



**SCHULBEGLEITFORSCHUNG  
PROJEKT 50**

***Kollegiale Beratung  
und Supervision***


***KoBeSu***

**Arbeitsbericht**

*Richten Sie Ihre Fragen bitte an:*

Susanne Poppe-Oehlmann  
Landesinstitut für Schule  
Am Weidedamm 20

**28 215 Bremen**

 0421 – 361 – 25 03

# Schulbegleitforschung (SBF)

## Abschlussberichte einzelner Forschungsberichte

### SCHULBEGLEITFORSCHUNG

ist im Wesentlichen empirische Bildungs- und Schulforschung; sie ist angewandte praxisnahe Forschung; sie ist prozessbegleitende Handlungsforschung. Prozesse in der Schule, mit der Schule und für die Schule stehen im Mittelpunkt.

### SCHULBEGLEITFORSCHUNG

ist ein Instrument zur Entwicklung und Evaluation von Schule und Unterricht. Schulbegleitforschung unterstützt die Schulen, den im Bremer Schulgesetz formulierten Entwicklungsauftrag auf qualifizierte Weise zu erfüllen.

### SCHULBEGLEITFORSCHUNG

entfaltet sich in Projekten, die in enger Kooperation zwischen Schulen, Universität, Schulbehörde und Landesinstitut für Schule initiiert, geplant, realisiert, evaluiert und dokumentiert werden.

### SCHULBEGLEITFORSCHUNG

wurde 1992 beim Senator für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport gegründet und ist seit 1999 ein Referatsbereich in der Abteilung ‚Curriculumentwicklung und Innovationsförderung‘ beim Landesinstitut für Schule.

© **Herausgeber und Vertrieb**  
Landesinstitut für Schule (LIS)  
Am Weidedamm 20  
28 215 Bremen

**Redaktionelle Betreuung**  
Dr. Ingrid Kernade  
und das  
Koordinierungsgremium Schulbegleitforschung

<b>INHALT</b>	<b>Seite</b>
0. Abstract	2
1. Vorbemerkung	3
2. Beratung nach dem Oldenburger KoBeSu - Modell für Lehrerinnen und Lehrer	3
2.1. Grundannahmen des Modells	3
2.2. Ziele und beabsichtigte Wirkungen der Beratungsarbeit	4
2.3. Besonderheiten des KoBeSu-Modells	5
3. Teamberatung und Teamentwicklung	8
4. Darstellung einer Beratungssequenz	11
4.1. Ablauf der Beratungen	11
4.2. Auswertung der Beratungseinheit	20
5. Offene Planung am Beispiel eines Schulbegleitforschungsteams	22
5.1. Verlauf der Sitzungen	22
5.2. Auswertung	25
6. Rückblick und Bewertung	26
6.1. Annahme des Angebots	26
6.2. Workshops und Schulbegleitforschungsforen	27
6.3. Erfahrungen aus den Beratungssitzungen	27
7. Schlussfolgerungen für ein Beratungs- und Unterstützungsangebot	32
7.1. Angebotsformen	32
7.2. Workshops	33
7.3. Supervision als Teamarbeit	34
7.4. Unterstützung des Supervisionsteams	34
8. Zusammenfassung	34
9. Literaturliste	35
10. Anhang	36
Anlage 1: Auszug aus der Schriftlichen Abschlussarbeit im Kontaktstudium <i>Kooperation, Beratung,     Supervision</i>	36
Anlage 2: Auswertung der Fragebögen und Interviews	43
Anlage 3: Fragebogen	48

## 0. Abstract

Die Schulbegleitforschung im Lande Bremen bietet seit dem Schuljahr 1997/98 einzelnen Schulbegleitforschungsteams Unterstützung in der Teamentwicklung, in der Entwicklung des Arbeits- und Forschungsprozesses und in aktuellen Teamprozessen durch kollegiale Beratung und Supervision nach dem Oldenburger Modell. Dieses wird von dem Schulbegleitforschungsteam Nr.50 angeboten, angeleitet, gleichzeitig überprüft und entsprechend den aktuellen Anforderungen modifiziert.

Ausgehend von dem Grundgedanken der humanistischen Psychologie, der darauf bezogenen Idee der Ressourcenaktivierung und dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe, erfahren Schulbegleitforschungsteams im Verlauf von fünf und mehr Sitzungen Unterstützung durch einen regelgeleiteten kollegialen Beratungs- und Supervisionsprozess, an dem neben den verantwortlichen Beraterinnen und Beratern die Forschungsteammitglieder zunehmend aktiv teilnehmen sollen. Dieser Aktivierung und der gezielten Übertragung der Erfahrungen und des Wissens auf die eigenen Teamsitzungen dienen Fortbildungsanteile zu Fragen der Kommunikation, insbesondere die Einübung kommunikationsfördernder und konfliktvermeidender Kommunikationstechniken. Das Beratungssetting geht in der Regel von einer *Ratsuchenden Person* aus, die im Kreis der Teammitglieder ihre Frage oder ihr Problem vorstellt und dazu Beratung erfährt.

Parallel zur Durchführung dieser Beratungs- und Supervisionsarbeit besteht für das Schulbegleitforschungsprojekt Nr.50 der Auftrag, folgende Fragestellungen zu überprüfen:

- Ist das Oldenburger Modell der kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu) geeignet, die Arbeit in Schulbegleitforschungsteams zu unterstützen und zu fördern?
- Welche Bedingungen sind dafür günstig?
- Welche Veränderungen und/oder Ergänzungen und Modifikationen des Modells der Kollegialen Beratung und Supervision erweisen sich als günstig oder notwendig?

Bezogen auf diese zentralen Forschungsfragen des Projektes Nr. 50 hat es sich als sinnvoll erwiesen, ergänzend zum KoBeSu-Modell Methoden der Moderation für Teamprozesse auf der Sach- und Strukturebene sowie Mediationsverfahren zur Konfliktberatung und Konfliktlösung einzusetzen. Der Einsatz und die mögliche Kombination der verschiedenen Verfahrensweisen sind davon abhängig, ob es sich zum einen um Fragen auf der Sach- oder Beziehungsebene handelt und zum anderen, ob Einzelpersonen, mehrere Personen aus dem Team oder das gesamte Team angesprochen sind.

Die Beratungs- und Unterstützungsarbeit nach dem Modell der Kollegialen Beratung und Supervision unter Einbeziehung der oben genannten Verfahren fördert die Teamentwicklung, strukturiert und klärt Arbeitsprozesse im Team, hilft bei der Klärung von internen und externen Beziehungs- und Teamkonflikten, stärkt einzelne Teammitglieder bei der Bearbeitung von Aufgabenstellungen, dient damit wiederum dem gesamten Team und wirkt unterstützend in Auseinandersetzungen mit Außenstehenden.

Das gegenseitige Wissen um und das gezeigte Interesse an Fragen und Problemen der jeweiligen Teammitglieder fördern einen offenen Informationsaustausch, stärken die Einzelpersonen und begünstigen den Arbeitsprozess.

## **1. Vorbemerkung**

Seit dem Schuljahr 1997/98 können Schulbegleitforschungsteams in Bremen Beratung nach dem Oldenburger Modell der Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu) in Anspruch nehmen. Im Rahmen des Schulbegleitforschungsprojektes 50 mit dem Titel „Kollegiale Beratung und Supervision für Schulbegleitforschungsteams“ führten über zwei Jahre Ursula Gödde und Susanne Poppe-Oehlmann, im späteren Verlauf Wolfgang Albers und Susanne Poppe-Oehlmann einerseits konkrete Beratungen als Unterstützungsangebot für die Teams durch. Andererseits überprüften und bearbeiteten sie parallel zur laufenden Beratungs- und Unterstützungsarbeit folgende Forschungsfragen:

- Ist das Oldenburger Modell der Kollegialen Beratung und Supervision geeignet, die Arbeit in Schulbegleitforschungsteams zu unterstützen und zu fördern?
- Welche Bedingungen sind dafür günstig?
- Welche Veränderungen und/oder Ergänzungen des Modells der Kollegialen Beratung und Supervision erweisen sich als günstig beziehungsweise notwendig?

Die Auseinandersetzung und Beantwortung dieser Fragen erfolgten auf der Grundlage der in den Beratungssequenzen gesammelten Beobachtungen und Erfahrungen und der unmittelbar im Anschluss erfolgten Auswertungsgespräche in den Teams. Als weitere Grundlage der Auswertung dienten selbst entwickelte Fragebögen und Interviews. Die Fragebögen und Interviews wurden in drei Teams im Abstand von ungefähr einem Jahr bzw. zwei Monaten nach der jeweils letzten Beratung eingesetzt bzw. durchgeführt.

## **2. Beratung nach dem Oldenburger Modell**

### **2.1. Grundannahmen des Modells**

Dem Beratungskonzept „Kollegiale Beratung und Supervision“, im Folgenden KoBeSu genannt, liegt ein Menschenbild zugrunde, das von der Humanistischen Psychologie, dem Konstruktivismus und dem Forschungsprogramm Subjektive Theorien bestimmt ist.

Für die Sichtweise vom Menschen bedeutet dies: Menschen sind handelnde Subjekte. Sie reagieren nicht allein auf Reize der Umwelt. Handlungen werden verstanden als absichtsvolle/sinnvolle Verhaltensweisen, geplant Motiven und Interessen folgend, auf selbstgewählte Ziele gerichtet und ein Erfahrungs- und Wissenssystem benötigend. Menschen bilden und benutzen subjektive Theorien. Menschen besitzen die Fähigkeit zur Autonomie, Reflexivität, Kommunikation und Rationalität. Dabei ist mit Rationalität in diesem Zusammenhang die Übereinstimmung von Gedanken, Gefühlen und Empfindungen im Handeln gemeint (vgl. Anlage 1: Beschreibung des Menschenbildes und der Konsequenzen für die Beratung, Auszüge aus einer Examensarbeit).

## 2.2. Ziele und beabsichtigte Wirkungen der Beratungsarbeit

Die Ziele des Projekts wurden mit Beginn der Forschungsarbeit des Schulbegleitforschungsteams Nr.50 wie folgt formuliert: Den Schulbegleitforschungsteams wird bei Konflikten und Problemen in der Teamarbeit Unterstützung und Prozessbegleitung durch Kollegiale Beratung und Supervision in Form von Hilfe zur Selbsthilfe angeboten.

Dadurch können die einzelnen Teammitglieder und das Team komplexe Situationen und Zusammenhänge ordnen, Strukturen erkennen, Arbeitsprozesse strukturieren, Handlungen reflektieren und überprüfen, Sichtweisen erweitern und verändern, alternative Denkmöglichkeiten entwickeln, neue Problemlösungswege eröffnen und erarbeiten. Beratung/Supervision ist etwas anderes als Auskunft geben, Besserwisserei und Ratschläge erteilen. Supervision wird nicht im Sinne von Kontrolle verstanden, sondern im wahrsten Sinne des Wortes als Übersicht gewinnen.

Lehrerinnen und Lehrern können über Beratung und Supervision das Erlebnis der Solidarität in beruflichen Situationen erfahren. Das bedeutet, bewusst zu erleben, dass andere Kolleginnen und Kollegen ähnliche Probleme und Konflikte haben, dass ich um Unterstützung bitten darf, dass ich Ermutigung bekomme, nicht allein stehe, angehört werde und anderen selber zuhören kann. In einem geschützten Raum wird erfahren, dass niemand alle Probleme alleine lösen kann und muss, dass jede und jeder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Unterstützung braucht.

Längerfristig fördern und stärken Beratung und Supervision professionelles Handeln: Die Teilnehmenden machen sich bewusst, dass sie im Beruf bestimmte Rollen auszufüllen haben und setzen sich mit Fragen der Rollenübernahme und der Rollendistanz auseinander. Das Wissen um die Kompetenzen, die zur Bewältigung spezieller Aufgaben in der jeweiligen Rolle gehören, vergrößert sich. Die Fähigkeit, für das eigene Wohlergehen im Sinne einer ganzheitlichen Gesundheitspflege zu sorgen, wird entwickelt. Die Analysefähigkeit der Teilnehmenden erweitert sich. Die Teilnehmenden wissen um Handlungsalternativen oder um Wege zu Handlungsalternativen zu gelangen. Der Theorie - Praxisbezug wird intensiviert. Die Fähigkeit und Motivation, sich neue Kompetenzen anzueignen, werden gestärkt und angeregt.

Von besonderer Bedeutung in der Beratungsarbeit ist es, die im Hinblick auf Problemlösung wichtigen und vorhandenen Ressourcen zu aktivieren und an vorhandenen Kompetenzen anzuknüpfen. Dabei soll und kann die Fähigkeit, kreativ mit sich und der Umwelt umzugehen, durch Beratung und Supervision unterstützt und entwickelt werden.

Insofern ist Beratung auch eine auf psychische Gesundheit bezogene Präventionsarbeit. Es lässt sich eine Parallelität zu dem in der Gesundheitsforschung an Bedeutung gewinnenden salutogenetischen Ansatz (Antonowsky, 1997) herstellen. In diesem geht es ebenfalls um Prävention; es wird hier nicht nach den krankmachenden Bedingungen gesucht, sondern nach den gesunderhaltenden, gesundheitsfördernden Bedingungen gefragt. Gesundheit wird verstanden als ein sich dynamisch regulierendes, ständig veränderndes Geschehen. Durch Beratung und Supervision können sich die Teilnehmenden über Klärungsprozesse entlasten und Möglichkeiten entwickeln, ihren beruflichen Alltag gesundheitsförderlicher zu gestalten.

## 2.3. Besonderheiten des KoBeSu - Modells

### 2.3.1. Beratung als regelgeleiteter Prozess

Für jede Beratungs- und Unterstützungsgruppe gibt es einen ritualisierten Ablauf mit festem Zeitplan und einer klaren, transparenten Struktur. Eine Sitzung dauert drei Zeitstunden und ist in drei Blöcke gegliedert. In den Sitzungen und bei den Beratungen wird im Team, zu zweit, gearbeitet. Die Verantwortlichkeiten im Team wechseln nach eindeutiger Absprache und für die Teilnehmenden transparent.

#### **Erster Teil: Beginn der Sitzung**

Nach Begrüßung und Vorstellung der Tagesordnung beginnen wir mit einer Entspannungs- oder Meditationsübung, der sogenannten Ankommensübung, kurz Ankommen genannt. In dem folgenden Blitzlicht haben alle die Gelegenheit, ihre momentane Befindlichkeit oder ein aktuelles, wichtiges Erlebnis ohne Kommentierung mitzuteilen. Im Anschluss werden organisatorische Fragen geklärt. Das Verlesen des *Persönlichen Protokolls* der vorangegangenen Sitzung erleichtert das Anknüpfen an die letzte Sitzung, unterstützt die Kontinuität und vermittelt eine individuelle Sicht- und Erlebnisweise der vergangenen Sitzung. Das persönliche Protokoll ist kein klassisches Ergebnis- oder Verlaufsprotokoll. Es ist ein Protokoll, in dem persönliche Eindrücke einer Sitzung geschildert werden, ohne Namen der Ratsuchenden Person, ohne Beschreibung oder Wertung der Inhalte und des Verlaufs der vorangegangenen Beratung. Das persönliche Protokoll kann ein schriftliches Protokoll, ein Bild, ein Gedicht, ein Text, ein Lied sein, es ist der Ausdruck eines persönlichen Eindrucks.

In der folgenden *Nachlese* berichten Teilnehmende aus vorherigen Beratungen, über mögliche Auswirkungen und Änderungen in der Zwischenzeit. Die Fragestellung: „Was hat sich verändert?“, leitet die Nachlese ein. Das Berichten ist freiwillig. Dieser erste Teil dauert etwa 30 Minuten.

#### **Zweiter Teil: Fortbildung / Thema**

Im zweiten Teil, Fortbildung oder auch Thema genannt, werden den Teilnehmenden der Unterstützungsgruppe theoretische Themen aus der Kommunikationsforschung und Kommunikationspsychologie angeboten und vermittelt.

Zu den Theorien werden praktische Übungen durchgeführt, die sich inhaltlich auf Themen, Arbeitsschwerpunkte und Fragen des zu beratenden Teams beziehen. Vor den eigentlichen Beratungssitzungen wird mit jedem Team ein Erstgespräch durchgeführt. Daraus ergeben sich Informationen über die Situation und Erwartungen des Teams. Gleichzeitig bilden diese Erstgespräche bereits die erste Grundlage für die Themen, anhand derer einzelne Kommunikationstechniken geübt werden können. Abschließend wird die Übertragbarkeit des Geübten und der Ergebnisse auf weitere berufliche Situationen reflektiert. Dieses erfolgt aus Zeitgründen jedoch eher wenig ausführlich.

### **Dritter Teil: Beratung**

Nach einer Pause beginnt der dritte Teil: die Beratung. Innerhalb der Beratung gibt es klar voneinander abgegrenzte Abläufe und Phasen. Auf einem Beratungsplan wird angezeigt, an welcher Stelle des Beratungsprozesses die Beratung stattfindet; dadurch ist der Prozessverlauf transparent und jederzeit nachvollziehbar. Dies stärkt die Sicherheit der Beteiligten und bezieht sie in den Prozess ein.

#### **Klärungsphase: Oben-auf-Runde**

Die Beratung beginnt mit der sogenannten Oben-auf-Runde. In dieser äußert sich die Teilnehmenden zu der Fragestellung: „Was liegt bei mir heute oben auf?“ Danach entscheidet sich, wer Ratsuchende Person sein wird. Verantwortlich für den Prozess der Beratung ist die *Chairperson*. Daneben gibt es die Zeitnehmerin oder den Zeitnehmer. Diese/dieser ist ebenfalls für den Ablauf der Beratung mitverantwortlich und achtet insbesondere auf das Einhalten der zeitlichen Absprachen und Vorgaben. Diese beiden Rollen werden abwechselnd vom Supervisor oder der Supervisorin übernommen.

#### **Erste Phase der Beratung: „Sicherheit und Vertrauen“**

Zu Beginn des Beratungsprozesses berichtet die Ratsuchende Person von ihrem Problem oder ihrer Fragestellung. Ihre Schilderung wird ohne Bewertung angehört, ihre Gefühle durch das sogenannte aktives Zuhören wertgeschätzt. Vorschläge und Ratschläge haben keinen Platz. Präzisierende Fragen können gestellt werden. Dabei geht es nicht so sehr darum, dass die Zuhörenden ihr persönliches Informationsbedürfnis decken, sondern die Ratsuchende Person soll sich verstanden fühlen. Ihr Problem, ihre Sichtweise haben Vorrang. Durch die Techniken Paraphrasieren und Reflektieren wird die Ratsuchende Person unterstützt, Verständnis und Interesse signalisiert. Sie kann einzelne Aspekte ihres Berichtes vertiefen, sich selbst verdeutlichen. Die Ratsuchende Person ordnet dadurch ihre Gedanken und Gefühle, sieht diese vor sich und kann eine erste Überprüfung und evtl. Veränderung der Sichtweisen vornehmen. Die übrigen Teilnehmenden nehmen als Mitberatende teil, indem sie aktiv zuhören und durch Paraphrasieren und Reflektieren der Ratsuchenden Person Verständnis und Offenheit signalisieren. Diese Phase der Beratung soll Sicherheit und Vertrauen für die Ratsuchende Person schaffen und damit die Basis für die zweite Beratungsphase bilden, in der es um Skepsis und Konfrontation geht.

