertragung der bearbeiteten Themen und Vorgehensweisen in den Schulalltag.

Die Cocharbeit kann ebenfalls in einem Tandem bzw. in einer Gruppe praktiziert werden. Nach einer Qualifizierungsphase der teilnehmenden Personen, kann das Coaching durch die Schulleiter/innen selbständig und eigenverantwortlich durchgeführt werden. Dadurch wäre eine kontinuierliche gegenseitige Unterstützung und Weiterqualifizierung im unmittelbaren Kontakt mit den beruflichen Arbeitsfeldern möglich.

2.3.1. Quantitative Bewertung

Seit dem Schuljahr 1995/96 wurden in einem 14tägigen Rhythmus 2-stündige Coaching-Sitzungen mit der Schulleitung der BBS I Oldenburg durchgeführt. Die Übersicht 7 beschreibt den zeitlichen Rahmen und die inhaltliche Ausrichtung der Coaching-Sitzungen.

Übersicht 7

Zeitlicher Rahmen und inhaltliche Ausrichtung der Coaching-Sitzungen

Im Schuljahr 1996/97 wurden 15 Sitzungen mit insgesamt ca. 25 Stunden durchgeführt

Inhalt der Sitzungen

- Fallbesprechung
- Kommunikationstraining
- Übungen zum KoBeSu-Modell
- Konfliktregelung/Transmissionsriemen
- Konferenzplanung/Moderation
- Konferenznachbesprechungen
- Bestandsaufnahme der Arbeitsfelder des Schulleiters
- Beschreibung von Veränderungswünschen innerhalb der Arbeitsfelder des Schulleiters

Im Schuljahr 1997/98 wurden 15 Sitzungen mit insgesamt ca. 25 Stunden durchgeführt

Inhalt der Sitzungen

Fallbesprechungen

Vor- und Nachbereitung von Vorträgen

Beratung in der Dyade des Schulleitungsteams untereinander / Hilfe zur Selbsthilfe

Ablaufplan von Mitarbeitergesprächen

Kommunikationsübungen zum Mitarbeitergespräch

Rückmeldungen zum Mitarbeitergespräch

OE an der BBS I Oldenburg

Insgesamt fanden 30 Coachingsitzungen in zwei Jahren mit insgesamt ca. 50 Stunden statt.

Die Sitzungen wurden in der Regel an Vormittagen im Schulleiterzimmer durchgeführt. Die Tatsache, dass trotz knapper Zeitressourcen der Schulleitung zusätzliche Zeit investiert wurde, spricht für die Nützlichkeit der Maßnahme.

2.3.2. Qualitative Bewertung

Die Unterstützung der Person der/s Schulleiter/inn in seiner täglichen Arbeit ist ein wesentliches Ziel des Kollegialen Coaching. Schulleiter/innen befinden sich oftmals, selbst bei gutem kollegialem Gesamtklima an der jeweiligen Schule, auf einem einsamen Posten. Deshalb ist es sinnvoll, den Schulleiter/innen eine kontinuierliche Begleitung und Reflexion über die Arbeit in der Schule einschließlich ihrer Führungsaufgabe zu ermöglichen. Durch den qualifizierenden Teil des kollegialen Coaching und durch die kontinuierliche Reflexion der Führungstätigkeit kann ein verbessertes Handeln durch den/die Schulleiter/inn in der Schule erwartet werden. Durch das kollegiale Coaching wird die Führungstätigkeit in der Art angeregt und gefordert, dass sich dadurch die Mitarbeiter ihrerseits unterstützt, ermutigt, gefordert und gefördert fühlen, die Aufgaben des Schulalltag besser und zufriedenstellender bewältigen zu können. (Sauter 1994, Thiel 1994). Vor diesem Hintergrund gewinnen die Rückmeldungen der Schulleitung der Berufsbildenden Schule I in Oldenburg eine besondere Bedeutung.

