

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	8
<b>Kultur – Schulkultur – Veränderungskultur</b> .....	8
1. Kultur, Kulturstandards, Kulturdimensionen und kultureller Habitus .....	8
2. Schulkultur, Organisationskultur, Abteilungskultur und Gruppenkultur .....	12
3. Veränderungskultur .....	16
4. Literatur .....	20
Kontakt .....	21
<b>Teil I: Wandel in der Schulkultur</b> .....	22
<b>1. Organisationwandel: Schulkultur und Mobbing</b> .....	22
1.1 Theoretische Grundlagen .....	22
1.1.1 Kultur .....	22
1.1.2 Schulkultur .....	24
1.1.3 Mobbing .....	25
1.1.4 Prävention .....	27
1.1.5 Nachhaltiger Kulturwandel durch Prozessbegleitung .....	27
1.2 Konzeption des Mobbing-Präventionsprojekts „Schule als Lebensraum – ohne Mobbing!“ .....	31
1.2.1 Organisation .....	31
1.2.2 Zielsetzung .....	33
1.2.3 Ziele auf Schulebene .....	34
1.2.4 Ziele auf Klassenebene .....	35
1.2.5 Ziele auf Individualebene .....	36
1.3 Bedeutung der Anti-Mobbing-Maßnahmen für den kulturellen Wandel .....	37
1.3.1 Projektebene .....	37
1.3.2 Schulebene .....	38
1.3.3 Klassenebene .....	41
1.3.4 Individualebene .....	42
1.4 Zusammenfassung: Erste Schritte in Richtung Mobbing-Prävention .....	43
1.5 Literatur .....	45
Kontakt .....	46

<b>2. Kulturwandel in der Organisation Schule</b> .....	47
2.1 Herausforderungen eines Kulturwandels in der Organisation Schule .....	47
2.2 Thesen für einen gelingenden Kulturwandel im Raum Schule .....	48
2.2.1 Kulturwandel in Schulen wird durch Herausforderungen und Irritationen initiiert .....	49
2.2.2 Kulturwandel in Schulen benötigt einen geschützten Reflexionsraum .....	51
2.2.3 Kulturwandel in Schulen setzt Klärungsprozesse auf verschiedenen Ebenen voraus .....	52
2.2.4 Kulturwandel in Schulen muss auf einer Anerkennungskultur basieren .....	59
2.2.5 Kulturwandel in Schulen beruht auf gemeinsamen Zukunftsperspektiven ...	60
2.3 Fazit: Supervision und Kulturwandel in der Schule .....	62
2.4 Literatur .....	63
Kontakt .....	64
<b>Teil II: Kulturelle Veränderungsprozesse</b> .....	65
<b>3. Die Entwicklung einer Fehlerkultur</b> .....	65
3.1 Eine definitorische Annäherung an den Begriff „Fehlerkultur“ .....	67
3.2 Historische Entwicklung .....	68
3.3 Fehlerkultur in der Expertenorganisation Schule .....	70
3.4 Methodische Bausteine .....	72
3.4.1 Mein nützlichster Fehler .....	72
3.4.2 Sprichwörter und Aphorismen zum Thema „Fehler“ .....	73
3.4.3 Das Entwicklungsquadrat .....	75
3.4.4 Innere Antreiber und Glaubenssätze .....	77
3.4.5 Das Innere Team .....	78
3.4.6 Basar der Fehler .....	81
3.4.7 Das Ressourcen-Rad oder fokussierendes Reflecting-Team .....	82
3.4.8 Negatives Wissen bewusst machen oder „Die zwei Seiten einer Münze“ (nach Stöger et. al., 2010, S. 84) .....	83
3.4.9 Zeitlinie „Fehlermanagement“ (nach Keck, 2008, S. 217–221) .....	84
3.5 Supervision – eine Chance für die Fehlerkultur? .....	86
3.6 Literatur .....	89
Kontakt .....	91
<b>4. Konfliktkultur und Konfliktcoaching an Schulen</b> .....	92
4.1 Zum Konfliktbegriff .....	93