#### **Zweite Phase der Beratung: „Skepsis und Konfrontation“**

In dieser Phase soll der Ratsuchende Person durch skeptische und konfrontierende Methoden und Fragen geholfen werden, ihre subjektiven Theorien zu überprüfen und gegebenenfalls zu veränderten Sichtweisen zu gelangen. Dazu sind eine Reihe von Fragestellungen und Konfrontationsmethoden entwickelt worden, die aus unterschiedlichen Schulen der Humanistischen Psychologie und der systemischen Theorie stammen. Diese Fragen verstehen sich als Impulse und Angebote; die Ratsuchende Person soll nicht in die Situation der Verteidigung oder Rechtfertigung gelangen. Sie behält jederzeit die Möglichkeit zu entscheiden, ob sie die Angebote annimmt oder ablehnt. Befreit von aktuellem Handlungsdruck kann sie ihre Perspektiven und Theorien überprüfen und gegebenenfalls verändern.



In vielen Fällen hat die Ratsuchende Person nach Abschluss dieser Phase der Skepsis und Konfrontation eine veränderte oder klarere Sichtweise des Problems oder Konfliktes entwickelt oder zumindest Anregungen für Handlungsalternativen bekommen. Nicht immer ist dieses sofort deutlich. Oft tritt erst nach einigen Tagen ein Veränderungseffekt ein, eine Entscheidung reift und wird getroffen, Klarheit wird erlangt.

#### **Abschlussphase: „Blitzlicht“**

Jede Beratung endet mit einem Blitzlicht. Die Ratsuchende Person beginnt dieses Blitzlicht und kann es auf Wunsch auch abschließen. Auf Wunsch der Ratsuchende Person kann vor dem Blitzlicht ein Feedback gegeben werden. In dem Blitzlicht schildern die Teilnehmenden ihr persönliches Empfinden während des Prozesses. Mit der Frage: „Wie habe ich den Beratungsprozess erlebt?“, sollen die Teilnehmenden zu ihren Gefühlen und Eindrücken im Prozess der Beratung Stellung nehmen, aber keine nachträgliche Bewertung der Ratsuchende Person oder des beratenden Themas einfließen lassen.

Oft erfolgt eine kurze Schilderung über ein ähnlich erfahrenes eigenes Erlebnis, ein *sharing*. Diese letzte Runde dient dazu, dass die Ratsuchende Person ihre exponierte Rolle ablegt und die Mitberatenden nach einer längeren Phase des intensiven Zuhörens ihre eigene Befindlichkeit äußern können. Für die Ratsuchende Person ist es oft angenehm zu hören, dass andere ähnliche Probleme haben und mitbetroffen sind. Auf dieser Grundlage kann sich das Gefühl der Solidarität entwickeln. Danach ist die Beratung abgeschlossen.

#### **Abschluss der gesamten Sitzung**

Wenn es gewünscht wird, erfolgt eine Auswertung bezogen auf die eingesetzten Methoden, Abläufe und Fragen der Teilnehmenden. Die gesamte dreistündige Sitzung der Beratungs- und Unterstützungsgruppe wird mit einem kurzen Abschlussblitzlicht beendet.

### **2.3.2. Fortbildung im Rahmen von Beratung**

Ein wesentlicher Aspekt dieses Beratungs- und Supervisionsmodells ist die Fortbildung in Kommunikationsmethoden und -techniken. Die Teilnehmenden erhalten nicht nur Beratung und Supervision, sondern üben und erfahren an für sie relevanten Fragestellungen im Team bestimmte Kommunikationsmethoden und -techniken. Lernen über eigenes Tun und Üben steht im Vordergrund. Die im Fortbildungsteil erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen können die Teilnehmenden zum einen im Prozess der kollegialen Beratung anwenden und vertiefen, zum anderen können sie das erworbene Wissen in die Teamarbeit und die schulische Arbeit übertragen. Gespräche mit Schülerinnen und Schülern, Eltern, Kolleginnen und Kollegen können bewusster geplant und zielgerichteter geführt werden. Kommunikationstechniken wie aktives Zuhören und Paraphrasieren erleichtern es, Gespräche gezielter, professioneller und konfliktfreier zu führen, indem bei dem Gesprächspartner das Gefühl ent-

steht: Ich werde in meinem Anliegen gehört. Kenntnisse und Erfahrungen mit dem Vier - Ohren – Modell nach Schulz v. Thun ermöglichen es, die oft notwendige Distanz in einem Gespräch herzustellen und einzuhalten, indem eigene Gefühle und Gedanken bewusster wahrgenommen und reflektiert werden können und gleichzeitig das Gegenüber auf verschiedenen Ebenen gehört werden kann.

Im Fortbildungsteil werden die gelernten Kommunikationstheorien und -techniken reflektiert und kritisch hinterfragt, Übertragungsmöglichkeiten werden angedacht und ausprobiert. Die Methoden und Techniken werden von den Teilnehmenden direkt im Beratungsprozess ausprobiert und fließen in den Auswertungsprozess ein. Rückmeldungen von Seiten der Ratsuchenden Person und der Supervisorin und des Supervisors und eigene Erfahrung als Ratsuchende Person vertiefen das Gelernte und ermöglichen angeleitete Erfahrungen im geschützten Raum.

Dieses Verfahren ermöglicht einen kollegialen Beratungsprozess, in den alle am Beratungsprozess Teilnehmenden zunehmend gleichberechtigt einbezogen und beteiligt werden. Sicherheit und der Schutz der Ratsuchenden Person sind durch die Leitung und Kontrolle der Supervisorinnen oder der Supervisoren gegeben. Lehrerinnen und Lehrer werden zunehmend zu Experten ihres Kommunikationsverhaltens und können Kommunikationssituationen bewusster und mit der nötigen inneren Distanz gestalten. Dazu gehört das Erkennen oder Erspüren eigener kommunikativer Strukturen und solcher des Gegenübers.

Das Modell Kollegialer Beratung und Supervision ist also nicht allein darauf ausgerichtet, dass unter Anleitung von Supervisorinnen und Supervisoren Fallberatungen von Experten durchgeführt wird. Es geht um die Stärkung der Autonomie der einzelnen Person, um die Entwicklung von Handlungskompetenzen und- alternativen, um aktives, zielgerichtetes Handeln, um Reflexion eigener Prozesse, um die zunehmende Einbeziehung und Beteiligung auf kollegialer, symmetrischer Ebene und um die Übertragung auf berufliche Alltagssituationen.

### **3. Teamberatung und Teamentwicklung**

Die im Rahmen von Schulbegleitforschung geleistete Beratung und Supervision ist immer auf ein Team bezogen. Auch Einzelfallberatungen finden im Hinblick auf mögliche Konfliktsituationen, Fragestellungen und Arbeitsschwerpunkte im Team statt und sind somit in den gemeinsamen Arbeitsprozess des Teams eingebettet.

Ein Team besteht aus mehreren Personen mit unterschiedlichen, sich ergänzenden Kompetenzen. Die Teammitglieder arbeiten zusammen in einem Arbeits- und Aufgabenbereich, für den dieses Team die Verantwortung trägt. Das Team hat eine gemeinsame Aufgabe und ein gemeinsames Ziel. Das einzelne Teammitglied ist für seinen Teilbereich verantwortlich, aber in seiner Tätigkeit nicht völlig selbstständig und frei, sondern gebunden an Absprachen und gemeinsame Zielvorgaben. Das Team arbeitet innerhalb einer größeren Organisation und ist in diesem Rahmen in seiner Tätigkeit und den

erzielten Ergebnissen rechenschaftspflichtig. Über die Zusammenarbeit, die gemeinsame Verantwortung und die Arbeitsergebnisse bildet sich im günstigen Fall ein Wir-Gefühl heraus.

Im Unterschied zur privaten Wirtschaft, in der Teams oft von außen eingesetzt werden, bilden sich im Nonprofitbereich Teams häufig aufgrund fachlichen und persönlichen Interesses. Solche Teams, zu denen auch die Schulbegleitforschungsteams zählen, können vor einer Reihe von Problemen stehen, deren Bewältigung für eine erfolgreiche Arbeit von Bedeutung ist. Sie arbeiten gewöhnlich nicht auf dem Hintergrund einer Teamkultur, die einen Orientierungsrahmen bietet. Vielmehr entwickeln sich Regeln und Beziehungen in der gemeinsamen Arbeit und werden von den eher zufälligen Erfahrungen der Teammitglieder geprägt. Gleichzeitig sind die Teams gefordert, selbstständig Arbeitsstrukturen zu entwickeln, Fragen der Verantwortlichkeiten zu klären und auf die Einhaltung und Durchführung von Festlegungen zu achten.

In Teams von Lehrerinnen und Lehrern gibt es gewöhnlich keine formalen Hierarchien. Die unter Umständen notwendige Einsetzung einer Teamleitung oder die gezielte Übernahme von Verantwortung und Aufgaben im Sinne einer Leitung, kann leicht als die Einrichtung einer Hierarchie erlebt werden, zu Konkurrenzen führen und als Folge die Arbeit belasten.

Da im Unterschied zum Profitbereich Außendruck und -kontrolle wenig gegeben sind, kann überhaupt die Situation eintreten, dass innerhalb eines Schulbegleitforschungsteams die Beschäftigung mit den Beziehungen untereinander einen zu großen Raum einnimmt und dieses zu Lasten des eigentlichen Arbeitsgegenstands, des Forschungsvorhabens, geht. Damit ein Team erfolgreich arbeiten und seine Ziele erreichen kann, könnte die Orientierung an privatwirtschaftlicher Teamarbeit, die für den Nonprofitbereich modifiziert werden müsste, hilfreich sein.

Malik formuliert dazu die folgenden Grundsätze und ergänzenden Regeln:

1. Die Aufgaben im Team müssen klar sein.
2. Wirksame Teams müssen eine präzise Arbeitsteilung haben. Jeder im Team erledigt seinen Teil der Aufgabe; alle anderen müssen lediglich wissen, was das ist, und müssen sich auf die Erledigung und Absprachen verlassen können.
3. Strikte Disziplin ist der Zusammenarbeit förderlich.

Als wichtige Regeln formuliert er:

1. Jedes Mitglied hat in dem jeweils eigenen Verantwortungsbereich das letzte Wort und spricht für das ganze Team.
2. Keiner trifft eine Entscheidung in einem anderen Verantwortungsbereich.
3. Bestimmte Entscheidungen sind dem Team als Ganzem vorbehalten. Diese Regel dient als Sicherung gegen Missbrauch der ersten beiden Regeln.
4. Außerhalb des Teams darf es keine Bewertung von Teammitgliedern durch andere Teammitglieder geben, auch nicht in Form von Lob.
5. Jedes Teammitglied ist verpflichtet, die anderen Teammitglieder über seinen Verantwortungsbereich zu informieren
6. Ein Team braucht eine Teamleitung; die Teamleiterin oder der Teamleiter achtet auf strikte Einhaltung der Grundsätze und Regeln. ( F. Malik, 2001)

Weiterhin müssen geklärt werden:

Die persönlichen und gemeinsamen Zielvorstellungen, die diesen Zielen zugrunde liegenden Wertvorstellungen, sich ergänzende Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Rahmenbedingungen, die Ressourcen, die Handlungsformen und -möglichkeiten und die Beziehungsebene. Teamsupervision und Teamberatung bedeutet, dass sich ein Team regelmäßig unter Anleitung externer Supervisorinnen und Supervisoren trifft, um Fragen und Probleme der Kooperation oder der zwischenmenschlichen Beziehungen zu bearbeiten. Dieses kann in Form einer Fallsupervision geschehen oder in einer Teamsupervision, in der ein Fall, eine Frage, eine Problemstellung, ein inhaltliches Thema mehrerer Teilnehmender oder des ganzen Teams bearbeitet werden.

Teamentwicklung hat die Zielsetzung, Teamfähigkeit der einzelnen Teammitglieder zu fördern, den Arbeitsprozess im Team zu klären, zu strukturieren und zu effektivieren, sowie Konflikte im Team bzw. des Teams mit Externen zu klären und zu bearbeiten.

Beratung und Supervision von Teamprozessen haben dabei zwar einen großen Selbsterfahrungswert, bedeuten aber keinesfalls Teilnahme an einer Selbsterfahrungsgruppe zur Klärung psychischer Probleme. Beratung und Supervision haben neben dem Einzelnen und dessen Fragen immer auch das Team und den Teamprozess und damit die Aufgabenstellung und Ziele, die sich das Team gestellt hat, im Blick. Für Fredmund Malik ist " ... ein Team ... weder ein Ort individueller oder kollektiver Selbstverwirklichung. ... Teams braucht man dort, wo Aufgaben zu erfüllen sind, die die Kraft und Fähigkeiten von Einzelnen übersteigen". (a.a.O. )

Für die Teamberatung werden sich einige Fragen und Anforderungen aufgeworfen:

Wie können, sollten Teamprozesse strukturiert sein, damit Störungen in der Chemie nicht oder wenig zum Tragen kommen? Wie können Störungen bearbeitet werden im Sinne der gemeinsamen inhaltlichen Zielsetzung? Wie gelingt es, die gemeinsame Arbeit am Sachthema in den Vordergrund zu rücken?

Bezogen auf Forschungsprojekte, in denen sich erfahrungsgemäß im Laufe des Forschungsprozesses und durch mögliche Veränderungen der Ausgangsbedingungen die Aufgaben und die Arbeitsteilungen ändern, sind Prozessbegleitung und Beratung einerseits aus den o.a. Überlegungen heraus sinnvoll und andererseits, um die Aufgabenstellung bzw. den Forschungsauftrag immer wieder zu präzisieren und die damit verbundene Arbeitsverteilungen zu überprüfen und festzulegen.

Ziele der Teamentwicklung können insbesondere erreicht werden über eine Unterstützung und Weiterentwicklung der Fähigkeit zur Selbstreflexion, eine Stärkung der kommunikativen Kompetenzen, die Festigung der Einsicht in die Notwendigkeit, verbindliche Verabredungen zu treffen, diese im gemeinsamen Prozess zu reflektieren und wenn notwendig prozessbezogen zu verändern sowie die Klärung der Einbettung der Teamarbeit in den Gesamtprozess der Organisation.

Stellt sich für die Mitglieder eines Teams die Zusammenarbeit als schwierig dar, sind z.B. einzelne Teammitglieder nicht bereit, Verantwortung für die Planung und Durchführung einer Arbeitssitzung zu übernehmen, dann ist die Erarbeitung, die verbindliche Einhaltung und Umsetzung bestimmter Regeln wiederum die erste Gelingensbedingung für effektive, erfolgreiche Teamarbeit. Für ein sol-

ches Team ist erfahrungsgemäß eine zeitlich begrenzte Hilfe von „außen“ über Moderation und Beratung für die weitere Entwicklung erforderlich und sinnvoll.

Wird außerhalb des Teams über eine Person des Teams gesprochen, ist dies meist das erste Anzeichen eines verdeckten Konfliktes. An dieser Stelle ist kollegiale Beratung und Supervision sinnvoll oder notwendig. Ein Konfliktfall kann und sollte im Team und nur dort bearbeitet werden. Durch die Beratung bleibt der Konflikt nicht schwelend, sondern wird offen für alle Beteiligten, und es kann eine offene persönliche Einschätzung der Teammitglieder dazu erfolgen. Als Grundsatz gilt, dass außerhalb des Teams weder gegenüber Dritten über Personen noch über Inhalte eines Beratungsprozesses gesprochen wird.

#### **4. Darstellung einer Beratungssequenz**

Im Folgenden wird eine Beratungssequenz dargestellt, die die Beratungsarbeit im Detail verdeutlichen soll.

##### **4.1. Ablauf der Beratungen**

###### **Vorbemerkungen**

Jede Einzelberatung oder Beratung in einer kollegialen Unterstützungsgruppe findet auf der Basis absoluter Vertraulichkeit statt. Das bedeutet, dass Probleme eines Teammitgliedes später nicht in einem anderen Kontext unkontrolliert, ohne Einverständnis der betroffenen Person angesprochen werden. Themen, Probleme und Fragestellungen bleiben in der Gruppe, werden nur in den Supervisionssitzungen thematisiert, es sei denn, die betroffene Person entscheidet von sich aus, ein Thema ihrer Beratung in einem anderen Zusammenhang anzusprechen. Dies wird vorab zwischen den Teilnehmenden und den Beraterinnen vereinbart. Nur unter dieser Voraussetzung können sich Offenheit, Akzeptanz und die Bereitschaft entwickeln, berufliche Probleme im Team zu reflektieren.

In der folgenden Falldarstellung werden aus Datenschutzgründen weder Namen noch Schulen oder eindeutige thematischen Schwerpunkte benannt, die Rückschlüsse auf die Teilnehmenden zulassen.

###### **Erstgespräch**

In einem Erstgespräch zwischen den Mitgliedern des Schulbegleitforschungsteams und den Beraterinnen wurde geklärt:

Welche Erwartungen an die Beratung und die Beraterinnen bestehen?

Welche Konflikte, welche Klärungswünsche bestehen?

Wer ist an dem Konflikt beteiligt?

Welche Personen im Team sind beteiligt?

Gibt es Konfliktparteien außerhalb des Teams?

Welche Personen wünschen Beratung oder Unterstützung?

Welcher zeitliche Rahmen steht zur Verfügung?

Welche Form der Beratung wird gewünscht?

Um über die Art und Weise der Beratung entscheiden zu können, wurden die verschiedenen Beratungsangebote vorgestellt:

- Konfliktgespräche (Transmissionsriemen), 2- 3 mal, je 2 Stunden,
- Supervisionssitzungen als Unterstützung bei akuten Krisen,
- Beratungs- und Unterstützungsgruppe mit Fortbildungsteil, jeweils 3 Zeitstunden, in drei wöchentlichem Rhythmus (KoBeSu *klassisch* ),
- Einzelberatung.

Außerdem wurden die wesentliche Prinzipien der Kollegialen Beratung und Supervision erläutert.

Gegen Ende des Erstgesprächs bildete sich in dem Team die Tendenz heraus, eine Beratungs- und Unterstützungsgruppe mit Fortbildungsanteil zu wählen. Die Entscheidung, über die Teilnahme an der Beratung, über die Form und den Umfang, wurde von den Teilnehmenden individuell getroffen.