2.3.3. Bewertung durch die Schulleitung

Die folgenden Rückmeldungen beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit der Schulleitung der berufsbildenden Schule I in Oldenburg. Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung der BBS I Aurich besteht erst seit wenigen Monaten, so dass eine aussagekräftige Evaluation zur Zeit noch nicht möglich ist.

Der Schulleitung der BBS I Oldenburg wurde um die Beantwortung folgender Fragen gebeten.

Seit Beginn unserer gemeinsamen Arbeit sind ca. 2 Jahre vergangen. Zum Schluß dieser Zeit bitte ich Sie um eine Rückmeldung.

Bitte geben Sie den Grad der Zustimmung zu den folgenden Statements an.

1 = gar nicht 2 = ein wenig 3 = ziemlich 4 = überwiegend 5 = voll

1. Nach meinen Erfahrungen eröffnet das Schulleiter - Coaching die Bereitschaft und die Fähigkeit den beruflichen Alltag zu reflektieren. 5
2. Nach meinen Erfahrungen unterstützt das Schulleiter - Coaching die Professionalität in der Rolle als Schulleiter. 5
3. Nach meinen Erfahrungen unterstützt das Schulleiter - Coaching das Erkennen von Problemsituationen. 2
4. Nach meinen Erfahrungen fördert das Schulleiter - Coaching die Fähigkeit Konfliktsituationen zu moderieren und zu klären. 4
5. Nach meinen Erfahrungen fördert das Schulleiter - Coaching die Beratungskompetenz.
6. Nach meinen Erfahrungen fördert das Schulleiter - Coaching die Qualität zur Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen.
7. Nach meinen Erfahrungen fördert das Schulleiter - Coaching die Moderationskompetenz. 4
8. Nach meinen Erfahrungen fördert das Schulleiter - Coaching die Bereitschaft und die Fähigkeit innovative Veränderungen in der Schule zu begleiten. 4
9. Nach meinen Erfahrungen unterstützt das Schulleiter - Coaching die Vorbereitung von Vorträgen.

10. Nach meinen Erfahrungen fördert das Schulleiter - Coaching die Kommunikationsfähigkeit.

11. Nach meinen Erfahrungen hat das Schulleiter - Coaching einen günstigen Einfluß auf die persönliche Arbeitszufriedenheit.

Die Ergebnisse zeigen eine eindeutige Zufriedenheit der Schulleitung mit der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahme. Dies kann als ein weiteres Indiz für die Wirksamkeit der Gesamtmaßnahme (KoBeSu für Kolleg/innen und KoBeSu für Fachleiter/Innen) gewertet werden.

3. Zusammenfassende Bewertung

Das Ziel des Innovationsvorhaben war die Implementation des KoBeSu-Selbsthilfverfahrens in kollegialen Unterstützungsgruppen an berufsbildenden Schulen und. Ferner interessierte Beitrag innerhalb der Organisationsentwicklung der jeweiligen Schulen. Es sollte überprüft werden, ob sich durch kollegiale Unterstützung und Weiterqualifizierung der Kolleg/innen vor dem Hintergrund einer für die Schulpraxis stimmigen Beratungs- und Fortbildungsphilosophie Perspektiven für die Kolleg/innen und somit für die Schule eröffneten. Die vielfachen Rückmeldungen und Beiträge der Teilnehmer/innen dieser Qualifizierungsmaßnahme und auch die Einschätzungen und Beobachtungen der Schulleiter/innen bestätigen eindrücklich, dass das Innovationsvorhaben im Sinne seiner Zielsetzungen wirksam wurde.

Die Idee und Praxis der kollegialen Unterstützung haben sich als effektive Hilfe zur Selbsthilfe und kostengünstige Möglichkeit zur längerfristigen Aufrechterhaltung der Arbeitskraft von engagierten Kolleg/Innen erwiesen. Die Kollegiale Supervision diente der permanenten Professionalisierung.