4.2	Konfliktpotenziale an Schulen .....	95
4.3	Konfliktkultur und Konfliktcoaching in der Schule .....	98
4.4	Falldarstellung .....	100
4.5	Zusammenfassung .....	107
4.6	Literatur .....	107
	Kontakt .....	108
<b>5.</b>	<b>Die Entwicklung einer Beratungskultur .....</b>	<b>109</b>
5.1	Klärung der Begriffe und Präzisierung der Fragestellung .....	110
5.1.1	Schulberatung in Bayern als pädagogische und psychologische Dienstleistung .....	110
5.1.2	Supervision der Schulberater als Instrument der Qualitätssicherung .....	111
5.1.3	Beratung der Berater als Beitrag zu einer veränderten Beratungskultur .....	111
5.2	Ausgangssituation: Beratungslehrkräfte als „Einzelkämpfer“ .....	113
5.2.1	Personen, Aufgaben und Rahmenbedingungen .....	114
5.2.2	Qualitätssicherung .....	115
5.2.3	Mangel an Reflexion, Zusammenarbeit und Austausch .....	116
5.3	Supervision der Beratungsfachkräfte als neues Angebot .....	116
5.3.1	Organisatorischer Rahmen .....	117
5.3.2	Schulpsychologen als organisationsinterne Supervisoren .....	118
5.3.3	Supervision im Team .....	119
5.3.4	Einsatz verschiedener Methoden .....	120
5.4	Wahrnehmbare Veränderungen nach zwei Jahren Supervision .....	123
5.5	Evaluation .....	124
5.5.1	Persönlicher Gewinn aus der Supervision .....	125
5.5.2	Gewinn für die Beratungsarbeit .....	126
5.5.3	Veränderung der Beratungsarbeit .....	127
5.5.4	Veränderung der Zusammenarbeit mit anderen Beratungsfachkräften .....	128
5.5.5	Beurteilung der Arbeit der beiden Supervisoren .....	129
5.5.6	Gründe für eine weitere Arbeit in der Supervisionsgruppe und Frage nach Veränderung der Beratungskultur .....	130
5.6	Fazit: Die Beratungskultur hat sich weiterentwickelt .....	131
5.7	Literatur .....	132
	Kontakt .....	133
	Anhang .....	134
<b>6.</b>	<b>Supervision in der Schule: Was muss ich beachten? .....</b>	<b>136</b>

6.1	Theoretische Vorüberlegungen .....	137
6.1.1	Rollentheorien .....	137
6.1.2	Interne und externe Supervision .....	138
6.2	Ausgangssituation .....	140
6.2.1	Beschreibung .....	140
6.2.2	Reflexion .....	141
6.2.3	Bewertung .....	142
6.3	Auftragsklärung .....	143
6.3.1	Beschreibung .....	143
6.3.2	Reflexion .....	144
6.3.3	Bewertung .....	145
6.4	Einführungsveranstaltung .....	146
6.4.1	Beschreibung .....	146
6.4.2	Reflexion .....	147
6.4.3	Bewertung .....	148
6.5	Weitere Sitzungen .....	149
6.5.1	Beschreibung .....	149
6.5.2	Reflexion .....	150
6.5.3	Bewertung .....	150
6.6	Ausblick .....	151
6.7	Literatur .....	151
	Kontakt .....	152

## Teil III: Supervision in der Lehrerausbildung .....

153

### 7. Supervision als Zusatzangebot im Referendariat an Realschulen .....

153

7.1	Lehrerbildung an bayerischen Realschulen .....	154
7.1.1	Lehrerkompetenzen erwerben .....	154
7.1.2	Vom Handwerk zur Profession .....	158
7.2	Supervision als eine ergänzende Maßnahme zur Professionalisierung der Lehrerausbildung .....	161
7.2.1	Vorüberlegungen .....	161
7.2.2	Konzeption .....	164
7.2.3	Durchführung: Modellversuch „Supervision für Realschulreferendare im Einsatzjahr“ .....	166
7.2.4	Evaluation .....	170

