

# Evaluation von Supervisionsprozessen an Südtiroler Schulen

**Christine Gasser**

**Organisationsberatung, Supervision,  
Coaching**

ISSN 1618-808X  
Volume 19  
Number 4

Organisationsberat Superv Coach  
(2012) 19:443-457  
DOI 10.1007/s11613-012-0298-5

**OSC** Organisationsberatung  
Supervision Coaching

**Themenschwerpunkt**

Wirkfaktoren im Coaching

**Hauptbeiträge**

*Siegfried Greif, Frank Schmidt,  
André Thamm*

Warum und wodurch Coaching wirkt

*Peter Behrendt*

Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching

*Theresa Wechsler*

Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell

*Jens Kleinert, Sara Wippich*

Vertrauen als Merkmal von Beziehungsqualität

**Praxisberichte**

*Christine Gasser*

Evaluation von Supervisionsprozessen an Südtiroler Schulen

*Susanne Vaudt, Annelie Nolte*

Wirkprozesse kollegialer Beratung

*Matthias Schmidt, Lothar Bildat*

Transfermessung von Coaching

**Diskurs**

*Mirko Zwack, Audris Alexander Muraitis,*

*Jochen Schweitzer-Rothers*

Paradoxien und Eiertänze um Wertschätzung in Organisationen

**4·12**

19. Jahrgang  
G13630 F

[www.osc-digital.de](http://www.osc-digital.de)

 Springer VS

 Springer

**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your work, please use the accepted author's version for posting to your own website or your institution's repository. You may further deposit the accepted author's version on a funder's repository at a funder's request, provided it is not made publicly available until 12 months after publication.**

## Evaluation von Supervisionsprozessen an Südtiroler Schulen

Christine Gasser

**Zusammenfassung:** Seit 12 Jahren gibt es in Südtirol Supervision und Coaching als festen Bestandteil im Unterstützungs- und Beratungsangebot für Schulen. Fast genau so lange, neun Jahre, werden die Supervisionsprozesse evaluiert. Die Ergebnisse zeigen, wie wichtig das Angebot der Supervision mittlerweile im Schulsystem geworden ist und wie stark alle Beteiligten davon profitieren. Besonders bei der Zusammenarbeit mit Kolleg/innen stellen die teilnehmenden Lehrpersonen positive Veränderungen fest.

**Schlüsselwörter:** Schule · Supervision · Evaluation · Veränderungskompetenz

### Evaluation of supervision processes at South Tyrolean schools

**Abstract:** Supervision and training have been offered to schools as constant components of the support and consulting measures for 12 years now. Over nearly the same period of time supervision processes have also been evaluated, namely for nine years. The results show how crucial supervision has become in the school system and how strongly the people involved can benefit from it. Positive developments are perceived especially with regard to the cooperation among teachers.

**Keywords:** School · Implementation of internal and external supervision · Evaluation

---

**Online publiziert:** 20.11.2012

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

C. Gasser (✉)

Bereich Innovation und Beratung, Deutsches Bildungsressort,  
Amba-Alagi Straße 10, 39100 Bozen, Italien  
E-Mail: Christine.gasser@schule.suedtirol.it

## 1 Das Südtiroler Schulsystem

Vorneweg einige Informationen über das Schulsystem in Südtirol: Die Schule ist hier wie im gesamten italienischem Staatsgebiet in drei Schulstufen gegliedert: Grundschule 1–5 Jahr, Mittelschule 6–8 Jahr, Oberschule 9–13 Jahr. Gemäß Autonomiestatut der Provinz Bozen haben alle drei Volksgruppen im Lande das Recht, die Schulbildung in der eigenen Muttersprache zu erhalten. Im Konkreten heißt das, dass es für die drei Sprachgruppen (deutsch, italienisch und ladinisch) in Südtirol drei eigenständige Schulsysteme und drei Schulämter gibt. Jedes der Schulämter besteht aus einer Verwaltungs- und einer Beratungsabteilung.

Mit dem Landesgesetz Nr.12/2000 wurde den Schulen eine erweiterte Autonomie in den Bereichen Didaktik, Organisation, Forschung, Schulentwicklung, Schulversuche, Finanzen und Verwaltung zuerkannt. Damit die Schulen die erweiterten Befugnisse auch sinnvoll nutzen können, war es notwendig, größere Schuleinheiten zu bilden, sodass in ganz Südtirol neue schulstufenübergreifende Direktionen entstanden sind. Diese Einheiten umfassen im Durchschnitt etwas mehr als 500 Schülerinnen und Schüler. Die Direktionen werden von einer Direktorin oder einem Direktor geleitet. Diese Bezeichnung entspricht der Schulleitung in Deutschland, allerdings haben sie in Südtirol keine zusätzliche Lehrverpflichtung. Außerdem gibt es jeweils eine Direktorenstellvertreterin oder einen Direktorenstellvertreter und an den Außenstellen jeweils in jedem Schulhaus eine Schulstellenleiterin oder einen Schulstellenleiter.