Darüber hinaus bestätigen die Erfahrungsberichte der Teilnehmer/innen aus dem Studienseminar für das Lehramt an berufsbildenden Schulen übereinstimmend, dass die Arbeit mit dem Verfahren der Kollegialen Beratung und Supervision zentrale Kompetenzen für die Anforderungen im Lehrerberuf vermitteln. Zugleich erweisen sie sich als ein gutes Fundament für die Initiierung innovativer Vorhaben.

Das Kollegiale Coaching hat sich als eine äußerst praktikable Möglichkeit erwiesen Schulleiter in ihrer oft einsamen Tätigkeit zu unterstützen. Darüber hinaus kann durch eine Unterstützung- und Führungskultur in Schulen gefördert werden, die den innovativen Anforderungen an die „Schule der Zukunft“ gerecht werden kann.

In der aktuellen Debatte über die Qualitätssicherung der Arbeit in Schulen werden in zahlreichen Dokumentationen und Veröffentlichungen (Dokumentation: Qualität macht Schule 1997, Meyer 1998, Bildungskommission NRW 1995, BMBW 1994, Osswald 1990 und 1995, Rolff ua. 1995) Vorschläge für zukünftige Veränderungen in der Schule gemacht.. In diesen

Veröffentlichungen wird an unterschiedlichen Stellen auf Voraussetzungen und Ziele hingewiesen, die einen ständigen Qualitätsverbesserungsprozeß in Schulen ermöglichen sollen.

Die Kolleg/innen sollen:

- Einzelkämpfertum aufgeben
- Teamfähigkeit entwickeln
- Kommunikationsfähigkeit entwickeln
- Moderationskompetenz erwerben
- Methodenkompetenz erwerben
- kollegiale Haltungen entwickeln
- Verantwortung übernehmen
- die Schüler/innen und Eltern als Kunden betrachten
- Beratungskompetenz erwerben
- berufliche Vorgehensweisen ständig reflektieren
- innovative Visionen entwickeln
- konkrete Projekte planen, durchführen und evaluieren
- die Sichtweise des lebenslangen Lernens einnehmen
- die Schule als ein Haus des Lernen betrachten
- usw.

Die Schulleiter/innen sollen:

- die Kolleg/innen in ihren Fähigkeiten fördern und fordern
- Kommunikation ermöglichen
- mit dem Kollegium in Entscheidungsprozesse gehen
- Mitarbeitergespräche anbieten und durchführen
- Kompetenz und formale Funktion in Deckung bringen
- ein reflektiertes Rollenverständnis erwerben
- Transparenz fördern
- Personalentwicklung betreiben
- kollegiales Verhalten fördern
- Freiräume ermöglichen
- die Schule als ein Haus des Lernen betrachten
- usw.

Die vorliegenden Ergebnisse des Innovationsvorhaben zeigen, dass für die beteiligten Kolleg/innen die Forderungen/Wünsche aus der oben genannten Veröffentlichungen in vielfacher Hinsicht schon Wirklichkeit geworden ist. Daran kann seine innovative Wirksamkeit glaubwürdig abgelesen werden.

Ferner darf die engagierte und langfristige, auf Eigeninitiative beruhende Mitarbeit der Kolleg/innen und Schulleitungen an dem Innovationsvorhaben als ein aussagekräftiges Indiz für diese Bewertung herangezogen werden.

4. Weiterführende Perspektiven

Betrachtet man das äußert günstige Verhältnis von finanziellem Aufwand und innovativem, qualitätsverbessernden Ertrag für die Schule, dann liegt es nahe, für folgende Maßnahmen Handlungsperspektiven zu entwickeln.