7.3	Fazit und Ausblick .....	172
7.4	Literatur .....	173
	Kontakt .....	174
	Anhang .....	174
<b>8.</b>	<b>Qualitätssicherung der Ausbildung durch Supervision .....</b>	<b>177</b>
8.1	Reflexion der Organisationskultur .....	177
8.2	Reflexion beruflicher Rollenanforderungen als Hilfe für einen guten Berufseinstieg .....	179
8.3	Umsetzung in die Praxis .....	182
8.4	Beispiele einer gelungenen Umsetzung .....	184
8.4.1	Ich und meine Rolle im System .....	184
8.4.2	Der Seminarleiter als Kulturvermittler .....	186
8.4.3	Unzureichende Unterstützung .....	187
8.4.4	Lieber Lehrer – strenger Lehrer .....	188
8.4.5	Schwierige Elterngespräche .....	189
8.4.6	Von „Klassenklima“ bis „Energiehaushalt“ .....	190
8.5	Schlussfolgerungen .....	191
8.5.1	Teilnehmerfeedback .....	191
8.5.2	Supervision in der Lehrerausbildung – Freiwillig oder verordnet? .....	193
8.6	Literatur .....	194
	Kontakt .....	195
<b>9.</b>	<b>Supervision bei Referendaren – Von der Notwendigkeit und der praktischen Umsetzung .....</b>	<b>196</b>
9.1	Supervision an Schulen .....	197
9.1.1	Sozialisation des Lehrers .....	197
9.1.2	Die Bedeutung von Supervision bei Referendaren .....	199
9.2	Modell zur Einführung von Supervision .....	201
9.2.1	Vorerfahrungen .....	201
9.2.2	Regeln .....	202
9.2.3	Warming up .....	203
9.2.4	Themen .....	203
9.2.5	Fallarbeit .....	204
9.3	Zusammenfassung .....	205
9.4	Literatur .....	206
	Kontakt .....	206

# Vorwort

## Kultur – Schulkultur – Veränderungskultur

*Astrid Schreyögg*

Wenn hier von „Kultur“ die Rede ist, meinen wir nicht etwa den klassischen deutschen Kulturbegriff im Sinne von „Kultiviertheit“. Und wenn wir von „Schulkultur“ reden, meinen wir dementsprechend nicht etwa ästhetische Schulgebäude oder Schulen, in denen Lehrkräfte die Schüler mit anspruchsvoller Lyrik vertraut machen oder in denen sich Schüler „kultiviert“ benehmen. All dies können Bestandteile einer Kultur in unserem Verständnis sein. Wir beziehen uns hier nämlich auf den amerikanischen Kulturbegriff im Sinne von „culture“, so wie er bislang vor allem in der Kulturanthropologie gebräuchlich ist. Dann handelt es sich um kollektive Sinnsysteme von Nationen, Organisationen, Gruppen – und eben auch von Schulen. Und von solchen kollektiven Sinnsystemen und ihrer Veränderung in Schulen soll in dieser Publikation die Rede sein.

Die nachfolgenden Beiträge entstanden aus einem Projekt, in dem Bayerische Schulpsychologen von 2008 bis 2011 von der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) im Bereich Supervision (und Coaching) geschult wurden. Es handelte sich dabei um die Fortsetzung einer Kooperation, die seit 1996 zwischen dem Bayerischen Kulturministerium und der DPA existiert und aus der schon drei weitere Publikationen hervorgegangen sind (Schreyögg, 2000; Schreyögg & Lehmeier, 2003; Schreyögg, 2008).

### 1. Kultur, Kulturstandards, Kulturdimen-