Es wurde ein überschaubarer Zeitraum zur Entscheidungsfindung verabredet. Auf der Basis klarer Vorstellungen wurden Termin-, Raum- und Zeitabsprachen getroffen. Die absolute Vertraulichkeit der behandelten Beratungsthemen wurde vereinbart. Die Teilnahme an den Sitzungen war nach diesen Vereinbarungen verbindlich.

Verbindlichkeit und Vertraulichkeit in den Sitzungen sind für die Teamentwicklung besonders wichtig. Nur in einer verbindlichen Gruppe kann über die Zeit ein Gruppenmythos entstehen, der eine vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit auch und gerade in Konfliktsituationen garantiert.

### **Teamspezifische Probleme und Themenstellungen:**

Aus dem Erstgespräch ergaben sich teamspezifische Problemfelder und thematische Schwerpunkte. Diese flossen in die Planung und Strukturierung der Beratungssitzungen ein. Wir griffen diese Themen im Fortbildungsteil auf, um daran Kommunikationsformen und -methoden zu üben und gleichzeitig im Team die gemeinsame inhaltlichen Zusammenarbeit zu erweitern. Das Üben an teamspezifischen Fragestellungen förderte eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Themen (Inhaltsebene) und eine Klärung unterschiedlicher Positionen und Beziehungen (Beziehungsebene).

### **Darstellung der Sitzungen und der Ergebnisse**

Das Schulbegleitforschungsteam, über das in der folgenden exemplarischen Darstellung berichtet wird, entschied sich für die Form der Beratung in einer Unterstützungsgruppe mit Fortbildungsteil.

### **Voraussetzungen im Team**

Das Team arbeitete ohne wissenschaftliche Begleitung, es fehlte die notwendige Außensicht und die Unterstützung bei der Bearbeitung, Auswertung und Bewertung des Forschungsgegenstandes. Unklar

war die Rollenverteilung im Team. Probleme gab es bei der Vermittlung der Projektideen und -inhalte im Kollegium und bei der Einbeziehung von Lehrerinnen und Lehrern. Hinzu kamen Konflikte mit der Schulleitung im Zusammenhang mit dem Schulbegleitforschungsprojekt sowie Differenzen in Hinblick auf die Einordnung des Projektes in das schulische Konzept und auf die Verteilung der Stunden.

Ein Teammitglied hatte während des 4. Forums Schulbegleitforschung an der Einführungsveranstaltung teilgenommen: Was verbirgt sich hinter KoBeSu? Dadurch waren die anderen Teilnehmenden bereits über das Modell und die Zielsetzung vorinformiert.

Die Teammitglieder kannten sich durch langjährige Zusammenarbeit und hatten darüber ein fachliches und persönliches Vertrauensverhältnis aufgebaut. Dieses förderte die Bereitschaft, eigene Probleme und Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Schulbegleitforschungsprojekt offen einzubringen und kollegial zu bearbeiten.

### **Wünsche der Teammitglieder**

Die Teammitglieder wünschten sich Zeit und Raum zur Klärung eigener Zielbestimmungen, d.h. sie wollten unterschiedliche individuelle Vorstellungen im Schulbegleitforschungsprojekt klären, inhaltliche Begriffe formulieren, Anforderungen von Seiten der Schule, innerhalb des Teams und von Seiten der Schulbegleitforschung klären und auseinanderhalten. Es bestand weiterhin der Wunsch, über das Erlernen bestimmter Kommunikationstechniken eine Zuspitzung bestehender Konflikte zu vermeiden und sich gleichzeitig zu befähigen, Inhalte, Vorstellungen und Anforderungen klar zu benennen.

### **Erste Beratungs- und Unterstützungsgruppensitzung**

Jede Sitzung begann mit der Vorstellung einer Tagesordnung. Eine anschließende Ankommensübung (Atemmeditation, kurze Phantasiereise, Körperwahrnehmung o.ä.) erleichterte den Übergang von vorangegangenen Aktivitäten in die Fortbildungs- und Beratungsarbeit im Team. Die Ankommensübungen förderten die Besinnung auf sich selbst, auf die Beziehung zu den Teammitgliedern und die Konzentration auf das gemeinsame Thema.

Ein Blitzlicht unter einer spezifischen Fragestellung ermöglichte, die eigene aktuelle Befindlichkeit mitzuteilen und gleichzeitig die Situation der anderen wahrzunehmen. Die Klärung und Festlegung organisatorischer Notwendigkeiten (Termine, Absprachen, Protokolle) schloss die erste Phase des Arbeitsprozesses ab.

### **Fortbildungsteil**

Im Fortbildungsteil stellten wir in Kurzform die zugrunde liegenden Menschenbildannahmen und Zielsetzungen des Modells der Kollegialen Beratung und Supervision vor.

### **Verlauf der ersten Beratung**

Der Einstieg in die Beratung erfolgte über die sogenannten *Oben-auf-Runde*. Hier hatte jedes Teammitglied die Möglichkeit aktuelle berufliche Probleme anzusprechen. In einer folgenden Gesprächsrunde wurde der aktuelle Beratungsbedarf geklärt mit Hilfe der Fragestellungen: „Wer möchte heute sein Problem zur Beratung oder Klärung einbringen?“ - „Wer hat Beratungsbedarf?“. So entschied sich, wer *Ratsuchende Person* sein wollte.

Zu Beginn der Beratung wurden einige Grundsätze des kollegialen Beratungsprozesses festgelegt, um den Prozessverlauf transparenter und nachvollziehbar zu machen. Dazu gehörten kurze Erklärungen zum Beratungsplan und zu den einzelnen Phasen des Beratungsgesprächs.

Ebenso waren Hinweise notwendig, wie sich die beratungsunerfahrenen Teammitglieder im Beratungsprozess verhalten sollten. Die Teammitglieder spielten im Beratungsprozess eine wichtige Rolle als aktive Zuhörerinnen und Zuhörer. Sie wurden gebeten, aufmerksam und in zugewandter Körperhaltung zuzuhören und keine Fragen, vor allem keine ergründenden Warum- und Wieso-Fragen, zu stellen.

Um nicht in lange theoretische Begründungen zu verfallen, haben wir auf die Auswertungsphase nach Abschluss der Beratung verwiesen, in der weitere Fragen und Eindrücke geklärt oder problematisiert werden konnten. Es war wichtig, mit der Beratung zu beginnen und damit den Erwartungen der Teammitglieder auf Entlastung und Klärung zu entsprechen.

### **Situation im Team**

Es bestand akuter Problemdruck bei einem Teammitglied. Das vertraute Verhältnis unter den Teammitgliedern, die positive Grundeinstellung und die Transparenz des Beratungsprozesses ermöglichten Offenheit und Akzeptanz im Beratungsgespräch. Die *Ratsuchende Person* konnte ihr Problem in der ersten Phase der Beratung geschützt offen legen und reflektieren.

In der anschließenden zweiten Phase *Skepsis und Konfrontation* ließen sich die Teammitglieder auf die Arbeit mit den Konfrontationsmethoden und Fragestellungen ein und verhalfen der *Ratsuchenden Person* zu einer Klärung. Sie waren aktiv in den Beratungsprozess einbezogen und wechselten aus der Beobachterposition in die Position der Beraterinnen/Berater, ohne Ratschläge im gängigen Sinne zu geben.

### **Inhaltliche Aspekte der Beratung**

Ein übergeordnetes Problem war der Umgang mit Zeit bzw. das Zeitmanagement bei unterschiedlichen Anforderungen im schulischen Alltag. Es bestand das Bedürfnis, die Anforderungen an die Arbeit im Schulbegleitforschungsteam zu klären. Im Zusammenhang damit standen die Fragen: Wie ist die Arbeit des Schulbegleitforschungsprojektes eingebunden in ein schon bestehendes Projekt? Wo können und müssen Abgrenzungen vorgenommen werden? Die konkrete Arbeitsverteilung im Schulbegleitforschungsteam war für die *Ratsuchende Person* ungeklärt.



## **Ergebnisse der Beratung**

Am Ende der Beratung hatte die *Ratsuchende Person* einige Fragen für sich geordnet und klarer gegeneinander abgegrenzt. Die oben genannten Schwerpunkte wurden von ihr bearbeitet. Ein Ergebnis der Beratung war der Wunsch, die Arbeitsverteilung im Team zu klären. Ein weiteres Ergebnis war das Verschwinden von anfänglich gespürten Kopfschmerzen.

Die anderen Teammitglieder waren überrascht über die Erfahrung des intensiven Zuhörens. Dieses förderte und forderte die Bereitschaft zuzuhören, verstehen zu wollen und verstehen zu können. In der von der *Ratsuchenden Person* dargestellten Problematik erkannten sich die anderen Teammitglieder in vielen Aspekten wieder, eigene Fragestellungen waren aufgegriffen und teilweise stellvertretend bearbeitet worden. Die *Ratsuchende Person* hatte durch den Beratungsprozess sehr viel Vertrauen gewonnen und wurde für die anderen vertrauter.

## **Auswertung der ersten Beratung**

In der Auswertung wurden Fragen zum Beratungsprozess und zu den von den Supervisorinnen angewandten Methoden Paraphrasieren und Reflektieren aufgegriffen und geklärt. Die Teammitglieder, vor allem die *Ratsuchende Person*, beschrieben die Methoden als unterstützend, verständnis- und vertrauensfördernd. Sie reflektierten das Erlebte in bezug auf ihre Arbeitssituation und vermuteten, dass diese Methoden in der Arbeit im Schulbegleitforschungsteam, in der Klasse und in Gesprächen mit Lehrerinnen und Lehrern hilfreich sein könnten.

Daraus entwickelte sich der Wunsch, diese Methoden kennen zu lernen und zu üben. Dieses deckte sich mit der Planung der folgenden Beratungssitzungen. Es stützte die Entscheidung, über das Erleben des konkreten Beratungsprozesses die Sinnhaftigkeit bestimmter Methoden und Strukturierungshilfen erfahrbar zu machen und dadurch die Motivation, diese selber lernen zu wollen, zu verstärken. Ein Abschlussblitzlicht zu den individuellen Eindrücken und Gefühlen dieser ersten Beratung schloss die Sitzung ab.

## **Zweite Beratungssitzung**

### **Allgemeines**

Der Beginn der folgenden Sitzung und der Einstieg in die konkrete Beratungssituation erfolgten wie in der ersten Beratung.

### **Fortbildungsteil der zweiten Sitzung**

Der Fortbildungsteil beinhaltete das Thema *Paraphrasieren*. Nach einer theoretischen Einführung in die Methode des *Paraphrasierens* und einer kurzen gemeinsamen Übungsphase, erprobten die Teammitglieder die Methode in Dreiergruppen mit Hilfe folgender Fragen: Welche Wünsche habe ich an die Arbeit im Team? Welche Erwartungen und Zielvorstellungen hatte oder habe ich an die Arbeit im Schulbegleitforschungsprojekt ?

Person A berichtete über ihre Wünsche und Zielvorstellungen. Person B und C hatten die Aufgabe über einen Zeitraum von 10 Minuten zuzuhören und zu paraphrasieren. Das bedeutete, gewohntes

Kommunikationsverhalten wie Nachfragen, Unterbrechen, eigenen Stellungnahme, Erzählen eigener Erlebnisse bewusst zu verlassen. Nach zehn Minuten wechselten die Rollen. So hatte jede Person die Chance in jeder Rolle zu agieren und Erfahrungen zu sammeln. Die Supervisorinnen nahmen als Beobachterinnen teil, unterstützten durch konkrete Hilfestellungen und Korrekturen und achteten auf die Einhaltung der Zeitvorgaben.

### **Nachlese: Rückbesinnung zur ersten Beratung**

Die *Ratsuchende Person* aus der ersten Beratung berichtete unter dem Punkt *Nachlese* über die Ergebnisse und Konsequenzen ihrer Beratung. Sie konnte als Folge der Beratung Arbeitsgebiete besser und klarer abgrenzen.

- In der anschließenden Sitzung des Teams hatte sie sich für eine klare Aufgabenverteilung und eine Klärung der Zeitstruktur eingesetzt. Beide Punkte konnten in Übereinstimmung mit den Teammitgliedern zu ihrer und aller Zufriedenheit umgesetzt werden. Sie war erfreut über die positive Resonanz und Unterstützung im Team und das erzielte Ergebnis.

### **Verlauf der zweiten Beratung**

#### **Inhaltliche Aspekte der Beratung**

Im Laufe der Beratung entwickelte die *Ratsuchende Person* verschiedene, jedoch miteinander verknüpfte Fragestellungen: Wie sehe ich meine Aufgaben im Schulbegleitforschungsprojekt? Welches sind meine beruflichen Schwerpunkte vor allem im Schulbegleitforschungsprojekt? Wie sehe ich meine Rolle im Unterricht, im Kollegium? -Möchte ich Veränderung? Was möchte ich verändern? Was kann ich leisten? Wo liegen meine Stärken?

Während des Beratungsprozesses führten die von der *Ratsuchenden Person* aufgeworfenen Fragestellungen u.a. zu einer Bestimmung und Definition ihrer Tätigkeit innerhalb des Schulbegleitforschungsprojektes. Die *Ratsuchende Person* konnte Wunschvorstellungen und Abgrenzungen formulieren. Die Fragestellungen bezogen sich auf unterschiedliche berufliche Bereiche.

Die erste Phase des Beratungsprozesses, Berichten und *Anteilnehmendes Zuhören*, nahm einen längeren Zeitraum ein. Dieses war notwendig und hilfreich für die *Ratsuchende Person*. So gelang es ihr, die zahlreichen Facetten ihres Problems vor sich und für sich offen zu legen und verdeckte Zusammenhänge zu erkennen.

Die zweite Phase *Skepsis und Konfrontation* war zeitlich relativ kurz. Deshalb wurde der *Ratsuchenden Person* eine Hausaufgabe angeboten, die sie für sich durchführen wollte.

#### **Ergebnisse der zweiten Beratung**

Um der *Ratsuchenden Person* die Chance zu geben, ihre begonnene Reflexion zu vertiefen und ihre Erkenntnisse zu strukturieren, erhielt sie folgende freiwillige Hausaufgabe: Sie sollte den Gegensatzpaaren: Ich muss... Ich muss nicht... , Ich will... Ich will nicht... , Ich darf... Ich darf nicht..., Ich soll... Ich soll nicht... , Tätigkeiten oder Handlungen zuordnen, die im Zusammenhang mit der von ihr bearbeiteten Problematik standen. Im Anschluss sollte sie die Erfahrungen, die sie bei der Bearbeitung

der Aufgaben gemachte hatte, schriftlich zusammenfassen und bewerten. Dies alles sollte auf freiwilliger Basis geschehen.

Am Ende der Beratung äußerte die *Ratsuchende Person* Betroffenheit über die Vielfältigkeit der von ihr angesprochenen Fragestellungen und gleichzeitig Erleichterung darüber, dass sie sich sehr verstanden gefühlt hatte.

### **Dritte Beratungssitzung**

#### **Allgemeines**

Der Ablauf dieser Sitzung wurde geändert. Die Beratung in der vorangehenden Sitzung endete mit einer Hausaufgabe. Die *Ratsuchende Person* sollte daher die Möglichkeit erhalten, gegebenenfalls Beratungsbedarf anzumelden. Dieses hätte die Durchführung von zwei Beratungen und demzufolge eine Änderung des Zeit- und Ablaufplanes bedeutet.

Am Anfang der Sitzung lagen die *Oben-auf-Runde* und die Klärung des Beratungsbedarfs. Der Fortbildungsteil sollte je nach Verlauf folgen oder entfallen. Die *Ratsuchende Person* berichtete von ihren Erfahrungen mit den Hausaufgaben, wünschte aber keine weitere Beratung.

#### **Fortbildungsteil**

Im Fortbildungsteil wurde die Methode *Reflektieren*, die Widerspiegelung der emotionalen Erlebnis-inhalte einer Äußerung, eingeführt und anhand eines Arbeitspapiers im Team geübt. Im Auswertungsgespräch wurden Erfahrung im Übungsprozess, die Möglichkeit des Transfers auf schulische Situationen und auf die Arbeit im Team diskutiert und problematisiert.

### **Verlauf der dritten Beratung**

#### **Inhaltliche Aspekte der Beratung**

Thema der Beratung waren Konflikte mit der Schulleitung; u.a. ging es dabei um die Akzeptanz der Arbeit im Schulbegleitforschungsprojekt. Die *Ratsuchende Person* thematisierte ihre unterschiedlichen Rollen im Kollegium sowie gegenüber der Schulleitung und die Schwierigkeit, sich zwischen diesen abgrenzen zu können.

#### **Ergebnisse der dritten Beratung**

Die Beratung brachte für die *Ratsuchende Person* eine Klärung ihrer Position in bezug auf die Schulleitung und eine Klärung ihrer Rollen in der Schule.

In der Auswertung äußerte die *Ratsuchende Person* Erleichterung. Bestimmte Konflikte konnte sie in der Gruppe lassen, d.h. sie belasteten sie nicht weiter. Sie hatte zu den Konflikten eine kritische Distanz gewonnen und Problembereiche geordnet. Die anderen Teammitglieder waren sehr beeindruckt von der Offenheit. Sie äußerten, dass sie sich zeitweilig sehr in die Thematik einbezogen gefühlt hatten. Sie kannten ähnliche Situationen und Konflikte aus eigenem Erleben.

Die Arbeit der *Ratsuchenden Person* war zum Teil stellvertretende Arbeit und Klärungshilfe für die Teammitglieder und ermöglichte auch ihnen, veränderte Sichtweisen und Denkansätze zu überlegen. Die Teammitglieder erlebten Betroffenheit und Solidarität.

### **Vierte Beratungssitzung**

#### **Fortbildungsteil**

Im Fortbildungsteil wurden die Methoden *Paraphrasieren* und *Reflektieren* vertieft und geübt. Das Thema der Übungsphase bezog sich auf den Forschungsansatz des Schulbegleitforschungsprojektes. Die Fragestellung ergab sich aus den vorangegangenen Sitzungen. Es kristallisierte sich heraus, dass die Teammitglieder zentrale Begriffe des Projektes unterschiedlich definierten und dementsprechend unterschiedliche Vorstellungen und Anforderungen an die Umsetzung in die Praxis und auch an die Einbeziehung des Kollegiums ihrer Schule hatten.

Diese verschiedenen Herangehensweisen und Umsetzungsversuche basierten auf Erfahrungen in der bisherigen Schulpraxis, wesentlich auf unterschiedlichen Ausbildungswegen und auf verschiedenen Einsatzbedingungen. Methodisch-pädagogische Problemstellungen und Ansätze, insbesondere Fragen des Leistungsbegriffes, werden je nach Ausbildung, Schulstufe, konkreten Anforderungen und Einsatzbedingungen unterschiedlich definiert, beantwortet und ziehen eine vielfältige pädagogische Praxis nach sich.