- A) Einbezug der Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu) einschließlich der theoretischen Grundlagen und der methodischen Prinzipien ihrer Vermittlung
- in die erste Phase der Lehrer/innenbildung
(Lehrer/innenbildung für alle Schulformen; bisherige Erfahrungen bestätigen deren Qualität und Sinnhaftigkeit)
 - in die zweite Phase der Lehrer/innenbildung
(Anwärter/innen und Fachleiter/innen aller Schulformen)
 - in der dritten Phase der Lehrerbildung
(Fortbildungskurse, Schilf, Moderatorenausbildung, Unterstützung bei Schulentwicklungsvorhaben, Beratungsagentur, OFZ)
- B) Einbezug des Kollegialen Coaching in die Schulleiterqualifizierungsmaßnahmen sowie in die Schulleiterbegleitfortbildung
(Auch hier liegen am Didaktischen Zentrum (DIZ) der Universität Oldenburg sehr ermutigende Erfahrungen vor)

5. Literatur

- Bildungskommission NRW (1995): Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Neuwied (Luchterhand)
- BMBW (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft): Berufsbildungsbericht 1994, Bad Honnef: Bock
- Cohn, R (1973): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart (Klett).
- Buchen, h., Dalin, P., Rolff, H.G.(1995):. Institutioneller Schulentwicklungs-Prozeß. Ein Handbuch. Herausgegeben vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest
- Grewe, N. (1995): Beratung in der Schule - Ein Beitrag zur Gesundheitsförderung. In: Niedersächsisches Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung (Hrsg.): Auf dem Weg zu einer gesunden Schule. Beiträge zur Schulentwicklung 5. Hildesheim.

- Groeben, N., Wahl, D., Schlee, J. & Scheele (1988): Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Tübingen (Francke).
- Meyer, H. (1998): Was ist eine lernende Schule? Beilage zum Heft I der Zeitschrift „Lernende Schule“
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (1997) Qualität macht Schule -Qualitätsmanagement in berufsbildenden Schulen und Kollegschaften Dokumentation, Düsseldorf, Verlagsgesellschaft Ritterbach
- Osswald, E (1990): Gemeinsam statt einsam. Arbeitsbezogene Lehrer/innenfortbildung. Kriens (Brunner AG).
- Osswald, E.(1995) Stilwandel Weg zur Schule der Zukunft ...am wichtigsten ist der Mut, Basel (Brunher AG)
- Rogers, C.R. (1976): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. München (Kindler).
- Sauter, W. (1994): Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter. Handlungsorientierte Entwicklung von Führungskräften. Weinheim (Deutscher Studien Verlag).
- Schledde, W. (1993): Erste Erfahrungen mit Kollegialer Beratung und Supervision an der BBS I Oldenburg. Kolleginnen und Kollegen nehmen ihre Fortbildung in die eigenen Hände. In: Tagungsbericht über die Ammerländer Berufsschultage '93. Situation und Perspektiven der Berufsbildenden Schulen, 136-142.
- Schledde W. (1996) Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu) als Grundlage zur Organisationsentwicklung an berufsbildenden Schulen / unveröffentl. Berichte über ein Innovationsvorhaben der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen.
- Schledde W. (1997) Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu) als Grundlage zur Organisationsentwicklung an berufsbildenden Schulen / unveröffentl. Berichte über ein Innovationsvorhaben der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen
- Schlee, J. (1992): Kollegiale Beratung und Supervision in Unterstützungsgruppen. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Universität Oldenburg (2. Fassung).
- Schlee, J. (1994): Kollegiale Beratung und Supervision. Hilfe zur Selbsthilfe. In: Die Deutsche Schule, 86, 496-505.
- Schreyögg, A. (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt (Campus-Verlag).
- Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Sieland, B. (1995): Mentale Modelle für gesundheitsbezogenes Handeln. In: Niedersächsisches Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung (Hrsg.): Auf dem Weg zu einer gesunden Schule. Beiträge zur Schulentwicklung 4. Hildesheim.
- Thiel, H.-U. (1994): Fortbildung von Führungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen. Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. Weinheim (Juventa-Verlag).
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern (Huber).

Im Namen der Kolleginnen und Kollegen sowie der Moderatorinnen und Moderatoren bedanke ich mich herzlich für das Vertrauen in die Maßnahme und deren finanzielle Unterstützung.