In den vergangenen Jahren wurde aufgrund von staatlichen Reformen das Schulwesen neu geordnet. Die letzte Reform von 2010 betrifft die Neuordnung der Oberstufe (Ober- und Berufsschulen) und die Erarbeitung der fachlichen und fächerübergreifenden Rahmenrichtlinien für alle Schulstufen, die das kompetenzorientierte Lernen in den Vordergrund stellen, die Kontinuität im Lernprozess gewährleisten und den Übergang von der Mittel- in die Oberschule erleichtern sollen. Weiterhin wurden die vielen verschiedenen Fachrichtungen auf die drei Säulen Berufsbildung, Fachoberschulen und Gymnasien gebündelt und eine Reihe von Einsparungen vorgenommen. Neue Bestimmungen gibt es auch immer wieder zum Pensionsrecht der Lehrpersonen. Deren Arbeitszeit im Beruf verlängert sich mit all den damit verbundenen Auswirkungen.

Veränderte Arbeitsbedingungen sind allgemein für Berufstätige immer auch mit Sorgen vor Neuem und um die Sicherheit des Arbeitsplatzes verbunden. Neben den strukturellen Neuerungen im System Schule gibt es eine ganze Reihe von Gründen, die dazu führen, dass Südtiroler Lehrpersonen zu ihrer eigenen Psychohygiene und professionellen Weiterentwicklung Bedarf an Supervision anmelden. An dieser Stelle zu nennen sind z. B. die immer schwieriger werdenden Familiensituationen der Schüler und Schülerinnen, die den Lehrpersonen vermehrte erzieherische Arbeit abverlangen; die Fehlerorientiertheit im gesamten Schulsystem und im Sozialisationsprozess der Lehrpersonen; das fehlende Belohnungs- und Karrieresystem für engagierte Lehrerinnen und manchmal die fehlende Transparenz innerhalb der Hierarchie (Oexle 1996). Aus dem bisher Beschriebenen und den bekannten Dynamiken aus dem Arbeitsfeld Schule ergeben sich viele Anlässe für Supervision und Coaching in der Organisation Schule.

## 2 Einrichtung des Bereichs Supervision und Coaching am Deutschen Schulamt

Nach den oben beschriebenen, zum Teil bereits erfolgten und zum Teil noch zu erwartenden strukturellen Veränderungen im Schulbereich beschlossen die Verantwortlichen im Schulamt für die deutsche Schule im September 2000 zum ersten Mal, eine Lehrperson mit der Zusatzqualifikation als Supervisorin für die organisationsinterne supervisorische Tätigkeit voll vom Unterricht freizustellen. Sie wurde mit der Einführung und Durchführung von Supervision im System Schule beauftragt. Diese Supervisorin wurde dem Bereich Innovation und Beratung zugeordnet, der den Schulen die verschiedensten Unterstützungsangebote zur Verfügung stellt, so z. B. Organisations- und Unterrichtsentwicklung, Schul- und Integrationsberatung, Gesundheitsförderung und Beratung in der Fachdidaktik. Im Jahre 2005 wurden diese Unterstützungsangebote regionalisiert und in fünf Orten in Südtirol regionale Pädagogische Beratungszentren eingerichtet. In diesen Zentren können Schulführungskräfte und Lehrpersonen die Beraterin oder den Berater anfordern, die oder der für die jeweiligen Bereich zuständig ist, oder um externe Fachkräfte ansuchen.

Im Laufe der Jahre haben Kolleg/innen aus anderen Unterstützungsbereichen eine Supervisions- und/oder Coaching-Ausbildung absolviert und übernehmen im Rahmen ihrer Arbeitszeit neben ihrem Kerngeschäft einige Supervisions- und Coaching-Aufträge. Um den Lehrpersonen die Wahlmöglichkeit zu garantieren und bei Auslastung der internen Supervisor/innen auch an externe Fachleute vermitteln zu können, wurde im Jahre 2008 ein Coach- und Supervisoren-Pool eingerichtet. In der Ausschreibung zur Aufnahme in den Pool wurden folgende Kriterien festgelegt: abgeschlossene Supervisionsausbildung, Feldkompetenz, Bereitschaft, zu den Rahmenbedingungen des Schulamtes zu arbeiten, Bereitschaft, die durchgeführten Supervisionsprozesse evaluieren zu lassen und jährlich am Erfahrungsaustausch teilzunehmen.