Teilweise ging es um grundsätzliche Anschauungen, um Menschenbildannahmen und um grundsätzliche Ansichten über menschliches Lernen. Im Schulalltag werden diese grundsätzlichen Positionen selten diskutiert bzw. thematisiert. Gleiche Begriffe werden benutzt, doch sehr unterschiedlich verstanden und umgesetzt.

Jedes Teammitglied erhielt in einem festgelegten Zeitrahmen die Möglichkeit, seine Vorstellungen darzustellen. Die anderen Mitglieder reagierten darauf mit Paraphrasieren und Reflektieren. Es ging nicht um richtig oder falsch, sondern um das Darlegen, Aussprechen, Wahrnehmen, Aufnehmen und Akzeptieren der unterschiedlichen Vorstellungen. Die Methoden eignen sich hervorragend, die unterschiedlichen Definitionen und Anwendungen von Begriffen zu verdeutlichen und zu vermitteln. Die Vorstellungen und Erwartungen, welche Inhalte wie im Unterricht umgesetzt werden sollten, welche Themen im Projektzusammenhang wichtig waren, wurden von allen offen thematisiert.

Ein Erfahrungsaustausch im Anschluss bestätigte, dass über dieses Verfahren die Unterschiede und auch die Gemeinsamkeiten deutlicher und nachvollziehbarer wurden. Resultat war eine Festigung und Klärung der gemeinsamen Arbeitsgrundlage auf der Sach- und auch auf der Beziehungsebene.

#### **Inhaltliche Aspekte der Beratung**

Die folgende Beratung schloss sich inhaltlich teilweise an das vorangegangene Thema an. Die *Ratsuchende Person* konkretisierte eigene Konflikte in verschiedenen Unterrichtssituationen. Sie thematisierte die durch die Rahmenbedingungen vorgegebenen Anforderungen und das Problem des unterschiedlichen Umgangs mit diesen Rahmenbedingungen in Abhängigkeit vom pädagogischen Standpunkt oder der Stellung in der Schulhierarchie. Darüber hinaus problematisierte sie die eigene Wert-

vorstellungen, die in diesem Zusammenhang wichtig waren. Die Verflechtungen des Forschungsschwerpunktes mit den täglichen Anforderungen in unterschiedlichen Klassen und Kleingruppensituationen wurden deutlich. Diese Beratung zeigte die enge Verknüpfung des Schulbegleitforschungsprojektes mit der täglichen Unterrichtspraxis. Es war notwendig, innerhalb des Teams Arbeitsschwerpunkte inhaltlich und begrifflich zu klären. Es ging nicht um eine Vereinheitlichung, sondern tatsächlich um eine Klärung mit dem Ziel, Akzeptanz und Einsicht in das Handeln des anderen zu fördern und eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen.

### **Fünfte Beratungssitzung - Abschlussitzung**

#### **Geplanter Sitzungsverlauf**

Der geplante Sitzungsverlauf wurde vorgestellt. Die abschließende Sitzung sollte im Schwerpunkt eine Auswertung der Erfahrungen, eine Vorausschau auf mögliche Veränderungen in der Teamarbeit und die Konkretisierung der Erfahrungen in einem gemeinsam gestalteten Produkt beinhalten.

Es gab zwei alternative Verlaufsplanungen. Bei akutem Beratungsbedarf sollte am Beginn eine Beratung stattfinden. Der Fortbildungsteil sollte an den Schluss geschoben werden, da er die Auswertung der Sitzungen und eine mögliche Vorausschau auf die Weiterarbeit im Team beinhalten sollte. Für den Fall, dass kein Beratungsbedarf vorliegen würde, sollte die Sitzung im Schwerpunkt die zu Beginn geschilderten Themen (Auswertung, Veränderungen und Perspektiven der Teamarbeit) enthalten.

#### **Tatsächlicher Sitzungsverlauf**

Bei der Vorstellung des Sitzungsverlaufes stellte sich heraus, dass der anfänglich formulierte Beratungsbedarf sich auf die Fragen nach der Weiterarbeit und den Perspektiven im Schulbegleitforschungsteam bezog. Für ein Teammitglied und damit auch für die anderen hatten sich die Rahmenbedingungen zum Schuljahreswechsel geändert. Das Teammitglied zog den Beratungsbedarf zurück, da die Fragen in den formulierten Themen aufgegriffen wurden. Das Interesse, im Sinne eines Austausches die anderen Teammitglieder zu hören und zum Abschluss ein gemeinsames Produkt zu erstellen, war größer als der Wunsch nach einer Einzelberatung.

In Einzelarbeit bearbeiteten die Teammitglieder schriftlich folgende Fragen: Wie wird sich die Arbeit im Team und in dem Forschungsvorhaben ändern? Woran wird das deutlich zu erkennen sein? Was würde ich für mich als Erfolg betrachten?

Anschließend stellten sie ihre Ergebnisse dem gesamten Team vor. Feste Zeitvorgaben strukturierten den Ablauf und sicherten gleiche Chancen im Berichten. Beim Zuhören konnte paraphrasiert und reflektiert werden, eine persönliche Stellungnahme sollte nicht erfolgen, ebenso sollte nicht beurteilt oder bewertet werden.

Das *aktive Zuhören* in Situationen, die auch eigene Betroffenheit und Identifikation erzeugen, ist anstrengend und erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Die bisher gewonnenen positiven Erfahrungen und die Sicherheit, die eigene Position einbringen zu können, erleichterten den Teammitgliedern, sich intensiv auf die jeweiligen Äußerungen anderer einzulassen, verstehend und akzeptierend

zuzuhören und mit den erlernten und geübten Methoden das Verstandene zu vertiefen. Jedes Teammitglied konnte in Ruhe und mit Unterstützung der Teammitglieder die eigene Position entwickeln. Es entstand sehr schnell eine interessierte, entspannte Atmosphäre.

Die Zufriedenheit der Teilnehmenden am Ende dieser Arbeitsphase äußerte sich in Bemerkungen wie: „Das waren meine Fragen für die zukünftige Arbeit und jetzt weiß ich von allen, wie sie darüber denken, was sie bewegt, welche Vorstellungen über die Weiterarbeit bestehen.“ „Ich habe gelernt genauer zuzuhören, meine eigenen Gedanken zum Thema zeitweise zurückzunehmen, und kann mein Gegenüber besser verstehen, besonders bei unterschiedlichen Ansichten.“ „Ich konnte meine Vorstellungen äußern und gleichzeitig viel von euch erfahren.“

### **Produktorientierte Gruppenarbeit**

In einer anschließenden Gruppenarbeit sollten die Teilnehmenden gemeinsam ein Produkt erstellen, eine Art Werbeplakat, mit dem sie ihre Arbeit im Schulbegleitforschungsprojekt öffentlich darstellen konnten. Mit großer Freude und Kreativität realisierten sie diese Aufgabe und erzielten ein sehr befriedigendes Ergebnis ihrer intensiven gemeinsamen Arbeit. Zu einem späteren Zeitpunkt wollten sie dieses Ergebnis als Grundlage für die Präsentation ihres Projektes in der Schule und auf dem FORUM SCHULBEGLEITFORSCHUNG verwenden. Durch einen Zufall war in dieser Sitzung eine Idee, die das Team für sich bereits angedacht hatte, angesprochen und die praktische Umsetzung angeregt worden.

### **Abschlussblitzlicht**

Der Abschluss wurde mit zwei Fragestellungen eingeleitet: Wie habe ich die heutige Sitzung erlebt? Was möchte ich zum Abschluss sagen?

Die Teammitglieder äußerten spontan den Wunsch, trotz des Zeitaufwandes zukünftig erneut diese Form der Beratung in Anspruch nehmen zu wollen.

## **4.2. Auswertung der Beratungseinheit**

### **4.2.1. Äußerungen der Teammitglieder**

Das Team fühlte sich gestärkt, ein stärkeres Wir-Gefühl war entstanden. Es entwickelte sich mehr Offenheit, mehr Wissen über die anderen Teammitglieder. Es wurde nicht mehr gedacht: „Was denken die andern?“ Die Teammitglieder wussten vielmehr jetzt mit größerer Sicherheit, was die anderen zu einzelnen Aspekten dachten. Die Wahrnehmung von Personen und Problemen hatte sich positiv verändert, neben beruflichen Problemen wurden auch private Aspekte deutlicher. Das Gefühl von Kraft und Zuversicht ermöglichte die Entwicklung neuer Ideen und Gedanken für die Weiterarbeit. Der Mut, an arbeitserschwerenden Strukturen und Außenanforderungen etwas zu verändern, war gewachsen.

Mehr Klarheit in Entscheidungen führte zu mehr Gelassenheit in Entscheidungssituationen und im Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen. In der Fortbildung und Beratung erlernte Strukturen,

Regeln, Rituale und Methoden sollten in die Teamarbeit übernommen werden. Konkrete Ergebnisse, wie Zeitplanung und klare Aufgabenverteilungen, erleichterten die konkrete Arbeit.

Den Teilnehmenden wurden Schwerpunkte ihrer Arbeit klarer und sie konnten damit Entscheidungen für das kommende Schuljahr sicherer fällen. Trotz der vorgegebenen, zuerst als eng empfundenen Strukturen, entwickelten sich kreative Prozesse. Das Modell und die Durchführung der Beratungsprozesse verstärkten Sicherheit und Vertrauen untereinander und zu den Supervisorinnen.

#### **4.2.2. Sicht der Supervisorinnen und Supervisoren**

Die Arbeit an teamspezifischen Problemen und Fragestellungen im Fortbildungsteil erhöhte die Motivation, Kommunikationsmethoden zu erlernen und anzuwenden. Die Teammitglieder erfuhren durch das Üben an konkreten Themen die Anwendbarkeit auf ihre zukünftige Arbeit.

Sie erlebten, dass durch die Methoden und die Beratung das gegenseitige Verstehen gefördert worden war. Die Akzeptanz unterschiedlicher oder auch ähnlicher Vorstellungen, Stärken und Begrifflichkeiten, die Entwicklung von Schwerpunkten und Aufgabenteilungen wirkten sich motivierend und stärkend auf die gemeinsame Forschungsarbeit aus.

Die Wahrnehmung der Teammitglieder untereinander hatte sich verändert. Einzelne Kompetenzen und Fähigkeiten konnten klarer bestimmt und bewusster zugeordnet und übernommen werden. Das Team wurde in sich und jedes Teammitglied für sich gestärkt. Theoretische Grundsätze der Forschungsarbeit wurden präziser bestimmt. Arbeitsschwerpunkte und Zeitvorgaben wurden festgelegt.

Die Struktur und die ritualisierte Form des Beratungsprozesses boten Sicherheit und Schutz und ermöglichten gleichzeitig kreative Prozesse. Das Vorgehen, über die konkrete Beratung das Bedürfnis nach Fortbildung in Kommunikationsmethoden zu wecken, erwies sich als richtig. So wurden sowohl das Bedürfnis nach Beratung als auch der Wunsch, das Fortbildungsangebot kennen zu lernen, erfüllt. Theorie und Praxis ergänzten sich.

Die Möglichkeit, mit ausreichend Zeit und in geschütztem Rahmen berufliche Probleme zu reflektieren und nach Veränderungen zu suchen, erwies sich für die Teammitglieder als bereichernd und als im Berufsalltag unterstützend und stabilisierend. Dieses führte zu einer wachsenden Akzeptanz individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten innerhalb des Forschungsbereiches der Schulbegleitforschung und in anderen schulischen Situationen.

Der Erfahrungsaustausch zeigte, dass über dieses Verfahren die Unterschiede und Gemeinsamkeiten verdeutlicht wurden. Dies bewirkte eine Versachlichung der Arbeit und eine Klärung der gemeinsamen Arbeitsgrundlage. Die Beziehungsebene wurde durch die Klärung der Sachebene und durch die intensiven gemeinsamen Erfahrungen intensiviert.

Insgesamt förderte die Beratung die Fähigkeit, berufliches Handeln und Konflikte zu reflektieren und neue Denk- und Handlungsansätze zu entwickeln. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten wurde gefestigt. Ein Solidaritätsgefühl entwickelte sich. Eine gesunde Distanz gegenüber beruflichen Problemen erleichterte Entscheidungen. In diesem Sinne förderte Beratung die Professionalisierung der Teammitglieder.

## 5. Offene Planung am Beispiel eines Schulbegleitforschungsteams

Beratung, verstanden als ein regelgeleiteter Prozess, orientiert sich an den Bedürfnissen und Themen des jeweiligen Teams. Das bedeutet ein flexibles, situationsbezogenes Umgehen mit den Regeln und konkretisiert sich in einem Vorgehen, das im Folgenden als *Offene Planung* bezeichnet wird. Was damit gemeint ist, soll am Beispiel eines Schulbegleitforschungsteams nachvollzogen werden.

### Vorbemerkungen

Aus der Auswertung der Erfahrungen mit einem Schulbegleitforschungsteam, das das Unterstützungsangebot in unterschiedlicher Form über einen Zeitraum von zwei Jahren in Anspruch genommen hat, ergeben sich Anregungen und Überlegungen für ein zukünftiges Unterstützungsangebote im Rahmen der Schulbegleitforschung.

Das im Folgenden beschriebene Schulbegleitforschungsteam, der Ablauf der Planung und der Durchführung verdeutlichen, warum eine *offene Planung* unter ganz speziellen Bedingungen sinnvoll ist und welche Grenzen und Probleme sie mit sich bringen kann.

Das beschriebenen Schulbegleitforschungsteam bat relativ bald nach Beginn der Forschungsarbeit um Beratung, Unterstützung und Prozessbegleitung. Das *Erstgespräch* und mehrere Folgesitzungen fanden unter Leitung der beiden Supervisorinnen, die das Projekt 50 initiiert hatten, statt. Im Laufe der Arbeit gab es einen Wechsel innerhalb dieses Teams.

### 5.1. Verlauf der Sitzungen

#### Erstgespräch

Die Erstsitzung wurde auf der Grundlage einigen Vorwissens über das Team, seine Zusammensetzung und die Arbeitsschwerpunkte geplant. Das Team sollte sich in einem Standbild darstellen. Jedes Teammitglied erfuhr sich selbst und seine Bezüge innerhalb dieses Standbildes. Es folgte eine Abfrage zu Arbeitsschwerpunkten, Wünschen und Erwartungen. Das Team arbeitete bereits in der Erstsitzung stark an teaminternen Themenstellungen. Dem Team wurde das Modell Fortbildung plus Beratung und Supervision angeboten. Gleichzeitig wurde auf die Möglichkeiten der Konfliktmoderation und der Moderation von Teamprozessen - quasi als Zusatzpaket - hingewiesen.

Das Angebot KoBeSu, Fortbildung mit Beratung und Supervision, wurde vorrangig ausgewählt. Aus den Erkenntnissen und Bedürfnissen dieses Erstgespräches wurde das Angebot an Beratung, Teambildung und themenbezogener Fortbildung entwickelt.

#### Erste Sitzung

Bereits in der ersten Sitzung wurde deutlich, dass im Team teilweise eine gewisse Skepsis gegenüber dem Üben von Kommunikationsmethoden bestand. Der Sinn und Zweck des Erlernens für die Erweiterung der eigenen kommunikativen Kompetenz war in Anbetracht des großen Beratungs- und Mode-



rationsbedarf nicht so schnell einzusehen. Es wurden Befürchtungen deutlich, dass die Zeit für die konkrete Arbeit an ihren Themen nicht ausreichen könnte.

Im Beratungsteil wurde Beratungsbedarf im Sinne einer Fallberatung (KoBeSu) angemeldet. Entsprechend dem Modell wurde die erste Phase der Beratung durchgeführt. Aus dem individuellen Beratungsbedarf entwickelte die *Ratsuchende Person* am Ende der ersten Phase zwei Fragestellungen, die das ganze Team bzw. jedes Teammitglied betrafen. Die *Ratsuchende Person* gab diese Fragestellungen in das Team mit der Bitte, die Meinung und Position eines jeden Teammitgliedes zu dem Problem hören zu wollen, um daraus konkrete weitere Handlungskonsequenzen ableiten zu können. Es entwickelten sich daraus mehrere gelenkte Gesprächsrunden zu bestimmten Fragestellungen. Die Positionen der einzelnen Teammitglieder wurden deutlich, die *Ratsuchende Person* gewann die gewünschte Klarheit für ihr weiteres Handeln. Aus der Einzelberatung hatte sich eine Teambesprechung ergeben. Neben der *Ratsuchenden Person* waren in dem Prozess des Berichtens und Zuhörens auch einzelne Teammitglieder zu klareren Positionen gelangt.

### **Zweite Sitzung**

Auch die zweite Sitzung war mit einem Fortbildungs- und einem Beratungsteil geplant. Die von den Supervisorinnen vorgeschlagenen inhaltlichen Themen des Fortbildungsteils, an denen eine Kommunikationstechnik geübt werden sollte, erwiesen sich im nachhinein als nicht relevant für alle Teammitglieder. Die Bereitschaft einiger Teammitglieder sich einzulassen, schien aufgrund des aktuellen Beratungs- und Informationswunsches im Team erneut gering zu sein.

Es erfolgte eine Beratung. An der Schnittstelle des Überganges von der ersten in die zweite Beratungsphase (Skepsis und Konfrontation) wünschte sich die *Ratsuchende Person* die Einbeziehung der Teammitglieder. Statt den Fokus auf die eigenen Anteile, auf die eigenen Konflikte zu richten und eine Konfrontation durch erlebnisaktivierende Methoden zuzulassen, entschied sich die *Ratsuchende Person*, das Problem an das Team zu geben und erwartete eine Positionsbeziehung der Teammitglieder. Mit Zustimmung der Teammitglieder wurde diesem Wunsch entsprochen. In den folgenden strukturierten Gesprächsrunden wurden konkrete Fragestellungen der *Ratsuchenden Person* an die Teammitglieder formuliert und geklärt. Auch hier ging es im wesentlichen um organisatorische, planerische Fragen. Diese standen in engem Zusammenhang mit inhaltlichen, konzeptionellen Fragen. Der hinter den organisatorischen Sachfragen stehende individuelle Beratungsbedarf der *Ratsuchenden Person* und die offene Klärung der Beziehungsebene kamen nicht oder nur verdeckt zum Tragen. Im Ergebnis war die Beratung für die *Ratsuchende Person* und das Team klärend und führte für die *Ratsuchende Person* zu einer Entlastung durch eine klarere Aufgabenverteilungen. Das Team konnte auf Basis der erarbeiteten Aufgabenverteilung gezielter weiterarbeiten.

