

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
EINLEITUNG	1
I. Theoretischer Rahmen und Problemhintergrund	7
1. Die systemische Denk- und Erklärungsweise	9
1.1. Systemtheoretische Grundlagen	9
1.1.1. Der alltagssprachliche Systembegriff	9
1.1.2. Der wissenschaftliche System- begriff	10
1.2. Die Verwendung des Systembegriffs innerhalb der Kommunikationsforschung und Organisationslehre	16
1.2.1. Der Systemcharakter sozialer Interaktion	16
1.2.2. Organisation als sozial-technologische Systeme	20
1.3. Die Bedeutung des Systembegriffs im Rahmen psychologischer Intervention	21
1.3.1. Zunehmende Systemorientierung im Feld psychologischer Intervention	22
1.3.2. Systemische Praxisfelder	23
1.4. Allgemein-systemische Folgerungen für die Praxis psychologischer Beratung	26
1.4.1. Systemweite Erkundungsperspektive	26
1.4.2. Ganzheitliches Problemverständnis	27
1.4.3. Gegenwartsbezug	27
1.4.4. Fusion von Klienten- und Beratersystem	27
1.4.5. Systemische Interventionen	28
1.4.6. Supervisionsnotwendigkeit	28
2. Die Organisation Schule als System	30
2.1. Konzeptuelle Vielfalt zum Begriff Schule	30
2.2. Die einzelne Schule als komplexes offenes System	33
2.3. Schule unter dem Druck systemexterner und -interner Herausforderungen	35
2.3.1. Schulexterne Herausforderungen	36
2.3.2. Schulinterne Herausforderungen	37
2.4. Systemische Voraussetzungen für die Bewältigung von Aufgaben und Problemen in der Schule	38
2.4.1. Erste Ebene: Individuelle Problemlösungs- kompetenz aller Systemmitglieder	40
2.4.2. Zweite Ebene: Effiziente Subsysteme	42

2.4.3. Dritte Ebene: Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der gesamten Organisation	47
3. Das Subsystem Lehrerkollegium als Problemfeld innerhalb der Organisation Schule	53
3.1. Betonung des Problemfeldes Lehrerkollegium	53
3.2. Probleme am Arbeitsplatz Lehrerzimmer	54
3.2.1. Der einzelne Lehrer im kollegialen Umfeld - Defizite auf der individuellen Ebene	55
3.2.2. Das Lehrerkollegium als Großteam - Defizite auf der Subsystemebene	59
3.2.3. Das Lehrerkollegium als Subsystem der Organisation Schule - Defizite auf der Organisationsebene	63
Exkurs: Die Bedeutung des Kollegiums als Subsystem in der Schule	63
3.3. Kollegiumsprobleme als Ausdruck systemischer Störungen	70
3.3.1. Wechselseitige Abhängigkeit und Beeinflussung der kollegialen Problemfaktoren	72
3.3.2. Unzureichende kollegiumsinterne Problemlösungsversuche	76
3.3.3. Fazit und Ausblick	80
4. Organisationsentwicklung (OE) als Orientierungsrahmen für die systembezogene Beratung in der Schule	81
4.1. OE als organisationsbezogene Beratungsstrategie	82
4.1.1. Der Begriff der Organisationsentwicklung	83
4.1.2. Basismerkmale von OE	84
4.1.3. OE in der Praxis	90
4.2. OE-Versuche in der Schule	94
4.2.1. Richtungsweisende Forschung und Entwicklung in den USA	95
Exkurs: OE-Beratung durch schulnahe Beraterkader	100
4.2.2. Die Rezeption der schulbezogenen OE außerhalb der USA	105
4.3. "OE-Lücke" in der hiesigen Schulberatungspraxis	107
4.3.1. Uneinheitliches Verständnis von schulischer Systemberatung	108
4.3.2. Kritische Betrachtung von Ansätzen einer systembezogenen schulpsychologischen Praxis	113
4.3.3. Zusammenfassung des vierten Kapitels	119
4.4. Zusammenfassung des theoretischen Rahmens	121

II. Merkmale der Forschungspraxis	125
5. Methodologische Wegweiser	127
5.1. Die einzelne Kollegiumsberatung als problemlösungsorientiertes Forschungsprojekt	128
5.1.1. Kollegiumsberatung als Interventive Forschung	129
5.1.2. Kollegiumsberatung als Aktionsforschung	131
5.1.3. Kollegiumsberatung als Innovationsforschung	134
5.2. "Hermeneutisches" Grundverständnis auf der kollegiumsübergreifenden Forschungsebene	137
5.2.1. Entwicklungsleitende Fragestellungen	137
5.2.2. Grundüberlegung zur Auswahl der Forschungsstrategie	138
5.2.3. Argumente für die Wahl einer offen-induktiven Erkundungsstrategie	140
5.2.4. Flexible Organisation der Forschung	142
5.3. Koinzidenz von Konzeptentwicklung und Beratungspraxis	144
5.4. Zusammenfassung der methodologischen Grundorien- tierung	147
6. Dokumentation der durchgeführten Beratungsprojekte	150
6.1. Beratungsbasis zu Beginn der Erkundungsphase	150
6.1.1. Quelle: Kooperative Verhaltensmodifikation	151
6.1.2. Quelle: Themenzentriertes interaktionelles System	152
6.1.3. Quelle: Fallbesprechungen in Lehrergruppen	152
6.2. Institutionelle Bedingungen von Beratungsangebot und Beratungsdurchführung	154
6.3. Kollegiumsprojekte der Beratungsstelle für Soziales Lernen	158
6.3.1. Erste Projektgeneration: Fortbildung im Kollegium	160
6.3.2. Zweite Projektgeneration: Fortbildung mit stärkerer Berücksichtigung von Kollegiums- themen	160
6.3.3. Dritte Projektgeneration: Verbesserung der Zusammenarbeit und Verständigung im Kollegium	161
6.3.4. Vierte Projektgeneration: Schulbezogene Organisationsentwicklung.....	164
6.3.5. Randprojekte	164
6.3.6. "Projektsteckbriefe" im tabellarischen Überblick	165