Mit der Genehmigung des Pilotprojekts im Jahre 2000 wurden folgende Ziele verfolgt:

- In einer Zeit struktureller Umwälzungen sollte das Lehr- und Führungspersonal in der Organisation Schule durch die Inanspruchnahme von Supervision und Coaching Unterstützung erhalten, um die Veränderungen und Anforderungen im Arbeitsfeld in einer mehrperspektivischen und multiparadigmatischen Sichtweise deuten zu können und berufliche Aufgaben und Rollen wieder klarer sehen und besser als bisher realisieren zu können.
- Supervision hilft, die Kommunikation, Kooperation und Konfliktfähigkeit zwischen allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft zu verbessern, damit die Arbeit mit den Schüler/innen noch effektiver und zielorientierter gestaltet werden kann.
- Insgesamt trägt Supervision durch Beachtung der individuellen, interaktionalen und systemischen Perspektive zur Qualitätssicherung der Unterrichtstätigkeit, zur Professionalisierung der Lehrpersonen und zur Intensivierung der Zusammenarbeit an der Schule und somit zur Schulentwicklung bei.
- Supervision als eine Maßnahme der Gesundheitsförderung sorgt der Gefahr des Burn-out vor und unterstützt Lehrpersonen dabei, effizient mit ihren Zeit- und Energieresourcen umzugehen.

Angeboten werden Einzel-Coaching für die Direktor/innen oder Tandem-Coaching gemeinsam mit ihren Stellvertreter/innen. Lehrpersonen können Team- und Gruppensupervision an der eigenen Schule oder in regionalen schulstufenübergreifenden Veranstaltungen wahrnehmen. Die Angebote lauten z. B. „Zwischen Leitung und Kollegium“ für die Vizedirektor/innen sowie für die Schulstellenleiter/innen. Die Supervisionsangebote für Lehrpersonen finden unter folgenden inhaltlichen Schwerpunktsetzungen statt: „Sich einsetzen, sich abgrenzen, Zufriedenheit erhöhen“ oder „Umgang mit schwierigen Situationen“ oder „Den Schulalltag reflektieren“.

Die Wege zur Supervision sind folgende: Interessierte melden sich als Einzelpersonen zu einem Angebot im Rahmen der vom Schulamt organisierten Landesfortbildung an. Wenn an einer Schule mehr als sechs Lehrpersonen an einer Team- oder Gruppensupervision teilnehmen möchten, kann diese vor Ort an der eigenen Schule organisiert und besucht werden. Die Teilnehmer/innen entscheiden, ob sie mit einer organisationsinternen oder -externen Person arbeiten wollen. Im telefonischen oder persönlichen Erstgespräch mit der Supervisorin oder dem Supervisor werden die Rahmenbedingungen für den Auftrag geklärt: Themen, gegenseitige Erwartungen, Arbeitsweise und Organisatorisches. Wenn Schulen externe Fachkräfte aus dem Supervisoren- und Coach-Pool wählen, gewährt die Dienststelle eine finanzielle Unterstützung. Die Teilnahme an der Supervision ist für die Teilnehmenden kostenlos. Die Honorarspesen und Fahrtkosten der engagierten Supervisor/innen übernimmt das Schulamt und damit die öffentliche Verwaltung. Ein Supervisionszyklus umfasst in der Regel mehrere Treffen während eines Schuljahres, die jeweils zwei bis drei Stunden dauern.

Das Projekt „Supervision in der deutschsprachigen Schule in Südtirol – ein Beitrag zur Schulentwicklung“ wurde das erste Mal für das Schuljahr 2000/2001 von der Schulbehörde genehmigt und in den folgenden Jahren immer wieder verlängert.

Das Konzept zur Implementierung und Umsetzung der Supervision im Schulbereich orientierte sich von Anfang an dem Integrativen und multitheoretischen Ansatz in der Supervision, wie ihn Hilarion Petzold (1998) und Astrid Schreyögg (1991) vertreten. Es ist dies ein entsprechendes Modell, um sich mit den komplexen Situationen der Menschen in der Schule zu befassen und adäquat zu intervenieren, damit professionelles Handeln in solchen Zusammenhängen optimiert werden kann. Das Integrative Modell nimmt die zu bearbeitende praxisspezifische Situation mehrdimensional unter die Lupe und berücksichtigt die Dynamiken auf verschiedenen Ebenen sowie die berufliche Aufgabenbezogenheit. So werden zum Beispiel auf der Personenebene die Wahrnehmung, die Erfahrungen und Veränderungsmöglichkeiten von einer oder mehreren Schülerinnen, dem Lehrer, der Direktorin gedeutet. Auf der Beziehungsebene werden die Interaktionen und das Rollenmuster zwischen Schülerin – Lehrer, zwischen Lehrerin und Lehrer, zwischen Lehrpersonen und Eltern, zwischen Direktorin und Lehrer, Eltern, phänomenologisch erfasst und gedeutet. Natürlich kann das Ganze nur unter Einbezug der institutionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Schule bedacht und können neue Lösungswege und alternative Handlungsweisen in diesem Kontext aufgezeigt werden (Schreyögg 1991).