Trotz der Zufriedenheit schien die *Ratsuchende Person* zu spüren, dass es nicht nur um organisatorische Aspekte ging, sondern dass es ein Problem oder eine Ebene dahinter gab. Sie äußerte dieses Gefühl im Blitzlicht anfangs zögerlich, dann zunehmend bestimmter, gestützt durch das Feedback eines Teilnehmers.

Im Abschluss wurde deutlich, dass nicht alle Teammitglieder mit gleicher Betroffenheit in diese Teamberatung einbezogen waren. Ein Teammitglied fühlte sich von dem Thema nicht angesprochen, sondern außen vor.

Die Auswertung der Sitzungen veranlasste die Supervisorinnen, die Planung zu überdenken. Sie sollte dem Bedürfnis Rechnung tragen, dass dieses Team augenscheinlich noch Zeit brauchte, sich auf Fallberatung einzulassen und primär Unterstützung und Moderation in strukturellen und organisatorischen Fragen benötigte. Außerdem wollten wir im Sinne einer Teamstärkung und des Autonomiegedankens gewährleisten, dass alle Teilnehmenden Anteil an der Entwicklung und Festlegung des zu beratenden Themas haben konnten. Wir planten die nächsten Sitzungen *offen*, mit einem verstärkten Angebot an Teamberatung und Elementen der Moderation von Teamprozessen.

### **Offene Planung**

Die *offene Planung* stellte das zu bearbeitende Thema oder mehrere Themen des Teams in den Mittelpunkt. Zugleich wurde der zeitliche Rahmen etwas gekürzt, dafür die Zahl der Sitzungen erhöht. Dadurch reduzierte sich im weiteren Verlauf der Fortbildungsteil. Visualisierung der Tagesordnung und Aufgabenstellungen, Transparenz des Prozesses, klar strukturierte Kommunikationsabläufe und eine Ankommensübung zu Beginn blieben erhalten. Die für Teamarbeit notwendigen Kommunikationsmethoden wurden nicht mehr explizit geübt, sondern nur noch von der Supervisorin exemplarisch praktiziert. Einige der Teammitglieder kannten angewandte Techniken zum Teil aus anderen Zusammenhängen.

Die aktuelle Unterstützung für das Team war sehr intensiv und die Effektivität in bezug auf die Weiterentwicklung der Schulbegleitforschungsarbeit wurde immer wieder bestätigt und zurückgemeldet. Die gezielte Anwendung erlernter Methoden und Kommunikationstechniken in Konfliktsituationen und in nicht angeleiteten Teamsitzungen war nicht allen Teilnehmenden möglich.

### **Weitere Sitzungen**

Die weiteren Sitzungen verliefen sehr zielgerichtet und themenbezogen. Das Team arbeitete an einer oder zwei Fragestellungen, die in einer Findungsphase, der sogenannten *Oben-auf-Phase*, von allen Teammitgliedern im Konsensverfahren erarbeitet wurden. Individuelle Fragen, meist auf der Beziehungsebene, wurden ebenfalls thematisiert, angesprochen und in einem festgelegten Zeitrahmen im Team besprochen. Dabei wurde besonders auf das Einhalten festgelegter Gesprächsregeln zum Schutz der betroffenen Person geachtet.

### **Siebente Sitzung**

In der konfliktreichen siebenten Sitzung wurde deutlich, wie hilfreich die Kenntnis und Anwendung von Kommunikationstechniken wie Paraphrasieren, Reflektieren und aktives Zuhören in einem Gruppenprozess, besonders in Konfliktsituationen sind.

Diese erste durchgängige KoBeSu-Sitzung (kollegiale Fallberatung) brachte Turbulenzen und Verwirrungen in das Team. Ein Problem auf der Beziehungsebene wurde offen benannt mit dem

Wunsch, dies als Fallberatung zu bearbeiten. Aufgrund des geringen Fortbildungsanteils konnten die Teilnehmenden vor allem in der ersten Phase nicht aktiv am Beratungsprozess teilnehmen. Sie befanden sich mehr oder weniger in der Rolle der Zuhörenden, waren zugleich selber betroffen und konnten dieser Betroffenheit nicht adäquat Ausdruck verleihen bzw. sie zurückhalten. Auch waren die Grundprinzipien der kollegialen Beratung wenig vertraut.

Als Ergebnis der Beratung wurden zwischen den betroffenen Personen ein Konfliktschlichtungsgespräch vereinbart mit der Aufforderung, die Ergebnisse in das Team zurückfließen zu lassen. Die Konfliktgespräche wurden erfolgreich mit den Betroffenen durchgeführt. Allerdings ließ nur eine Konfliktpartei ihre Sichtweise in das Team zurückfließen.

Erfolgreich bedeutet in diesem Falle, dass es eine kurzfristige Einigung gab. Im weiteren Verlauf kristallisierte sich heraus, dass der Konflikt im Team nicht lösbar war. Die scheinbaren Lösungen waren langfristig nicht tragfähig und behinderten die Arbeit auf der Sachebene. Erst eine grundsätzliche Entscheidung klärte den Konflikt im Team, so dass die Arbeit auf der Sachebene verändert, aber geklärt fortgeführt werden konnte.

Klärung bedeutet nicht immer, Konflikte langfristig einvernehmlich zu lösen, sondern kann ebenso zur Zuspitzung von Konflikten und daraus resultierenden personellen Konsequenzen in einem Team führen. Klärung heißt nicht Harmonisierung.

### **Weiterer Verlauf**

Die Arbeit im Team gestaltete sich nach diesem Prozess im weiteren Verlauf konfliktfreier, entspannter und effektiver. Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche wurden neu definiert und im Konsensverfahren festgelegt. Offene Fragen und Probleme konnten solidarisch ausgesprochen, angehört und im gegenseitigen Einverständnis geregelt werden.

In den folgenden Sitzungen lag der Schwerpunkt zunehmend auf der Entwicklung von Fragen zu den Forschungsschwerpunkten und der Umsetzung der Ergebnisse für den Abschlussbericht. Je näher das Ende des Schulbegleitforschungsprojektes rückte, desto mehr konzentrierten sich die Sitzungen auf den Abschlussbericht und die damit verbundene Aufgaben- und Arbeitsverteilung. In dieser Situation war das Team für eine gezielte und strukturierte Unterstützung besonders offen. Schwierige Fragen konnten einvernehmlich und individuell zugeschnitten geregelt werden.

## **5.2. Auswertung**

### **Neutralität und Kollegialität**

Erschwerend für die Arbeit mit diesem Team waren die Veränderungen im Unterstützungsteam. Eine Supervisorin verließ das Team und ein Berater stieg neu in die Arbeit ein. Dieser stand mit einigen Lehrerinnen und Lehrern des zu beratenden Teams in engen Arbeitszusammenhängen, die nicht immer konfliktfrei waren. Die Sitzungen wurden im Beratungsteam intensiv vor- und nachbereitet; der eigentliche Beratungsprozess jedoch, nicht genau vorausplanbar in den aktuellen Themen und Konflikten, wurde von der Supervisorin alleine durchgeführt. Gleichzeitig war aber auch die verbliebene

Supervisorin Kollegin einiger Teammitglieder. Auf Grundlage der bereits durchgeführten Sitzungen und der dabei gewonnenen positiven Erfahrungen war jedoch ein tragbares Vertrauensverhältnis gewachsen, das eine Fortführung des Unterstützungsprozesses ermöglichte.

Trotz inhaltlicher Zurückhaltung und Beachtung der Nichtparteilichkeit und Neutralität von Seiten der Supervisorin, war es für manche Teilnehmenden nicht immer unproblematisch, eine Kollegin als Konfliktberaterin zu akzeptieren. Das auf der rationalen Ebene Akzeptierte konnte auf der Gefühls-ebene nicht immer nachvollzogen und angenommen werden. Auch für die Supervisorin war es nicht immer leicht, uneingeschränkte Neutralität zu wahren. Die geforderte Neutralität führte im Schulalltag dazu, dass zwischen der Supervisorin und einem Teammitglied die Zusammenarbeit auf unterrichtlicher Ebene zeitweilig abgebrochen und der kollegiale Kontakt zu einer Kollegin und einem Kollegen bewusst reduziert wurde. Die Supervisorin musste, um das Vertrauensverhältnis zu bestärken, in mehreren Situationen darauf verweisen, dass ihrerseits außerhalb der Beratung keine inhaltlichen Gespräche mit Teammitgliedern über die Prozessbegleitung und Beratung geführt wurden.

Diese Problematik wurde gesehen und im Unterstützungsteam angesprochen und bearbeitet. Grundsätzlich erscheint es sinnvoller und konfliktfreier für alle Beteiligten, externe Berater und Beraterinnen hinzuzuziehen, vor allem, wenn es um die Klärung tiefgreifender und berufsentscheidender Konflikte in einem Team oder zwischen einzelnen Teammitgliedern geht. In dem dargestellten Teamberatungsprozess wurde der Prozess aus der Sicht des Beratungsteams erfolgreich abgeschlossen; diese Auffassung deckte sich mit der Einschätzung der meisten Teammitglieder.

In diesem Team war es notwendig und erfolgreich, den Weg der kollegialen Fallberatung anzubieten, aber unter anderem aus oben genannten Gründen daneben auch die erwähnten methodisch anderen Unterstützungsformen zu wählen. Dieses wurde ebenfalls wegen der vielfältigen organisatorischen Aufgaben und Anforderungen für das Team notwendig.

## **6. Rückblick und Bewertung**

### **6.1. Annahme des Angebotes**

Die Hauptschwierigkeit des Schulbegleitforschungsprojektes 50 bestand darin, dass die Nachfrage des Angebotes schwer planbar war. Anfangs wurde das Angebot nicht in dem geplanten Umfang nachgefragt. Dabei wurde bei unterschiedlichen Gelegenheiten - individuelle Kontakte zu Schulbegleitforschungsteams, Rückkoppelungsgespräch der Schulbegleitforschungsleitung, Informationsveranstaltungen für Neuteams, auf Schulbegleitforschungsforen - auf das Unterstützungsangebot hingewiesen. Dann wieder kamen mehrere Nachfragen gleichzeitig. Es waren Anfragen zum Kennenlernen, der Wunsch nach einmaliger Konfliktberatungen oder nach längerer Prozessberatung. Wir schlussfolgerten, dass die Annahme eines solchen Unterstützungsangebotes neben der Darstellung und Vermittlung wesentlich von nicht planbaren Faktoren bzw. Zufällen abhängig zu sein schien.

Es stellte sich weiterhin die Frage, ob gerade den engagierten Lehrerinnen und Lehrern in der Schulbegleitforschung für dieses zwar nützliche, aber zusätzliche Unterstützungsangebot ausreichend Zeit zur Verfügung stand. Häufig kam die Rückmeldung: „Das ist ein gutes Angebot! Es könnte nützlich sein für unser Team. Vielleicht kommen wir darauf zurück! Aber die Termine, die Zeit!“ Bevor Beratung und Supervision als unterstützend, effektivierend und letztlich Zeit sparend erlebt werden konnte, musste ein Team diesen Schritt erst mal tun, sich auf etwas Neues, vielleicht auch Bedrohliches oder Fremdes einzulassen. Es war zu überlegen, ob das Angebot vielleicht verändert, offensiver angeboten und flexibler gestaltet werden sollte? Wie sollte es zukünftig aussehen?

## **6.2. Workshops und Schulbegleitforschungsforen**

In den Schulbegleitforschungsforen 1997 und 1998 wurden Workshops zum Kennenlernen des Beratungsmodells angeboten. Der erste Workshop war mit fünf Teilnehmenden gering besucht. Als Ergebnis meldete aber ein Schulbegleitforschungsteam Beratungsbedarf an, dem zum nächstmöglichen Termin entsprochen werden konnte. Frustrierend war die geringe Resonanz auf den Workshop auf dem Schulbegleitforschungsforum 1998/99. Auf dem Forum 1999 wurde daraufhin kein Workshop, sondern ein Infostand angeboten, der im Ergebnis zu zahlreichen Gesprächen und Nachfragen anregte.

Ebenso unerklärlich, aber sehr erfreulich und aufbauend war der plötzliche Zulauf und die Resonanz auf den Workshop auf dem FORUM SCHULBEGLEITFORSCHUNG 2000. War es der Titel: „Zwei Dinge braucht ein Team, Beratung und Moderation. Was brauchen Sie?“ Lag es an den anderen Angeboten? Lag es an der Zusammensetzung der Teams? Lag es am persönlichen Interesse an diesem Thema? Hat sich inzwischen das Interesse an Beratung und Supervision verändert? Mit über zwanzig Teilnehmerinnen und Teilnehmern war dieser Workshop sehr gut besucht. Die Teilnehmenden zeigten reges Interesse und arbeiteten kritisch und konstruktiv mit. Die Resonanz war insgesamt positiv. Direkt im Anschluss ergaben sich Anfragen, Beratungsbedarf wurde angemeldet und Termine verabredet. Diese Erfahrungen wurden von uns als ein deutliches Signal für das Interesse an diesem Unterstützungsangebot gewertet.

## **6.3. Erfahrungen aus den Beratungssitzungen**

### **Bewertung der Erfahrungen**

Für Teams, die am Beginn der Teamentwicklung standen, erwies es sich als sinnvoll, an aktuellen, sachbezogenen Fragestellungen, Problemen, Zieldefinitionen und an der Verteilung der Aufgaben zu arbeiten. Das heißt, es ging darum, die Beziehungsebene noch nicht ausdrücklich zu thematisieren, sondern über Klärungen auf der Sachebene die Beziehungsebene zu entlasten.

Ein solches eher Verfahren der Moderationsmethode anwendendes Vorgehen sollte aber vorausblickend immer auch die Erweiterung der kommunikativen Kompetenz der Teammitglieder im Blick haben. Denn in einem Konfliktfall, sei es innerhalb des Teams oder mit Außenstehenden, sind Erfahrungen mit bestimmten Kommunikationstechniken und deren Anwendung Gelingensbedingungen für den professionelleren Umgang mit Konflikten und für die Fortführung einer konstruktiven Teamarbeit.

Durch die Erweiterung der kommunikativen Kompetenz erfolgt eine Stärkung der Autonomie der Einzelnen im Team. Wird das Erlernte auf die Teamarbeit übertragen, entsteht langfristig weniger Abhängigkeit von externer Unterstützung. Organisatorische und inhaltliche Verantwortlichkeiten sollten im Team abgesprochen und verbindlich festgelegt und günstigerweise rotierend übernommen werden. Durch die gemeinsame Verantwortung für den Teamprozess entsteht ein positives Wir-Gefühl.

### **Vielfältiges Unterstützungsangebot**

Bei der Teamentwicklung und Teamfähigkeit geht es um die individuellen Fallberatung, seien es Fragen und Probleme einzelner Teammitglieder oder Fragen und Probleme eines Teammitgliedes, die andere für sich ähnlich definieren oder entdecken, um Themen, Konflikte und Fragen, die die Teammitglieder aktuell untereinander haben, sowie um Fragen und Probleme, die das Team mit außenstehenden Personen oder Gruppen hat oder haben könnte. Das Spektrum der Unterstützungstätigkeit ist demnach breit. Ganz wesentlich kommt es darauf an, die Aufgaben und die damit verbundene Zielsetzung eines Teams im Auge zu haben und auf der Sachebene Klärung und Verbindlichkeit zu fördern.

### **Austauschforum**

Teams mit einem hohen Organisationsaufwand, verschiedenen Arbeitsschwerpunkten und unterschiedlichen Gruppen von Schülerinnen und Schülern benötigen ein Forum für regelmäßigen Austausch und die Entwicklung gemeinsamer Fragen sowie ein Angebot an Lösungsstrategien. Sie brauchen Methoden und Verfahren, die die einzelnen Teammitglieder befähigen, ein arbeitsfähiges Team aufzubauen und zu erhalten, und ein Instrumentarium, mit dem sie auch im Konfliktfall lösungsorientiert handeln können und so ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens bekommen. Diese Methoden können durch ein externes Unterstützungsangebot eingeführt und geübt werden; wünschenswert wäre es, dass sie langfristig in der eigenen Teamarbeit wenigstens teilweise Anwendung fänden.

### **Entlastung durch Strukturierung**

Der beschriebene Weg des gemeinsamen Erarbeitens von Fragestellungen und Methoden der Bearbeitung, gelenkt und geleitet durch externe Beratende, gewährleistet einen konfliktfreien und produktiven Umgang mit Sach- und Beziehungsthemen. Die festgelegten Teamberatungen sind verbindlich, vorbereitet und strukturiert und entlasten die Teammitglieder von täglichen Kleinigkeiten. Die Strukturierung und Einhaltung von Verabredungen, Gesprächsformen und Zeiten, die konsequente Hinführung auf Fragestellungen durch die Beratenden bieten den Teammitgliedern einen Freiraum zur Auseinandersetzung und zur Suche nach Lösungen.

Dies kann im Einzelfall bereits in einer strukturierenden Sitzung erzielt werden. Ein Team wandte sich mit der Bitte um einen Termin an das Unterstützungsteam. Das ursprünglich als Einführungssitzung geplante Treffen entwickelte sich nach kurzer Zeit zu einer Teamberatung. Die Sitzung endete mit dem Ergebnis, dass klarere und verbindlichere Planungen und Absprachen getroffen werden mussten. Das Team wollte zukünftig aufpassen, nicht mehr in die Fallen der sogenannten Kommunikation zwischen Tür und Angel zu tappen. Mit dem Gefühl einige wunde Punkte im gegenseitigen Verständnis thematisiert und konstruktive Lösungsansätzen gefunden zu haben, war dem Team zunächst geholfen und ein Weg für eine weitere konstruktive Zusammenarbeit geebnet worden. Dazu gehört die Bereitschaft und Fähigkeit der Beratenden, flexibel zu reagieren und bereits im Erstgespräch nach gemeinsamer Absprache ein Beratungsgespräch anzubahnen, das unterschiedliche Sichtweisen nachvollziehbar macht und Handlungsalternativen anregt.

### **Gleichberechtigung im Team**

In der Teamberatung nach dem Modell der Kollegialen Beratung unterliegen alle, auch dominante Personen, den gleichen Verabredungen und Absprachen. Dadurch kann die Beziehungsebene im Team entlastet und die Auseinandersetzung auf der Sachebene konsequenter geführt werden. Ein Thema wird im Team gemeinsam entwickelt und ist für alle relevant. In der Fallberatung geht es um die *Ratsuchende Person* und um ihren Umgang mit einem Thema. Die gemeinsame Arbeit und Auseinandersetzung mit dem Thema, das intensive gegenseitige Zuhören und das wachsende Verständnis für die Situation anderer fördern die Solidarität und die Gleichberechtigung innerhalb des Teams.