6.4. Zusammenfassende Kennzeichnung des praktischen Forschungsrahmens	168
III. Erfahrungsgewinn	169
7. Systembezogene Kollegiumsberatung: ein Konzept für Organisationsentwicklung in der Schule	171
7.1. Grundmerkmale der Systembezogenen Kollegiumsberatung	171
7.1.1. Anleitung zur Selbsterneuerung	173
7.1.2. Flexible Steuerung der Veränderung	174
7.1.3. Systemischer Beratungsrahmen	174
7.2. Dreizehn Leitlinien für die systembezogene Beratung von Lehrerkollegien	175
7.2.1. "Langer Atem"	176
7.2.2. Kollegiumseigene Themen	178
7.2.3. Schulnahe Beratung	181
7.2.4. Veränderungstraining im Arbeitsalltag	183
7.2.5. Gestufter Projekteinstieg	184
7.2.6. Flexible Makroplanung	189
7.2.7. Kooperative Datenerhebungen	192
7.2.8. Strukturierte Mikrodesigns	195
7.2.9. Flexible Moderation	199
7.2.10. Kollegiumsweites Klientenverständnis	203
7.2.11. Beratung auf drei Systemebenen	204
7.2.12. Hierarchieberücksichtigung	207
7.2.13. Beratung im Team	210
7.2.14. Stichwortübersicht zum Konzept der Systembezogenen Kollegiumsberatung	212
7.3. Systembezogene Kollegiumsberatung und Organisationsentwicklung	213
8. Interventionsschwerpunkte der Systembezogenen Kollegiumsberatung: Survey-Feedback und Konferenzverbesserung	221
8.1. Durchführung von Kollegiumsbefragungen mit anschließender Ergebnisrückmeldung an die Befragten (Survey Feedback)	221
8.1.1. Früher Hinweis auf die Befragung	222
8.1.2. Adressatenbeteiligung bei der Fragebogenentwicklung	223
8.1.3. Fragebogenbearbeitung auf freiwillig-anonymer Basis	224
8.1.4. Auswertung des Antwortrücklaufs	225

8.1.5. Trend-Information an den Schulleiter	226
8.1.6. Ergebnismeldung als Bildpräsentation vor dem Kollegium	227
8.1.7. Ergebnispapier an alle Kollegen	230
8.1.8. Anleitung des Kollegiums zur Ergebnisverarbeitung	231
8.2. Verbesserung von Lehrerkonferenzen	232
8.2.1. Planung und Vorbereitung von Konferenzen	233
8.2.2. Klare Zielsetzungen bei Konferenzbeginn	238
8.2.3. Konzentrierte Konferenzdurchführung	239
8.2.4. Sensibilität und Flexibilität aller Beteiligten während der Konferenz	241
8.2.5. Eindeutige Entscheidungen	242
8.2.6. Gemeinsame Konferenzkritik	243
8.2.7. Fazit zur systembezogenen Verbesserung von Lehrerkonferenzen	244
9. Erste Schritte zur summativen Evaluation der durchgeführten Beratungen	246
9.1. Multifunktionales Nacherkundungsdesign	247
9.1.1. Begründung einer Ex-post-facto Studie	247
9.1.2. Durchführungs- und Zielaspekte der Nacherkundung	248
9.1.3. Fragebogen zur Nacherkundung der Kollegiums- beratung und zur Diagnose der Kooperations- situation im Kollegium	251
9.2. Quantitative Ergebnisse der Fragebogen-Nacherkundung	259
9.2.1. Antwortrücklauf und demographische Ergebnisse	259
9.2.2. Kenntnis von Rolle und Arbeitsverständnis der Berater	261
9.2.3. Nachträgliche Bewertung der Beratung und ihrer Folgen	263
9.2.4. Zusammenhänge zwischen Intensität des Beratungs- kontakts, Wissen über Rolle/Arbeitsverständnis der Berater und nachträglicher Bewertung der Beratung	266
9.2.5. Zusammenarbeit und Verständigung in den beratenen Kollegien zum Zeitpunkt der Nacherkundung	269
9.3. Qualitative Bilanz der Beratungsprojekte	280
9.3.1. Nachbetrachtende Kommentare zu den eher mißlungenen Projekten	280
9.3.2. Nachbetrachtende Kommentare zu den erfolgreichen Projekten	283

9.4. Zusammenfassung der Nacherkundungsergebnisse	288
10. Schlußbetrachtung des Gesamtprojekts	293
10.1. Rückblick auf den Gedankengang der Arbeit	293
10.2. Anwendungsbezogene Diskussion des Erfahrungsgewinns	295
10.2.1. Zusammenfassung der Systembezogenen Kollegiumsberatung	295
10.2.2. Durch besondere Beratungserfolge begründete Leitlinien	297
10.2.3. Durch Beratungshürden und Praxisrück- schläge begründete Leitlinien	299
10.3. Folgerungen für die zukünftige Praxis der Systembezogenen Kollegiumsberatung	301
10.4. Rückblick auf die eigene Entwicklung als Kollegiumsberater	306
LITERATURVERZEICHNIS	313

ANHANG A: INFOPAPIER, PROJEKTBERICHTE

ANHANG B: FRAGEBÖGEN, ERGEBNISÜBERSICHTEN