Besonderen Bedarf gab es im Laufe der Jahre für das Coaching der Direktor/innen. Einerseits wurde dieses Unterstützungsangebot auch durch die Literatur und den Bera-

termarktet für Führungskräfte immer bekannter, andererseits kamen durch eine Reihe von Neubesetzungen jüngere Führungskräfte in diese Position, die mehr Bereitschaft zeigen und aufgrund der oft schwierigen Personalsituationen auch die Notwendigkeit haben, sich in den ersten Jahren in ihrer neuen Rolle begleiten zu lassen. Dabei geht es vor allem um die Neudefinition ihrer Rolle, um den Umgang mit dem größeren Kreis von Mitarbeiter/innen, um delikate Personalsituationen und generell um Fragen der Führung.

Ob Coaching oder Supervision: „Das Konzept der ‚Mehrperspektivität‘ [...] bedeutet das gleichzeitige ‚In-den-Blick-nehmen‘ der verschiedenen Ebenen und die Bereitschaft, aus verschiedenen Standpunkten ein Geschehen zu reflektieren“ (Petzold 1998). Für die Supervision im Kontext Schule betrifft das:

- auf der individuellen Ebene die Person der Supervisorin, des Supervisanden, ihre oder seine beruflichen Rolle und Kompetenzen, z. B. als Lehrerin, als Lehrer,
- auf der interaktionalen Ebene die Dynamiken und die zwischenmenschliche Kommunikation der Lehrperson mit den Kollegen, der Direktorin, den Eltern, den Schüler/innen,
- auf der systemischen Ebene die Organisation selbst.

Das Mehrperspektivenmodell fokussiert die Perspektive der Gegenwart, Vergangenheit, Zukunft, Einzelperson, Team, Kontext, Bewusstes, Unbewusstes und Vorbewusstes.

### 3 Evaluation der Supervisionsprozesse

Seit nunmehr zwölf Jahren gibt es das Angebot der Team- und Gruppensupervision für Lehrpersonen und das Coaching für Führungskräfte. Seit zehn Jahren werden diese Supervisionsprozesse evaluiert, indem die Supervisor/innen am Ende des Supervisionszyklus gebeten werden, einen Fragebogen auszufüllen.

Der eingesetzte Fragebogen orientierte sich am Supervisions-Evaluations-Inventar (SEI), das von Klaus D. Schneider und Andreas Müller (1995) entwickelt und an die lokalen Verhältnisse angepasst wurde. Sie „untersuchen erstmalig systematisch und unter Verwendung empirisch-quantitativer Verfahren die Wirkungen von Supervisionsprozessen im Bereich der sozialen Arbeit. Das von ihnen entwickelte, Supervisions-Evaluations-Inventar stellt ein praktikables und ausbaufähiges Messinstrument zur Verfügung, das eine quantitative Erfassung der Wirkungen von Supervisionsprozessen ermöglicht. Dabei stellen die Autoren fest, dass Supervision in Bezug auf die vier Ebenen Institution, Kollegen, Klienten und die eigene Person deutlich positive Veränderungsprozesse in Gang setzt [...] und somit Supervision in ihren Wirkungen quantitativ messbar mache.“ (Beer 1998, S. 100). Dieses Evaluationsinstrument wurde mehrmals wissenschaftlich überprüft und weiterentwickelt, so zum Beispiel von Thomas Beer (1998). Es ist ein Einschätzungsfragebogen, der sich an die Teilnehmer/innen richtet und vom Supervisor oder von der Supervisorin selbst gehandhabt werden kann. Der Fragebogen ist folgendermaßen aufgebaut:

- Allgemeine Angaben zur Person (Fragen 1–5)
- Zustandekommen der Supervision, berufliche Zufriedenheit, Ziele und Befürchtungen (Fragen 6–10)

- Auswirkungen der Situation auf die eigene Person, auf die Arbeit mit den Schüler/innen, auf die Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen und der Schulleitung (Fragen 11 a-d)
- Aussagen zur Haltung und Arbeitsweise der Supervisorin oder des Supervisors (Frage 12).