### **Wissenschaftliche Begleitung**

Teams, die keine oder nur teilweise wissenschaftliche Begleitung erfuhren oder mit der wissenschaftlichen Begleitung Schwierigkeiten hatten, griffen eher auf das Beratungs- und Unterstützungsangebot zurück. Durch die Möglichkeit der Prozessbegleitung gelangten sie zu einer Klärung des Arbeitsauftrages, zu klaren Aufgabenverteilungen, zu einer Präzisierung des Forschungsgegenstandes und der Schwerpunkte der Abschlussarbeit. Teams mit wissenschaftlicher Begleitung haben eine Außensicht und einen Input. Dieses kann sich aktivierend und förderlich auf den Arbeitsprozess auswirken. Funktioniert die wissenschaftliche Begleitung, ist ein zusätzliches externe Unterstützungsangebot weniger notwendig.

Das beschriebene langfristig betreute Schulbegleitforschungsteam benötigte wesentlich mehr Klärungshilfe und Unterstützung, weil die wissenschaftliche Begleitung unsicher und für einige unbefriedigend war, als nach der zufriedenstellenden Klärung dieser Frage. Die rechtzeitige Einbeziehung der wissenschaftlichen Begleitung in den Beratungsprozess kann dazu führen, dass Konflikte nicht entstehen oder angesprochen werden, dadurch Erwartungen und Kompetenzen geklärt werden und es so zu geringeren Reibungsverluste im Team kommt. Besonders in der Anfangsphase und bei der Konzeption und Abfassung des Endberichts erscheint den Teams die wissenschaftliche Begleitung besonders erforderlich.

### **Zeitmangel und Offenheit für Beratung**

Viele Schulbegleitforschungsteams litten unter akutem Zeitmangel und unter dem Druck, Termine im Nachmittagsbereich bei zusätzlichen unterschiedlichen schulischen Anforderungen koordinieren zu müssen. Es war teilweise zu Beginn der Unterstützungstätigkeit schwierig, mit Teams einen Termin über den Zeitraum von drei bis vier Unterrichtsstunden zu finden. Das Angebot, dies im Rahmen der Schulbegleitforschungsstunden zu tun, wurde gerne angenommen. Vor Beginn der Beratungssequenz überwog das Gefühl, eine zusätzliche zeitliche Belastung einzugehen, da die gesamte Unterrichts- und Forschungsarbeit parallel weiterlief. Im laufenden Prozess und mit zunehmend positiven und als entlastend empfundenen Erfahrungen gestaltete sich die Terminfindung unproblematischer.

Die beratenen Teams machten im Prozess die Erfahrung, dass die Beratungszeit die Arbeit effizienter machte und eher Zeit einsparte. Viele Teams konnten dies nicht antizipieren. Die ohnehin verbreitete Scheu oder auch Abneigung auf der Beziehungsebene zu arbeiten, erzeugte eher Skepsis gegenüber einem zeitaufwändigen und emotional nahegehenden Vorgehen. Eine charakteristische Frage war: „Was soll es meinem Team bringen, wenn ich mein Problem mit jemandem oder etwas schildere und mir Unterstützung hole?“

Wenn in einem Team die Arbeit bereits festgefahren, die Rollen scheinbar verteilt sowie der Kommunikationsprozess und die Beziehungsebene gestört waren, gestaltete es sich für diese Teams meist schwierig, den Schritt in eine Beratung und Supervision gemeinsam zu vereinbaren und zu tun.

### **Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit von Methoden und Erfahrungen**

Um die Auswertung der Unterstützungsarbeit zu intensivieren, wurden ein Fragebogen und Fragen für ein Interview entwickelt (Anlage 2). Die Beantwortung der Fragebögen und die Durchführung der Interviews wurden in einem zeitlichen Abstand von mehreren Monaten nach Abschluss der Beratungstätigkeit durchgeführt. Die genauere Darstellung der Auswertungen ist in der o.a. Anlage einzusehen.

Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass in allen Teams, in denen wir nach dem KoBeSu-Modell arbeiteten, die gelernten Methoden als Erleichterung in Arbeitssituationen und als unterstützend im Prozess der Teamentwicklung erlebt wurden. In die Arbeit des Teams, in dem der Fortbildungsteil wegfiel, flossen die Kommunikationsmethoden und Techniken weniger bewusst ein. Die Strukturierungshilfen wurden eher als Instrumente der Beratenden begriffen und weniger als Möglichkeit, sie eigenständig in die Teamarbeit zu übertragen.

Der Hinweis, bestimmte Methoden und Verfahrensweisen selbstständig im Team auszuprobieren, bewirkte teilweise Aha-Erlebnisse, aber insgesamt eher skeptische Zustimmung. Es wurde in den wenigen Sitzungen zwar thematisiert, dass die Kommunikationsmethoden, die die Teammitglieder als wohltuend strukturierend und unterstützend erfahren hatten, übertragbar waren auf tägliche Arbeitssituationen und die Arbeit im eigenen Team, aber die Übungsphasen waren anscheinend zu kurz und die Methoden zu wenig gefestigt, um sie selbstständig anwenden zu können. Die Teams trauten sich dieses nach eigenen Aussagen noch nicht so recht zu.



Sicher braucht es mehr Zeit als fünf Sitzungen und mehr Übung und Reflexion um bestimmte strukturierende Techniken und Kommunikationsmethoden bewusst, gezielt und überzeugt anwenden zu können. Es kann daher sinnvoll sein, in einer Beratungssitzung die Frage zu thematisieren: „Wie planen, organisieren und führen wir unsere Teamsitzungen durch?“ Darauf aufbauend kann es hilfreich sein, eine Sitzung konkret vorbereiten zu lassen und die Durchführung gemeinsam zu reflektieren.

Die Nachhaltigkeit des Angebotes lässt sich nicht nur an dem Punkt Übertragung von Techniken und Methoden auf die Teamarbeit messen, sondern auch an den Auswirkungen, die das Unterstützungsangebot auf den Forschungsprozess und die Forschungsergebnisse hatte, sowie an einer möglicher Übertragung der Erfahrungen in zukünftige Arbeitszusammenhänge. Daraus ergibt sich die Konsequenz, bestimmte Gelingensbedingungen und Grundsätze für Teamarbeit, wie das Festlegen fester Regeln und Absprachen, das Einhalten klarer und verbindlicher Absprachen, die strukturierte Durchführung eines regelmäßigen und offenen Informationsaustausches, konsequenter zu üben und die Übertragungsmöglichkeiten intensiver zu reflektieren.

Die im Beratungsprozess erarbeiteten inhaltlichen Schwerpunkte, die Klärungen individueller Positionen und Konflikte, die Festlegungen von Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilungen flossen immer in die sich anschließende Teamarbeit ein. Dies führte zu Effektivierung und Erleichterung der Teamarbeit.

### **Fortbildungsteil**

Der Fortbildungsteil zur Erweiterung der kommunikativen Kompetenz sollte weiterhin ein verbindlicher Teil der Teambesprechung sein. Dieser ermöglicht konkrete Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen im Hinblick auf den Umgang der Teammitglieder untereinander. Die Teamarbeit wird hierdurch unterstützt und die Voraussetzung zur Teilnahme am kollegialen Beratungsprozess aufgebaut. Der Verzicht auf den Fortbildungsteil hat sich im Konfliktfall als hinderlich erwiesen. Überlegenswert wäre es, ein eigenständiges Angebot zu Beginn der Forschungstätigkeit bzw. Teamarbeit bereitzustellen.

## 7. Schlussfolgerungen für ein Beratungs- und Unterstützungsangebot für Schulbegleitforschungsteams

### 7.1. Angebotsformen

Rückblick und Bewertung unter Punkt 6 lassen zukünftig die folgenden prozessbegleitenden Beratungs- und Unterstützungsangebote als sinnvoll und hilfreich im Hinblick auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Teams erscheinen.

#### Schema der Beratungs- und Unterstützungsangebote

Der Zusammenhang von Beratungserfordernis und anzuwendendem Beratungsverfahren lässt sich mit Hilfe des folgenden Schemas anschaulich verdeutlichen:

Probleme auf der	Sachebene	Beziehungsebene
im / mit		
Team	Teammoderation	Konflikt - mediation
Einzel- person	Moderation/ KoBeSu	KoBeSu

- **Moderation von Teamprozessen auf der Sach- und Strukturebene** (Bearbeitung von Forschungsschwerpunkten, Forschungsbericht, Aufgabenverteilung, Arbeitsverteilung, Informationsaustausch,... mit Hilfe der Moderationsmethode) Zeitumfang: 2 Zeitstunden, in Absprache mit der Gruppe 2-3 Sitzungen pro Halbjahr.
- **Konfliktberatung/Konfliktlösung nach KoBeSu und Mediationsverfahren** (Durchführung ohne Fortbildungsteil bei einem Konflikt auf der Beziehungsebene zwischen Teammitgliedern) Zeitumfang: 2 Zeitstunden, Anzahl der Konfliktgespräche 2-3 Sitzungen; findet die Konfliktberatung nicht im gesamten Team statt, folgt eine moderierte Teamsitzung.
- **Fallberatung nach KoBeSu mit Übergang in moderierte Teamsitzung** (Kombination von Fortbildungsanteil, KoBeSu und Moderation) Zeitumfang: drei Stunden, mindestens 5 Sitzungen.
- **Klassisches Modell der Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu)** (Fortbildungsanteil plus Einzelfallberatung und Supervision nach dem Modell der kollegialen Beratung und Supervision) Zeitumfang: drei Zeitstunden, mindestens 5 Sitzungen.

## 7.2 Workshops

Es ist zu überlegen, ob es sinnvoll ist, an den Anfang der Teamarbeit in der Schulbegleitforschung ein Angebot in Form eines Workshops „Training von Kommunikationsmethoden, -techniken und Strukturierungshilfen für Teamarbeit“ zu stellen. Ein solcher sollte verpflichtend für Neuteams sein. Darauf aufbauend wäre es günstig, prozessbegleitende Beratung und Unterstützung für laufende Teams anzubieten.

Ein solches Workshopangebot könnte im weiteren Verlauf der Teamarbeit erneut angefragt und vertieft werden. Es könnte spezifische Fragen und Probleme eines Teams aufgreifen. Die Teammitglieder lernen über einen solchen Workshop das Unterstützungsteam in der konkreten Arbeit kennen, können Fragen zu weiteren Angeboten und Arbeitsweisen stellen und greifen evtl. gezielter auf das prozessbegleitende Beratungs- und Unterstützungsangebot für Teams zurück.

Themen für einen solchen Workshop könnten sein:

- **Strukturierungshilfen für Teamsitzungen:**

Visualisierung von Tagesordnungen, Arbeitsschritten, Ergebnissen; günstige Rahmenbedingungen für Teamsitzungen; Erwartungen der Teammitglieder klären; Zeitraster entwickeln; Elemente der Moderationsmethode; Verfahren, um zu einer klaren, gemeinsamen Zielsetzung zu gelangen; verbindliche Rituale und Regeln; Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten in der Leitung der Teamsitzungen; Strukturierungshilfen in Gesprächen; Arbeitsverteilung; Aufgabenfestlegung bezogen auf den Aufgabenbereich.

- **Kommunikation**

Menschliche Kommunikation ( P. Watzlawik u.a. ); Paraphrasieren und Reflektieren; Ich-Botschaften; Feedback; systemische Verfahren zur Veränderung von Sichtweisen wie zum Beispiel Gedankenstopp oder Perspektivenwechsel; Erkennen und Bearbeiten von Störungen in der zwischenmenschlichen Kommunikation; Themenzentrierte Interaktion nach R. Cohn.

### **7.3. Supervision als Teamarbeit**

Günstige Voraussetzungen für die Arbeit als Supervisorin und Supervisor sind die Arbeit im Team, um in schwierigen Prozessen einen größeren Entscheidungsspielraum, gegenseitige Kontrolle und Unterstützung zu haben.

Im Zweierteam oder Tandem kann eine strukturierte, intensive Auswertung der Beratungsprozesse durchgeführt werden, die Selbst- und Fremdkontrolle in Form von Eigensupervision beinhaltet. Durch Teamarbeit kann eine kreativere Vorbereitung und offenerer Durchführung der Sitzungen geleistet werden. Durch praktizierte Teamarbeit werden Rollenverteilung und Arbeit im Team nicht nur propagiert, sondern erfahrbar. Die Arbeit im Team erleichtert es, einen klareren Überblick im Beratungsprozess zu bewahren und ein möglichst gezieltes Unterstützungsangebot zu gewährleisten. Sie führt auch zur Entlastung der Supervisorin und des Supervisors. Ein gemischtgeschlechtliches Supervisionsteam bietet den Teilnehmenden unterschiedliche Identifikations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Ein Beratungsteam sollte möglichst von außen kommen und neutral sein.

### **7.4. Unterstützung für das Supervisionsteam**

Neben einer Unterstützung durch Supervision wäre eine wissenschaftliche Begleitung wünschenswert gewesen. Diese wissenschaftliche Begleitung wäre in der Überprüfungs- und Auswertungsphase und bei der Konzeption des Endberichtes notwendig und hilfreich gewesen. Durch eine wissenschaftlichen Begleitung wäre die erforderliche Objektivierung des Forschungsprozesses und seiner Auswertung erst gewährleistet gewesen. Im Sinne professioneller Beratungstätigkeit ist für ein Beratungsteam eine begleitende Eigensupervision angebracht, um die Qualität der Arbeit langfristig zu gewährleisten.

## **8. Zusammenfassung**

KoBeSu in seinem Grundkonzept ist nach den oben dargestellten Erfahrungen aus dem Schulbegleitforschungsprojekt Nr.50 „Kollegiale Beratung und Supervision für Schulbegleitforschungsteams“ geeignet für die Beratung und Unterstützung von Schulbegleitforschungsteams. Das Angebot sollte allerdings um Methoden der Moderation und Mediation erweitert werden.

Die Beratungs- und Unterstützungsarbeit nach diesen Verfahren, insbesondere die Kollegiale Beratung und Supervision, fördert die Teamentwicklung, strukturiert und klärt Arbeitsprozesse im Team, hilft bei der Bearbeitung und Klärung von Beziehungs- und Teamkonflikten, unterstützt einzelne Teammitglieder bei der Bearbeitung der Aufgabenstellung und unterstützt Einzelne oder das Team in

Auseinandersetzungen mit außenstehenden Personen. Die gemeinsame Beratungserfahrung fördert einen offenen Informationsaustausch, stärkt die Einzelpersonen sowie das Team und begünstigt den Arbeitsprozess.

Wenn in manchen Teams die Bereitschaft, auf der Beziehungsebene zu arbeiten, anfangs gering erschien und Klärungen vorwiegend auf der Sachebene (Aufgabenklärung, Arbeitsplanung, Forschungsschwerpunkt etc.) erfolgten, wirkten sich Beratung und Moderation von Teamprozessen letztendlich als entlastend für die Beziehungsebene aus und förderten dadurch wiederum die Arbeit auf der Sachebene.

---

## 9. Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A.:** Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt Verlag, Tübingen 1997
- Bachmair, S., et. al.:** Beraten will gelernt sein. Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim 1994
- Cohn, R. C., Farau, A.:** Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 1995
- Groeben, N. et. al.:** Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Franke Verlag, Stuttgart 1988
- Malik, F.:** Kein Team ohne Disziplin. in: Handelsblatt vom 30./31.3.2001
- Schlee, J.:** Beratung und Supervision in kollegialen Unterstützungsgruppen. in: Pallasch, W. / Mutzeck, W. (Hrsg.): Beratung, Training, Supervision. Juventa Verlag, München 1992
- Schlee, J., Wahl, D.:** Veränderung Subjektiver Theorien von Lehrern. Beiträge und Ergebnisse eines Symposiums an der Universität Oldenburg im Februar 1986, Oldenburg 1997
- Schulz von Thun, F.:** Miteinander Reden 1 – 3. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1981, 1989, 1998
- Senge, P.M., et. al.:** Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 1996
- Thomann, Chr., Schulz von Thun, F.:** Klärungshilfen. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1988
- Watzlawick, P., et. al.:** Menschliche Kommunikation. Verlag Hans Huber, Bern Stuttgart Wien 1969
- Watzlawick, P., et. al.:** Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Verlag Hans Huber, Bern Göttingen Toronto 1974

## 10. Anhang

### Anlage 1:

Auszug aus der Schriftlichen Abschlussarbeit im Kontaktstudium  
*Kooperation, Beratung, Supervision*

Ursula Gödde: „Liebe Paula“, Bremen 1998.

Liebe Paula,

immer wieder hast du Interesse an meiner Ausbildung in Oldenburg gezeigt. Ich möchte gerne versuchen, dir die theoretischen Annahmen, die dem Konzept zugrunde liegen, in Kürze vorzustellen. Welche Konsequenzen für die Praxis daraus gezogen werden, soll die anschließende Schilderung der Durchführung eines Beratungsfalles zeigen.

#### **Das Forschungsprogramm subjektive Theorien (FST)**

Der theoretische Ansatz des Kontaktstudiums Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu) beruht auf den Grundlagen des Forschungsprogramms Subjektive Theorien, abgekürzt FST (Groebner, Wahl, Schlee, et al.) Dieses stellt den Menschen als reflexives Subjekt in den Mittelpunkt seiner Forschung im scharfen Gegensatz zur psychologischen Schule des Behaviorismus. Diese mir sehr sympathische Vorentscheidung liegt ja auch den verschiedenen Konzepten der humanistischen Psychologie zugrunde, die wir beide schon länger in unterschiedlichen Zusammenhängen kennen gelernt haben.

Ist eine solche Setzung wissenschaftlich erlaubt? Wie wird sie begründet? Und wie wird sie genauer beschrieben?

Zu der Diskussion seiner eigenen Grundlagen gehört für das FST die wissenschaftstheoretische Einsicht, dass Forschung niemals einen voraussetzungsfreien (objektiven) Zugang zu ihrem Gegenstand hat, sondern ihn immer nur vermittelt über das Instrument seiner gewählten Methodik erkennen kann. Methoden sind ihrerseits nicht neutral, sondern beruhen auf Vorentscheidungen, die den Forschungsgegenstand in gewisser Hinsicht erst konstituieren. Methode und Gegenstand stehen somit in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. ( Ich stelle mir vor, dass dieser Ansatz entfernt mitbedingt ist von der Erschütterung, die es für die "objektive" Physik bedeutet haben muss, dass die Versuchsanordnung im Teilchen /Welle - Dualismus – über völlig unterschiedliche Ergebnisse entscheidet.)

Auch der Behaviorismus nimmt eine Setzung seines Forschungsgegenstandes vor. Danach wird der Mensch streng als Objekt gesehen, das durch Umweltreize determiniert ist und mechanistisch in einem Reiz-Reaktionsverhältnis agiert. Im Mittelpunkt steht das Verhalten als das äußerlich Beobachtbare.