Fragen zur Person und zur Arbeitssituation der Lehrpersonen wurden weggelassen, da dies bereits aufgrund dessen, dass das Angebot im Arbeitsfeld Schule stattfand, klar war. Weggelassen wurden auch jene Fragen, die für alle Gruppen, Teilnehmer/innen die gleichen Rahmenbedingungen ansprachen, wie z. B.: „Wie wurde der Supervisionsprozess finanziert?“ oder „Wie lange dauerte die Supervisionssitzung?“. Für alle Supervisor/innen sind die Supervisionssitzungen – wie schon erwähnt – kostenlos, weil sie entweder von internen Supervisor/innen geleitet wurden oder weil das Schulamt das Honorar für die externen übernimmt. Alle Team- und Gruppensupervisionen dauern zwischen 2 bis 3 Stunden usw. Ergänzt wurde der Fragebogen bei den Antwortmöglichkeiten über die Wirksamkeit der Supervision mit der Aussage: „Dieser Punkt war in der Supervision kein Thema und kann deshalb nicht ausgewertet werden“.

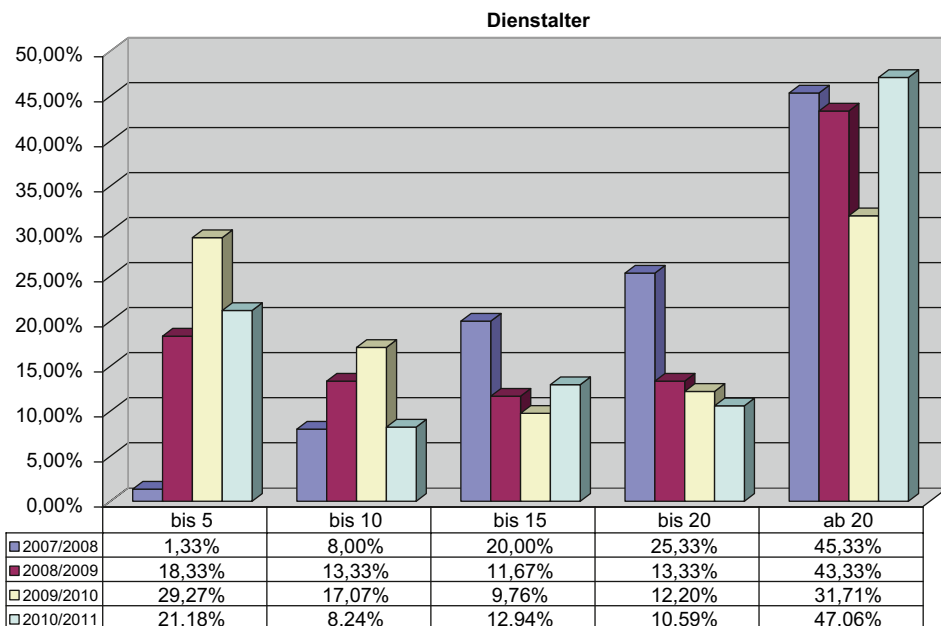
Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse der durchgeführten Supervisionen während der Schuljahre 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010 und 2010/2011 zusammenfassend dargestellt. Es wurden jene Prozesse ausgewertet, die mindestens drei Supervisionstermine umfassten. Ausgewertet wurden 324 Fragebögen, die Rücklaufquote beträgt 66,39% bei ca. 488 Teilnehmenden.

### 3.1 Dienstalster

Unter den teilnehmenden Personen ist die Altersgruppe der Lehrpersonen, die über 45 Jahre alt sind und mehr als 20 Dienstjahre aufweisen, am häufigsten vertreten. Mögliche Gründe dafür sind:

- Sicherheit im Beruf erlaubt eine verstärkte Selbstreflexion,
- Satttheit an fachlichen Fortbildungen,
- Interesse am kollegialen Austausch,
- Stärkung der eigenen Psychohygiene.

Die Erhebung des Landesinstituts für Statistik der Autonomen Provinz Bozen belegt, dass 57,5% des unterrichtenden Grundschulpersonals im Jahr 2009 40 Jahre alt oder älter ist. An den Mittel- und Oberschulen sind mehr als 60% der Lehrpersonen 40 Jahre alt oder älter. Die Zahlen der internen Erhebung stehen damit in Relation zu den allgemeinen Zahlen des Landesinstituts.