Ein Bezug auf subjektive Erfahrung und Bewusstseinsprozesse wird nicht oder allenfalls in zweiter Linie genommen. Demzufolge liegen die Grundlagen schwerpunktmäßig auf der experimentellen Psychologie, die sich als naturwissenschaftlich - empirische Disziplin begreift. Ich erinnere mich, dass eine daher rührende Kernaussage "Verhaltensweisen können gelernt und wieder verlernt werden" für mein pädagogisches Vorgehen während meiner frühen Lehrzeit mitbestimmend war. Diese Reduzierung des Menschen auf ein sich "verhaltendes" Objekt wird seiner komplexen Struktur, insbesondere seiner Intentionalität nicht gerecht.

Demgegenüber entscheidet sich das FST für eine Menschenbildannahme, die den Menschen in erster Linie als Handelnden begreift. Handlungen lassen sich als absichtsvolle und sinnhafte Verhaltensweisen beschreiben; sie werden konstruktiv geplant und als Mittel zur Erreichung selbstgewählter Ziele eingesetzt. Handlungen sind auf Resultate gerichtet und folgen Motiven und Interessen; sie sind daher nur auf der Grundlage eines Erfahrungs- und Wissenssystems denkbar. Eine solche Menschenbildannahme lässt sich nur sinnvoll aufrechterhalten, wenn dem Menschen prinzipiell Rationalität, Reflexivität, Kommunikationsfähigkeit und Autonomie zugeschrieben wird. Dabei ist keineswegs ausgesagt, dass diese Eigenschaften sowohl im Einzelnen als auch in ihrer Gesamtheit jederzeit zur Entfaltung kommen, wohl aber, dass sie potenziell angelegt sind.

#### Zielorientiertes Handeln auf Grund subjektiver Theorien

Damit haben wir eine Setzung, die grundsätzlich unterschiedlich zu der des Behaviorismus ist: "Nicht äußere Gegebenheiten steuern das Verhalten, sondern interne Vorstellungen von der Welt und der eigenen Person lenken das absichtsvolle und zielorientierte Handeln."

In Auseinandersetzung mit den verschiedenen Ansätzen der Kognitionspsychologie und deren Weiterentwicklung werden diese "handlungsleitenden Kognitionen" als „ Subjektive Theorien“ konzipiert. Unter dem denkpsychologischen Konstrukt "Kognitionen" sind verschiedene interne Variablen zusammengefasst, z.B. Begriffe, Konzepte u.a.. Es wird aber nicht als ausreichend erachtet, die komplexen Bewusstseinsphänomene, die das zielorientierte Handeln leiten, adäquat wiederzugeben. Der gewählte Begriff "Theorie" beinhaltet bereits, dass mehrere Elemente (Kognitionen, Konzepte) in einem solchen Verhältnis zueinander stehen müssen, das Schlussfolgerungen erlaubt. Dazu gehören z.B. alle generellen Sätze, die aus vorliegenden Prämissen Schlussfolgerungen ziehen; insbesondere Wenn-Dann-Sätze. (z.B.: Wenn eine Schülerin viele Fragen stellt, dann ist sie am Thema interessiert.) (Der Argumentationscharakter in Wenn-Dann-Sätzen ist mir in der Beratungssituation oft aufgegangen,)

Ich kann und will hier die Grundlagendiskussion nicht nachvollziehen, die zur genauen Begriffsbestimmung der Subjektiven Theorie geführt hat. Ich halte es aber für angebracht, dir den genauen Wortlaut der gefundenen Definition vorzustellen, um für mögliche zukünftige Diskussionen eine gesprächsleitende Grundlage zu haben.

Die engere Begriffsexplikation von Subjektiven Theorien lautet:

- Kognitionen der Selbst- und Weltsicht,
- die im Dialogkonsens aktualisier- und rekonstruierbar sind
- als komplexes Aggregat mit (zumindest impliziter) Argumentationsstruktur,
- das auch die zu objektiven (wissenschaftlichen) Theorien parallelen Funktionen
- der Erklärung, Prognose, Technologie erfüllt,
- deren Akzeptierbarkeit als "objektive" Erkenntnis zu prüfen ist.

Mit einfachen Worten wiedergegeben: Der Mensch ist Erfinder und Benutzer von Theorien, die er entwickelt, um Sachverhalte und Ereignisse zu beschreiben, zu erklären, Prognosen zu erstellen, Ziele zu beschreiben, Handeln zu planen und auszuführen. Sie betreffen sowohl Gegebenheiten der Außenwelt als auch reflexiv das eigene Ich und bestimmen im Ganzen Weltsicht und Erleben. Sie festigen sich dabei unter Umständen zu relativ dauerhaften Sichtweisen und Interpretationsmustern. Obwohl sie weitgehend unbewusst von Emotionen bestimmt oder überlagert sein können, sind sie doch im Dialog mitteilbar und auf ihre Realitätsangemessenheit überprüfbar.

Der subjektive (Alltags-)Theoretiker geht bei der Entwicklung seiner Theorie prinzipiell nicht anders vor als der wissenschaftliche Theoretiker, d.h. er nimmt wahr, verknüpft, erklärt, vergleicht, argumentiert, prognostiziert. Er ist wenigstens potenziell in der Lage, den theoretischen Entwurf zu explizieren und einer Validierung zu stellen. Die Unterschiede in den Vorgehensweisen werden als graduell, nicht als grundsätzlich gewertet. ( Im Falle des wissenschaftlichen Theoretikers z. B. methodisches Vorgehen, scharfe Begrifflichkeit, hoher Systemisierungsgrad, Stringenz, Generalisierbarkeit. Druckfreiheit der Forschungssituation, etc. Für den Alltagstheoretiker: Erstellung unter Handlungs- und Orientierungsdruck, mangelnde Bewusstheit wegen fehlender Abforderung, fehlende Dialogmöglichkeit, unzureichende Problemselektion aus einer Gesamtproblemlage usw.)

Die gewählten Menschenbildannahmen sind nicht nur deskriptiv, sie werden auch normativ verstanden. Sie verhalten sich nicht neutral, sondern enthalten eine Zielvorgabe, nämlich den zugeschriebenen Eigenschaften (in Beratung, Supervision, Erziehung) zu immer größerer Entfaltung zu verhelfen.

#### Veränderung subjektiver Theorien

Subjektive Theorien können in hohem Maß realitätsabbildend sein. Sie können aber auch - und sind es häufig wegen ihrer teil- oder unterbewussten Konzeption - ausgesprochen realitätsfern sein und adäquate Ansätze von Problemlösungen verhindern. So kann es sein, dass unstimmmige Schlüsse aus subjektiven Annahmen abgeleitet werden. Denkbar ist auch, dass subjektive Theorien auf ungünstigen subjektiven Prämissen beruhen, oder dass sie für ein erfolgreiches Handeln zu lückenhaft sind und der Ergänzung bedürfen.

Wenn im Einzelfall subjektive Theorien falsch oder unzureichend sind, werden sie Ihrem Benutzer Schwierigkeiten bereiten oder bestehende Probleme unlösbar erscheinen lassen. Vielleicht wird er eine Beratung aufsuchen. Eine Beratung, die sich am Menschenbild des FST orientiert, wird bemüht sein, Modellvorstellungen zu folgen und Bedingungen zu entwickeln, die den oben erläuterten



Grundannahmen entsprechen. Sie müssen geeignet sein, der ratsuchenden Person (RP) die Möglichkeit zu geben, ihre subjektiven Theorien zu befragen und zu ändern. Diese Modellerwägungen und Bedingungen will ich nun, weil sie für die konkrete Ausgestaltung der KoBeSu grundlegend sind, darstellen.

Für den Berater wie für die RP gilt die gleiche Menschenbildannahme des reflexiven Subjektes, d.h. ihr Verhältnis muss durch Gleichwertigkeit und Symmetrie bestimmt sein. Ein Rollenwechsel kann jederzeit möglich sein. Der Berater "weiß nicht mehr als die RP. Die RP ist Experte ihrer subjektiven Theorie, ihrer beruflichen Situation und auch ihrer speziellen Problemlage. Ihr wird daher grundsätzlich Autonomie und Verantwortung zugestanden, nur sie kann die eigentliche Veränderungsarbeit leisten. Direkte Eingriffe sind nicht möglich, was vom Berater und der RP anzuerkennen ist. (Vielleicht sehr zum Bedauern der RP "Wie gerne würde ich auch mal anderen die Arbeit überlassen!") Die Zielvorstellung ist Hilfe zur Selbsthilfe.

Wie lässt sich nun der Vorgang der Veränderung vorstellen?

Auf Grund der Struktur- und Funktionsgleichheit subjektiver und wissenschaftlicher Theorien besteht die Möglichkeit, metatheoretische Modelle von der Veränderung wissenschaftlicher Theorien zu Rate zu ziehen. Es werden drei Modelle diskutiert:

Das kumulative Modell: Danach verändern sich Theorien dadurch, dass innerhalb eines bestimmten Bereiches immer neue Erkenntnisse dazukommen, schrittweise wird eine Theorie genauer und differenzierter.

Das revolutionäre Modell: Danach ergeben sich Veränderungen durch einen Wechsel in den Grundannahmen oder Prämissen der Theorie ( Ein "großes" Beispiel, der Paradigmenwechsel nach Kuhn).

Das evolutionäre Modell: Die Grundannahmen bleiben bestehen. Unter verschiedenen Sichtweisen, die alle auf den selben Grundannahmen aufbauen, setzt sich die plausibelste durch.

Überträgt man dieses Modell auf Veränderungen von subjektiven Theorien, so betreffen kumulative Veränderungen in erster Linie personenferne Bereiche. Sie bewirken Zuwachs von Einzelwissen, der unter Umständen nützlich sein kann, aber wenig mit der Identität der Person zu tun hat. Beratung zielt unter diesem Aspekt auf die Veränderung des Kenntnisstandes, Informationsdefizite können aufgefüllt werden, sachliche Fragen werden beantwortet. Fachleute informieren über ihre Kenntnisse. Revolutionäre Veränderungen betreffen personennahe, zentrale Bereiche. Es geht hier um einen Wechsel in den Prämissen, in Grundeinstellungen eines Menschen. Sie sind nicht leicht zu erreichen und können mit starken Erschütterungen der Persönlichkeit einhergehen. Die RP soll bei der Entwicklung neuer Sinnbezüge und Lebenshaltungen unterstützt werden. Solche Hilfestellung gehört eher in den therapeutischen Bereich. Die Abgrenzung zum dritten Modell ist oft nicht genau zu ziehen.

Das evolutionäre Modell: Die Veränderung bezieht sich hier auf Sichtweisen und Einstellungen. Ziel für die RP ist, ihre Sicht auf die Welt aus einer veränderten Perspektive zu erleben und zu alternativen Handlungsmöglichkeiten zu kommen.

Liebe Paula, wir haben gelegentlich darüber gesprochen, dass Beratungssituationen uns als Beraterinnen unzufrieden, mit einem Gefühl der Überforderung zurücklassen können. Das war oft der Fall, wenn diese Empfindungen auf Grund unrealistischer Erwartungen im Teilnehmerkreis spürbar wurden. Mir scheint es hilfreich zu sein, mir selbst und den Teilnehmern die unterschiedlichen Veränderungsmodelle vor Augen zu führen und den daraus resultierenden Beratungsbegriff transparent zu machen.

Oft' wird von einem Beratungsgespräch erwartet, dass gesagt wird „wie das geht“. Eine direkte Vermittlung dessen, was ich weiß, soll eine veränderte Verhaltensweise bewirken, wo aber viel mehr, nämlich eine Veränderung der Sichtweise auf der anderen Seite gefordert wäre. Schwierig ist es mitunter, sich dem Erwartungsdruck auf Veränderungen im "revolutionären Modus" (z. B. tiefergehende Lebenskrisen etc.) zu entziehen und auf geeignete Therapie zu verweisen. Insgesamt scheint mir die Einsicht nicht immer leicht zu vermitteln, dass Veränderungen nicht durch den Berater bewirkt werden, sondern durch die ratsuchende Person selbst. Ich habe andererseits die Erfahrung gemacht, dass die Vermittlung der Menschenbildannahmen, Rationalität, Reflexivität, Kommunikationsfähigkeit und Autonomie bereits eine gewisse Klärung und Veränderung bewirkt.

"Ich bin allein für mich verantwortlich."

„Ich kann mich über mein Erleben austauschen."

„Ich kann alternative Handlungsentwürfe konzipieren."

"Ich kann mir meiner Emotionalität und Rationalität im Zusammenspiel beider und meiner Körperempfindungen bewusst sei."

### Das KoBeSu Modell

Der Anspruch der KoBeSu liegt bei der Veränderung der Sichtweisen, oft von ganz kleinen Einstellungskorrekturen, also überwiegend im evolutionärem Bereich. Ganz selten kann es zu Veränderungen der Grundhaltung kommen, ohne dass das Ganze einen therapeutischen Anspruch bekommt.

Wie kann nun konkret Veränderung von Sichtweisen bewirkt werden, wenn solches über eine reine Informationsvermittlung nicht zu erreichen ist?

Wieder lassen sich über die Parallelitätsannahme von subjektiven und wissenschaftlichen Theorien Hinweise ableiten. Bedingungen, die sich für den Wissenschaftler als günstig erweisen, werden es auch für den subjektiven Theoretiker sein.

Wissenschaftliche Theorien werden in einem Kontext kollegialer Kommunikation und Diskussion entwickelt. Man wird unterstellen dürfen, dass dem Wissenschaftler Zeit und Raum für die Entwicklung seiner Theorien zur Verfügung stehen. Eine ebenso notwendige wie selbstverständliche Voraussetzung für seine Tätigkeit sind Autonomie und Eigenverantwortlichkeit. Im kollegialen Gespräch, in Symposien, Publikationen ist er gezwungen, seine theoretischen Erkenntnisse einer Öffentlichkeit vorzustellen.

Wenn diese Arbeitsbeschreibung eines Wissenschaftlers auch etwas optimistisch sein mag, so sind es doch besonders zwei Gegebenheiten, die seine Situation auszeichnen. Um seine Ergebnisse der fach-

lichen Umwelt mitzuteilen, ist er gezwungen, seine Theorien zu veröffentlichen und damit zu explizieren.

Die Rückmeldungen der Kollegen unterstützen den Theoretiker. Zustimmung, skeptische, unter Umständen konfrontative Rückfragen oder das Aufzeigen völlig anderer Perspektiven verhelfen zur Überprüfung der eigenen Vorstellungen. Die kollegiale Diskussion gibt Anstöße, zwingt zur Genauigkeit, zeigt Schwachstellen auf und fördert die Klarheit. Jede Theorie muss sich der Kritik stellen und überprüfbar sein.

Was heißt das nun analog für den subjektiven Theoretiker, die Ratsuchende Person ( RP ) in der Beratung?

Im KoBeSu - Modell wird die Herstellung günstiger Bedingungen für die Explikation, Erforschung und Veränderung subjektiver Theorien angestrebt durch eine eindeutige Aufgabenverteilung unter den Teilnehmenden sowie durch eine klare Struktur des Beratungsablaufes. Es kennt die Rollen des Gastgebers, der Chairperson, der Zeitnehmerin usw., die an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden sollen. Dadurch wird das symmetrische Verhältnis der Teilnehmer gewahrt. Hervorzuheben ist die Rolle der RP, von der Bereitschaft und Offenheit erwartet wird. Ihre Wünsche sind bestimmend für den Beratungsprozess. Gegen ihren Willen darf nichts geschehen. Sie bleibt die letzte Entscheidungsinstanz. Die klare Struktur, die in festgelegten Phasen zum Ausdruck kommt, sorgt dafür, dass der Beratungsprozess durchschaubar und übersichtlich bleibt.

Die RP braucht zunächst Zeit und Raum, um ihr Problem und damit ihre subjektive Theorie darzustellen. Dazu hat sie im Alltag oft nicht genügend Zeit oder es gibt keinen Zuhörer. Durch eine ausführliche Berichterstattung über ihr Erleben, ihre Sichtweisen und Gefühle soll ihr ermöglicht werden, ihre Gedanken zu ordnen, distanzierter zu betrachten und somit ihre subjektiven Theorien ins Bewusstsein zu heben. In dem KoBeSu - Beratungsmodell geschieht dies in der ersten Phase, in der es darauf ankommt, der RP ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauens zu vermitteln. Die RP berichtet, die Berater hören anteilnehmend zu, paraphrasieren und reflektieren. So wird der RP vermittelt, dass sie Verständnis findet, dass ihre Gefühle erlaubt sind und dass sie wertgeschätzt wird.

(Die Werte von Rogers Akzeptanz, Empathie und Authentizität tauchen hier wieder auf) Die Autonomie und Selbstverantwortung der RP dürfen in keinem Moment eingeschränkt sein, sie sind im Gegenteil Voraussetzung für das Gelingen des Beratungsprozesses.

In der zweiten Phase soll der RP durch skeptische und konfrontative Nachfragen geholfen werden, ihre subjektiven Theorien zu überprüfen und vielleicht neu zu konstruieren. Dazu sind eine Reihe von Fragestellungen und Konfrontationsmethoden entwickelt worden, die aus unterschiedlichen Schulen der humanistischen Psychologie und der Systemtheorie stammen. Diese Fragen verstehen sich als Impulse und Angebote. Die RP soll sich nicht verteidigen oder rechtfertigen müssen. Sie behält jederzeit die Möglichkeit, darüber zu entscheiden, ob sie Angebote annimmt oder ablehnt. Befreit von aktuellem Handlungsdruck kann sie ihre Perspektiven und Theorien überprüfen.

In vielen Fällen ist nach der zweiten Phase die Beratung beendet, weil die RP eine neue Sichtweise des Problems entwickelt oder zumindest Anstöße dazu bekommen hat.

Die dritte Phase dient der Entwicklung, Prüfung und Auswahl von Handlungsalternativen, die sich aus dieser neu gewonnenen Perspektive ergeben können. Welche könnten das sein und sind sie angemessen? Auch hier ist zu vermeiden, Ratschläge und Tröstungen zu geben.

Die RP muss ihr Problem in Eigenverantwortung lösen, darf sich aber Unterstützung durch Erfahrung und Solidarität der Gruppenmitglieder holen.

In unserer Ausbildung haben wir mit konstruierten Beratungsfällen diese dritte Phase einige Male durchgespielt. In realen Beratungssituationen habe ich bisher erlebt, dass die Beratung mit der zweiten Phase abgeschlossen war. Wie Du an meinem praktischen Beispiel sehen wirst, bedeutete das Explizieren des Problems der RP sehr viel, und die erste Phase nahm den längsten Raum ein.