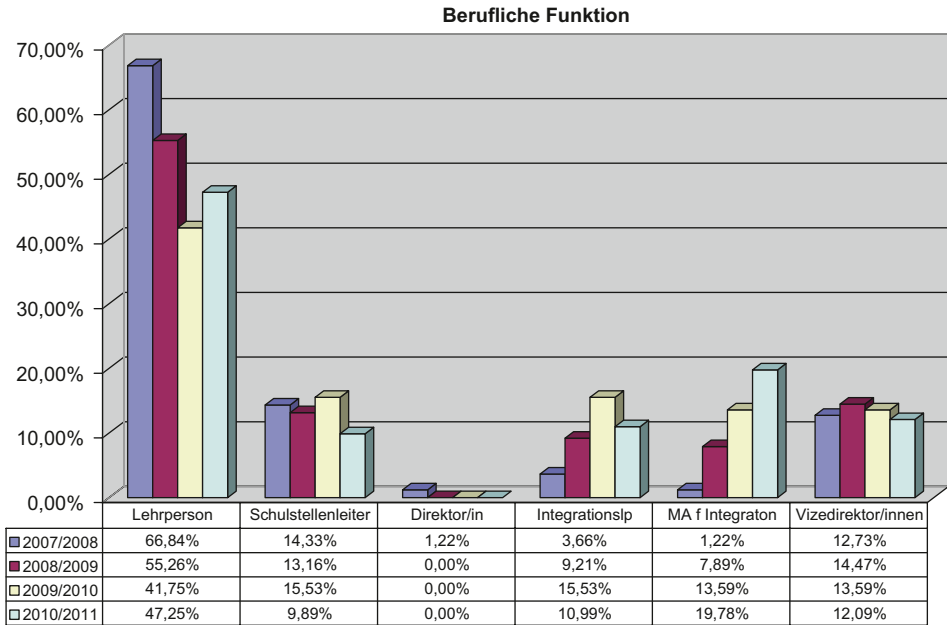
### 3.2 Geschlecht

So wie in der Berufsgruppe der Lehrpersonen bei weitem die Frauen dominieren, so zeigt sich dies noch ausgeprägter bei jenen, die Supervision in Anspruch nehmen. In allen vier Vergleichsjahren machen die Teilnehmerinnen (TN) 86,21 bis 91,46% aus. Supervision scheint eine Unterstützungsform zu sein, die besonders Frauen entgegenkommt.

Jahr	Ergebnis	
	Männer (% , männliche TN)	Frauen (% , weibliche TN)
2007/2008	10,67	89,33
2008/2009	11,48	88,52
2009/2010	8,54	91,46
2010/2011	13,79	86,21

### 3.3 Berufliche Funktion (Mehrfachnennungen waren möglich)

Natürgemäß macht bei den Teilnehmer/innen die Gruppe der Lehrpersonen den größten Anteil aus. Aber auch die Direktorenstellvertreter/innen sowie Schulstellenleiter/innen sind aufgrund spezieller Angebote recht gut vertreten. Es wird auch weiterhin ein Anliegen sein, den Führungskräften des mittleren Managements eine rollenspezifische Unterstützung angedeihen zu lassen.



(*Abkürzungen:* Integrationslp. = Lehrpersonen für Kinder mit Funktionsdiagnose, MA f. Integration. = Mitarbeiter/innen für Integration, Vizedirektor/innen = Direktorenstell-vertreter/innen)

### 3.4 Initiative zur Bildung der Supervisionsgruppe

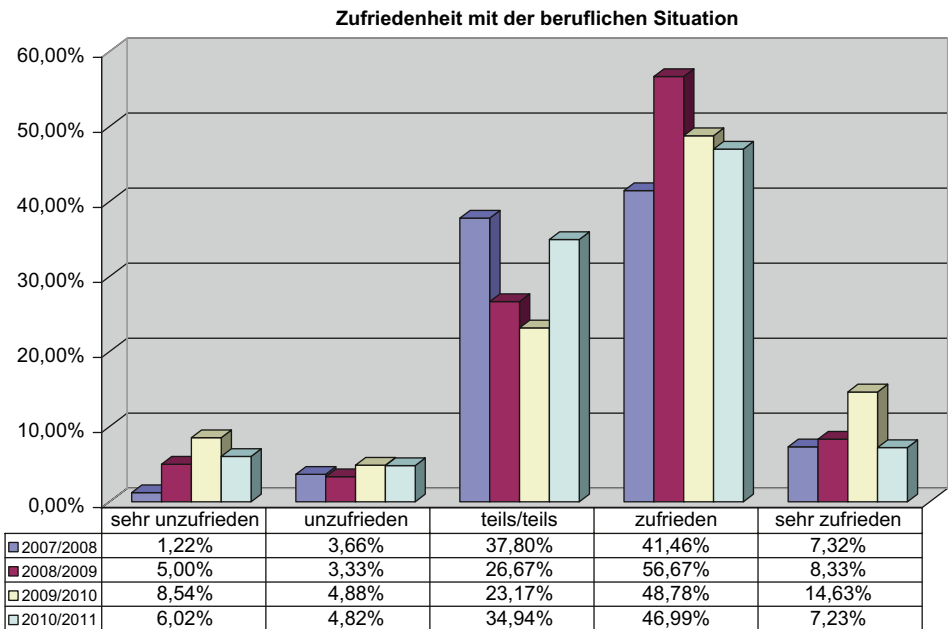
Die Teilnehmenden wurden gefragt, wie die Supervisionsgruppe zustande gekommen war: auf Anregung der Schulleitung, auf Vorschlag von Kolleg/innen oder auf eigenen Wunsch. 50% und mehr geben an, dass sie aus eigenem Bedürfnis und Wunsch an einer Supervisionsgruppe teilnehmen, zwischen 38 und 49% bestätigen, dass sie von Kolleg/innen auf die gemeinsame Teilnahme an einer Supervisionsveranstaltung angesprochen wurden. Nur 12,73 bis 7,27% sagen, dass das Supervisionsangebot auf Anregung der Schulführungskraft organisiert wurde. Die sinkende Tendenz hier zeigt, dass sich immer mehr Lehrpersonen aufgrund eigener Entscheidung und Motivation zu den Reflexionsveranstaltungen anmelden.

### 3.5 Berufliche Zufriedenheit

Befragt wurden die Teilnehmenden auch, wie zufrieden sie mit ihrer beruflichen Situation zu Beginn der Supervision waren. Dabei konnten sie zwischen fünf Bewertungen auswählen: „sehr unzufrieden“, „unzufrieden“, „teils/teils“, „zufrieden“ und „sehr zufrieden“. Am stärksten vertreten ist die Gruppe mit der Aussage, mit der beruflichen Situation zu Beginn des Supervisionsprozesses zufrieden zu sein, gefolgt von der Gruppe mit

der Einschätzung teils/teils. Zählt man die sehr Zufriedenen mit jenen der Zufriedenen zusammen, so erhält man Prozentsätze von 49, 65, 64 und 54 %. Die Unzufriedenen oder sehr Unzufriedenen sehen in der Supervision anscheinend kein Instrumentarium, um zu mehr Zufriedenheit im Beruf zu gelangen. Vermutlich sehen jene die Ursachen für ihre Unzufriedenheit mehr im „Außen“ und erachten es deshalb nicht als gewinnbringend, selbst noch Zeit und Energie in Form einer Supervision zu investieren.

Supervision ist also eine Reflexionsform und Professionalisierungsmaßnahme für Zufriedene. Diese Situation deckt sich mit internationalen Erfahrungen, dass Supervision in erster Linie von kompetenten und erfahrenen Mitarbeiter/innen in Anspruch genommen wird, die es sich aufgrund ihres gesunden Selbstwertgefühls leisten können, ihre eigene Arbeit zu hinterfragen.



### 3.6 Erwartungen und Befürchtungen

Von den sieben möglichen Zielen bzw. Erwartungen zum Ankreuzen wurden die untenstehenden vier am meisten genannt:

- meine berufliche Rolle reflektieren,
- meine Arbeitszufriedenheit erhöhen,
- die Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen verbessern,
- Rückmeldungen an Kolleg/innen ansprechen und Konflikte lösen.

Diese Erwartungen stimmen auch mit den meistgenannten Auswirkungen der Supervision auf die eigene Person und auf die Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen überein.

Es gibt auch Befürchtungen in Zusammenhang mit der Inanspruchnahme einer Supervision. Mehr als 20% der Nennungen betreffen die Befürchtung, dass „unangenehme Themen zur Sprache kommen“. Dies ist deswegen nachvollziehbar, da erstens Supervision häufig erst dann in Anspruch genommen wird, wenn es bereits Schwierigkeiten in der Kommunikation gibt, und da zweitens bei der Supervision keine Tagesordnung im Voraus die zu besprechenden Punkte festlegt, sondern diese in der Regel erst zu Beginn der Sitzung vereinbart werden. Diese Befürchtungen werden im Nachhinein meistens nicht bestätigt.

### 3.7 Auswirkungen von Supervision

Entsprechend dem Modell der verschiedenen Ebenen, die Supervision immer im Blick hat, wurde auch bei den Auswirkungen auf die vier Ebenen geachtet. Unterschieden wurde zwischen den Auswirkungen der Supervision auf die eigene Person, auf die Arbeit mit den Schüler/innen, auf die Zusammenarbeit mit Kolleg/innen und auf jene mit der Schulleitung. Dabei konnten die Befragten zwischen fünf Antwortmöglichkeiten wählen: Die Aussage „trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft nicht zu“ und „war bei den Gesprächen kein Thema“.