Liebe Paula, die genaue Ausgestaltung der drei Phasen und die verschiedenen festgelegten Konfrontationsmethoden will ich an dieser Stelle nicht weiter ausführen. Sie sind in einem sehr anschaulich geschriebenen, mit witzigen Illustrationen versehenen Kompendium ("Blaues Heft") enthalten. Während unserer Ausbildung war diese Vorlage eine wichtige Übungsanleitung für die Beratungssituationen in unseren Unterstützungsgruppen. Ich werde es dir später einmal vorstellen.

## **Anlage 2:**

### **Auswertung der Fragebögen**

#### **zu 1.:**

Hat die Beratung und Supervision Offenheit, Vertrauen, persönliches Wohlfühl, Konkurrenz, Konfliktlösungsfähigkeit, Arbeitseffektivität, Aufgabenverteilung und Gruppenzusammenhalt eher gefördert oder verringert?

Die Auswertung hierzu ergab insgesamt die Tendenz einer fördernden Entwicklung in allen angesprochenen Bereichen. Alle Teams stellten eindeutig fest, dass der Gruppenzusammenhalt, das Wir-Gefühl im Team, sehr gefördert und unterstützt wurden. Konkurrenzen verringerten sich oder bauten sich gar nicht erst auf. Am stärksten erkennbar ist diese positive Veränderung in dem Team, das eine längere Prozessbegleitung erhalten hatte. Besonders deutlich war hier die Abnahme der Konkurrenz, welche mit der Zunahme an Offenheit, Vertrauen, persönlichem Wohlfühl und einem größeren Gruppenzusammenhalt korrelierte. In allen Teams waren ebenfalls positive Auswirkungen auf Arbeitseffektivität und Aufgabenverteilung festzustellen.

#### **zu 2.:**

Wie wurden Verfahren wie Blitzlicht, Steinrunde, gestaltete Mitte, Ankommensübung, Paraphrasieren, Reflektieren, Visualisieren und Kartenabfrage nach Abschluss der Beratungssequenzen eingesetzt?

Die o.a. Verfahren wurden in keinem Team nach Abschluss der Beratungsphase durchgängig regelmäßig eingesetzt. Nur gelegentlich wurde etwas davon angewandt. Paraphrasieren und Reflektieren, Blitzlicht und Gestaltung einer Mitte gehörten zu den häufiger angewandten Verfahren.

#### **zu 3.:**

Welche Gründe gab es für die Nichtverwendung der Verfahren?

Als Gründe wurden Nachlässigkeit, Belastung im Arbeitsalltag und fehlendes Selbstvertrauen bei der Einführung genannt. Einige Teilnehmenden führten jedoch Verfahren wie Blitzlicht und Steinrunden in die Unterrichtspraxis ein. Eine Teilnehmerin formulierte klar, dass für sie die Anwendung der Verfahren an die externen Supervisorinnen geknüpft waren und dass die Rolle, dies im eigenen Team zu übernehmen, Unsicherheiten mit sich brachte.

#### **zu 4.:**

Veränderte sich das Gesprächsverhalten im Team?

Deutlich verbesserten sich in allen Teams das Zuhören und die Gesprächsatmosphäre.

**zu 5.:**

Wie klappte die Zusammenarbeit in Sachfragen bezogen auf die Kriterien Effektivität, Sachbezogenheit, Zielgerichtetheit, Strukturiertheit, Beeinträchtigung durch verdeckte Konflikte, Offenlegung von Konflikten, Austragung von Konflikten?

Übereinstimmend wurde die Zusammenarbeit in Sachfragen als effektiver, sachbezogener, zielgerichteter und strukturierter bezeichnet. Variationen ergaben sich lediglich in den Punktwerten.

Differenzen gab es bei den Aspekten Beeinträchtigung durch verdeckte Konflikte, Offenlegung von Konflikten, Austragung von Konflikten. Während in einem Team die Situation durchgehend unverändert war, wirkten sich in anderen Teams die Zunahme an Offenlegung und die Austragung der Konflikte als leicht bis mittelmäßig förderlich auf die Bearbeitung der Sachfragen aus.

**zu 6.:**

Wie entstand der Wunsch nach Beratung?

Teilweise war der Wunsch nach Beratung schon zu Beginn der Teamarbeit vorhanden. Er entwickelte sich aber auch 3 - 4 Monate nach Arbeitsbeginn durch Konflikte im Team bzw. mit anderen Konfliktpartnern ( Schulleitung, Behörde, Kollegium), durch das Bedürfnis der Stärkung des Teams gegenüber Außenstehenden, durch das Verlangen nach Klarheit in Sach- und Konfliktfragen oder als Wunsch nach Unterstützung aufgrund fehlender wissenschaftlicher Begleitung.

Die Anregung zur Wahrnehmung des Angebotes von Beratung bzw. Prozessbegleitung kam von einem Teammitglied, über Schulbegleitforschungsgremien, das FORUM SCHULBEGLEITFORSCHUNG oder durch Gespräch mit Frau Dr. Kemnade, der zuständigen Referentin. Eine wichtige Rolle spielten auch berufliche Kontakte von Teammitgliedern zu Personen aus dem Beratungsteam. Inhaltliche Wünsche an die Beratung und Unterstützung waren, die Forschungsarbeit zu strukturieren, Rollenklärung im Team und im Kollegium vorzunehmen sowie Kommunikationsformen auszuprobieren. Die eigene Anfangsbereitschaft, sich auf Beratung einzulassen, umfasste die Bandbreite von strikter Ablehnung bis hin zu völliger Bereitschaft.

Gründe für Bedenken lagen in der Unkenntnis des Beratungsmodells oder von Supervision , im befürchteten zusätzlichen Zeitaufwand und in Zweifeln darüber, warum mehr Offenheit und Klärung von möglichen Konflikten in einem schulischen Team notwendig sein sollte. Es wurde auch befürchtet, dass die Beratung als Ersatz für die gewünschte wissenschaftliche Begleitung dienen sollte.

**zu 7.:**

Wie wurde die zeitliche Belastung eingeschätzt?

Insgesamt spielte nach dem Kennenlernen der Beratung die Zeit keine Rolle mehr als Belastungsfaktor. Im Gegenteil, die Sitzungen erwiesen sich als arbeitsunterstützend und effektivierend und trieben die Forschungsarbeit voran mit dem Erfolg, dass sich Entlastung einstellte. Die Beratungen wurden auch als psychisch entlastend erlebt, da sie als Bereicherung und als wichtige Auszeit empfunden wurden. Die Beratungstermine wurden im Vorfeld als Stressfaktor angesehen, was sich im Laufe der Beratungen aber auflöste.

**zu 8.:**

Welche Störfaktoren, die vorher die Effektivität der Arbeit behinderten, sind durch die Beratungen positiv beeinflusst worden?

Die teilweise fehlende Unterstützung durch die wissenschaftliche Begleitung konnte kompensiert werden und es stellten sich größeres Verständnis unter den Teilnehmenden im Hinblick auf Motive, Ängste und Selbstverständnis in der Sache ein. Es wurde mehr eigene Klarheit und mehr Verständnis für die Sichtweisen einzelner Teammitglieder gewonnen. Es kam zu weniger emotionalen Reaktionen und zu größerem Verständnis für emotionale Reaktionen. Es wurde die Erkenntnis gewonnen, dass die einzelnen Teammitglieder mit ihren Problemen nicht alleine stehen. Die eigenen Fähigkeiten konnten besser und realistischer eingeschätzt werden.

**zu 9.:**

Was hat mir an der kollegialen Beratung und Supervision gefallen?

Als positiv wurden genannt: Wertschätzung, Ankommensübungen, angenehme Atmosphäre, Wahrung und Förderung der Autonomie der Einzelnen, Zeit haben für Fragen und mögliche Antworten, eine gute Atmosphäre, Offenheit, klare Strukturen und Abläufe, Ruhe durch die Eingangsphase mit Entspannung, die Beratungssitzung als Ort für Konzentration, sich Zeit für eigene Gedanken zu nehmen, mehr Nähe zu den anderen Teammitgliedern zu entwickeln. Schwierig für die Teilnehmenden waren das lange aktive Zuhören, die Übertragung der Gesprächstechniken und Strukturen auf die Teamsitzungen, Beratung für sich selbst zu beanspruchen sowie eigene Ängste und Fragen zu äußern.

Die Auswertung des Fragebogens bezogen auf das unter Punkt 5. dargestellte Team, dessen Beratungsprozess zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Auswertung noch nicht abgeschlossen war, hat im wesentlichen ergeben: Dieses Team hat sich stabilisiert, die Zusammenarbeit wurde gefestigt, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitglieder wurden offener besprochen und die Aufgaben klarer definiert; gute Vorarbeit für konzeptionelle Fragen und zielgerichtetes Arbeiten in Sachfragen konnten erreicht werden. Es war wichtig, dass das Team Themen bestimmen konnte und die Beratungsarbeit auf das Team zugeschnitten wurde.

## **Auswertung der Interviews (Tonbandaufnahmen)**

Neben der Evaluation durch Fragebögen wurden mit zwei Teams Tonbandinterviews durchgeführt, mit dem Interesse, durch Gespräch und Nachfragen Informationen und Eindrücke zu hinterfragen und zu vertiefen.

Die Auswertung erfolgte durch Abhören der Interviews und auszugsweise Mitschriften.

### **1. Was ist dir aus den Beratungssitzungen in Erinnerung geblieben und was ist in dieser Erinnerung bis heute wichtig?**

Offene, verständnisvolle Gesprächsatmosphäre; Zeit für den gemeinsamen Austausch; Zeit zum Zuhören; intensiveres Kennenlernen; Wertschätzung; Suche nach dem Wesentlichen im Gespräch; erkennbare Entwicklung bei Einzelnen zu mehr Selbstvertrauen in der Sache und in der Person; klare Stärkung und Weiterentwicklung des Teams; Rolle im Team hat sich verändert; die Sensibilität für Gesprächssituationen über Beratungssitzungen hinaus hat zugenommen; klarer formulierte Positionen stärkten das Selbstbewusstsein des Teams nach innen und außen.

Die wissenschaftliche Begleitung gewann mehr Einblick in den tatsächlichen Alltag, den Alltagsstress und die Konflikte einzelner und des Teams und entwickelte größeres Verständnis. Der Wunsch nach mehr Terminen war umstritten. Es gab ebenso die Position, dass die Anzahl der Termine zur aktuellen Unterstützung und zur kurzfristigen Intervention ausreichend sei.

### **2. Gibt es im Nachhinein andere Vorstellungen zum Verlauf oder Wünsche dazu?**

Häufigere praktische Arbeit mit direktem Bezug zum Forschungsgegenstand wie zum Beispiel der gemeinsame Entwurf eines Plakates; mehr Übungen im Paraphrasieren und Reflektieren, um diese Techniken auch in anderen schulischen Gesprächssituationen anwenden zu können; Hilfen und kleinschrittige Maßnahmen, um die Gesprächstechniken auf Teamsitzungen und Konferenzen mit größerer Sicherheit und größerem Zutrauen zu übertragen; Arbeitsaufträge zur Vorbereitung von Teamsitzungen und Konferenzen im Team zu bearbeiten; Ergebnisse der Schulbegleitforschung für Konferenzen konkret vorzubereiten; Planung von Teilkonferenzen im Team; mehr Bewegung bei den Ankommensübungen; der Wunsch, dass im Team der Vorsatz gewachsen wäre, das Gelernte auf die eigenen Sitzungen zu übertragen, waren geäußerte Wünsche.

### **3. Nur wenn im Team Bereitschaft besteht, berufliche Fragen auch auf der Beziehungsebene zu klären, sind Methoden von Beratung und Supervision wirkungsvoll.**

Es wurden ein eindeutiges Vorher und Nachher erlebt:

Zu Beginn der Beratung und Supervision empfanden sich die Teams als Kolleginnen und Kollegen, die an einem Thema zusammenarbeiteten. Im Laufe der gemeinsamen Arbeit lernten die Teammitglieder sich näher kennen, entwickelten eine Vertrauensbasis und Offenheit füreinander. Dieses trug dazu bei, dass die Teams in schwierigen Situationen, in guten wie in schlechten Zeiten durchhielten.

Die Sitzungen führten zu persönlicher Entlastung, wie folgende Äußerungen zeigen:



„Aus dem Gefühl, da hört mir wirklich jemand zu und will mich verstehen, konnte ich im Umgang mit berufsbezogenen Problemen eigene Lösungsstrategien entwickeln.“ „Aus den Sitzungen sind wir als WIR herausgegangen.“ „KoBeSu hilft, die Sachebene zu klären, dadurch dass man auf die Beziehungsebene geht.“ „Im Team ist die persönliche Ebene wichtig, aber gerade auf dieser entstehen offene oder latente Konflikte. Da greift Supervision, denn durch die Klärung der Beziehungsebene ist die Sachebene wieder im Vordergrund.“ „Eine Stärkung des Teams führt zur Stärkung der Zusammenarbeit, zu inhaltlicher Klärung und zu einer reflektierteren Sicht auf inhaltliche Fragen.“ „Ich gestatte meinem Gegenüber mehr als vorher zu erfahren, was ich mir für mich wünsche: Zuhören, Dinge gemeinsam entwickeln lassen, nicht mit der Tür ins Haus fallen, Zeit lassen; es tut mir selber gut, Zeit zu haben und anderen Zeit zu lassen.“ „Die Regelmäßigkeit des Prozesses ist sinnvoll zur Strukturierung und fördert die Kommunikation und die Sicherheit einzelner Teammitglieder im Prozess.“

#### **4. Beratung und Supervision nach KoBeSu unterstützt langfristig die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit, in belastenden Situationen veränderte Verhaltens- und Sichtweisen zu entwickeln.**

„Dies trifft insofern zu, als ich angefangen habe, die Methoden auf berufliche Situationen zu übertragen.“ „Anfangs waren das Setting und die Vorgehensweise fremd. Bald konnte ich dieses schätzen, da es den Rahmen bot, Probleme und Ängste zu äußern, durch die offene Gesprächssituation zu Lösungen zu gelangen und Befürchtungen zu überwinden.“ „Die These trifft grundsätzlich zu. Jedoch hindern Unkenntnis und Schwellenängste Verfahren wie KoBeSu in Kollegien hineinzutragen.“ „Sicherheit und Ruhe in konfliktreichen Situationen nehmen zu. Methodenkenntnis muss Routine werden. Wichtig ist die grundsätzliche Bereitschaft, sich auf Beratungsprozesse einzulassen. Das Vorgehen bringt Klarheit im Umgang mit Konflikten.“

#### **5. Entsprechen Methoden und Verfahren wie kollegiale Beratung und Supervision grundsätzlich den Bedürfnissen des Lehrerinnen- und Lehrerberufs?**

„Solche Verfahren, Methoden, Angebote sollten in die Ausbildung und in die Fortbildung gehören. Sie fördern das Umgehen mit Konflikten auf unterschiedlichen Ebenen.“ „Die Methoden sollten breiter bekannt gemacht und vor allem geübt werden.“ „Probleme bei der Akzeptanz sind die Unkenntnis von Methoden, Wirkungsweise, Anwendungsmöglichkeiten und eigener Kompetenzerweiterung und daraus resultierende Ablehnung und Vorurteile.“

### Anlage 3:

### Fragebogen

1. Kennzeichnen sie auf der jeweiligen Skala, wie sie Beratung und Supervision in ihrem Team im Hinblick auf die folgenden Kriterien bewerten.

Offenheit	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Vertrauen	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Offenheit	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Vertrauen	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Persönliches Wohlfühl	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Konkurrenz	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Konfliktlösungen	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Arbeitseffektivität	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Aufgabenverteilung	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Gruppenzusammenhalt	verringert					gefördert					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

2. Wie wurden die folgenden Verfahren nach Abschluss der Beratungsphase eingesetzt?

	regelmäßig	gelegentlich	nicht mehr
Blitzlicht			
"Steinrunden"			
gestaltete Mitte			
Amkommensübung			
Paraphrasieren			
Reflektieren			
Visualisierung			
Kartenabfrage			

3. Warum haben sie einige Verfahren nur gelegentlich oder nicht mehr benutzt? Woran liegt bzw. lag dieses?

4. Wie hat sich das Gesprächsverhalten durch die Beratungsphase innerhalb ihres Teams im Vergleich zu vorher entwickelt/verändert?

gegenseitiges Zuhören	weniger										mehr											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Unterbrechungen	weniger										mehr											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Dominanz einzelner Teammitglieder	weniger										mehr											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Gesprächsatmosphäre	weniger										mehr											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Was möchten sie noch hinzufügen?

5. Wie haben sie innerhalb Ihres Teams nach den Beratungen an ihren Sachfragen zusammengearbeitet im Hinblick auf die folgenden Kriterien?

Effektivität	weniger					mehr					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Sachbezogenheit	weniger					mehr					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Zielgerichtetheit	weniger					mehr					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Strukturiertheit Beeinträchtigung durch verdeckte Konflikte	weniger					mehr					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Offenlegung von Konflikten	weniger					mehr					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Austragung von Konflikten	weniger					mehr					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

6. Nach wie vielen Monaten/Arbeitssitzungen tauchte bei ihnen persönlich erstmalig der Wunsch nach Beratung auf?

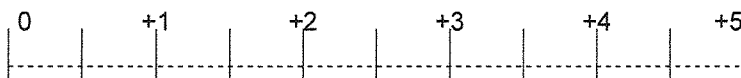
Wie sah das in ihrem Team aus?

Wann wurde diese Frage erstmalig in ihrem Team besprochen?

Wie wurde diese Frage in ihrem Team thematisiert?

Welchen Anlass gab es für die Beratungsphase?

Wie schätzen Sie ihre eigene Anfangsbereitschaft ein, sich auf KOBESU einzulassen?



Wie schätzen Sie die Bereitschaft ihrer Teammitglieder dazu ein?



Welche persönlichen Bedenken hatte sie gegen die Beratungsphase?

7. Wie empfanden sie die Beratungen von der zeitlichen Belastung her?

belastend					entlastend					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Wie stehen sie zu den folgenden beiden Aussagen?

Die Beratungen haben uns Zeit für die eigentliche Forschungsarbeit weggenommen.

nicht zutreffend					zutreffend					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Aufgrund der Beratungen ist die Forschungsarbeit schneller und effektiver vorangegangen.

nicht zutreffend					zutreffend					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Wie oft mussten wegen der Beratungssitzungen zusätzliche Arbeitstreffen durchgeführt werden?

Wie haben sie die Beratungen von der psychischen Belastung her gesehen?

belastend					entlastend					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Wie haben sie die Beratungssitzungen in Zeiten besonderer schulischer Belastungen ( Halbjahreswechsel, vor Ferien, ... ) erlebt?

8. Folgende "Störfaktoren", die vorher die Effektivität der Arbeit behinderten, sind durch die Beratungen positiv beeinflusst worden?

9. Was hat mir an KOBESU gut gefallen?

Was war für mich daran schwierig