#### 3.7.1 Auswirkungen auf die eigene Person

(aus Platzgründen wurde das Zeichen für Prozente im Folgenden weggelassen)

	Berufliche Aufgabe ist mir klarer geworden				Teile mir meine Kräfte besser ein				Meine Arbeit macht mir mehr Freude			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	28,57	27,12	28,57	45,78	28,00	30,00	25,33	34,18	20,00	18,18	15,71	23,68
Trifft eher zu	35,06	33,9	46,75	36,14	37,33	31,67	38,67	48,10	30,00	41,82	40,00	50,00
Trifft eher nicht zu	9,09	10,17	5,19	7,23	17,33	16,67	18,67	6,33	20,00	14,55	15,71	11,84
Trifft nicht zu	5,19	10,17	5,19	2,41	9,33	13,33	6,67	3,80	11,43	9,09	14,29	2,63
War nicht Thema	12,99	18,64	14,29	8,43	1,33	8,33	10,67	7,59	14,29	16,36	14,29	11,84

	Kann mit Konflikten besser umgehen				Trennung von Privatleben und Beruf fällt leichter			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	39,47	20,34	30,26	34,62	16,67	12,5	18,06	17,81
Trifft eher zu	42,11	59,32	53,95	47,44	26,39	35,71	29,17	28,77
Trifft eher nicht zu	3,95	6,78	5,26	8,97	16,67	19,64	20,83	23,29
Trifft nicht zu	5,26	5,08	6,58	3,85	12,50	12,5	11,11	9,59
War nicht Thema	3,95	8,47	3,95	5,13	19,44	19,64	20,83	20,55

Bezogen auf die eigene Person werden von den Supervisor/innen die deutlichsten Auswirkungen beim verbesserten Umgang mit Konflikten festgestellt, 2007/2008: 42,11%, 2008/2009: 59,32% (trifft eher zu), 2009/2010: 53,95% (trifft eher zu) und 2010/2011: 47,44%. Nimmt man die Zustimmung zu „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammen, dann erreicht dieses Item 2007/2008: 81,58%, 2008/2009: 79,66%, 2009/2010 sogar 84,21% und 2010/2011: 82,06%. Dies lässt auch darauf schließen, dass Supervision dann in Anspruch genommen wird, wenn es im Team oder Klassenrat Konflikte gibt.

An den nächsten Stellen folgen die Aussagen: „Meine Arbeit macht mir mehr Freude“ mit 41,82% (2008/2009), 40,00% (2009/2010) und 50,00% (2010/2011) sowie „Berufliche Aufgaben sind mir klarer geworden“: 46,75% (2009/2010) und „Teile mir meine Kräfte besser ein“ mit 48,10% (2010/2011). Letztere Aussage unterstreicht die Bedeutung der Supervision für die Psychohygiene der Lehrpersonen.

### 3.7.2 Auswirkungen auf die Arbeit mit den Schüler/innen

	Fühle mich im Umgang sicherer				Verstehe Situation und Person besser				Partnerschaftlicher Umgang fällt mir leichter			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08 (%)	08/09 (%)	09/10 (%)	10/11 (%)	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	13,51	16,67	17,57	19,12	19,40	10,91	34,33	28,36	20,00	12,96	15,38	17,65
Trifft eher zu	32,43	37,04	32,43	45,59	40,30	49,09	19,40	43,28	41,54	24,07	26,15	36,76
Trifft eher nicht zu	14,86	11,11	9,46	13,24	10,45	9,09	11,94	8,96	10,77	22,22	13,85	22,06
Trifft nicht zu	5,41	3,70	17,57	5,88	4,48	1,82	1,49	4,48	4,62	3,70	10,77	4,41
War nicht Thema	25,68	31,48	22,97	16,18	28,36	29,09	32,84	14,93	29,23	37,04	33,85	19,12

	Mehr schülerbezogene Gespräche				Fachliche Ziele besser erreichen			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	18,84	3,77	11,59	10,45	24,62	3,85	12,31	14,93
Trifft eher zu	36,23	32,08	30,43	25,37	24,62	30,77	18,46	26,87
Trifft eher nicht zu	8,70	18,87	17,39	32,84	20,00	15,38	18,46	28,36
Trifft nicht zu	4,35	11,32	10,14	10,45	6,15	11,54	10,77	8,96
War nicht Thema	28,99	33,96	30,43	20,90	30,77	38,46	40,00	20,90

Bezogen auf die Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern erhält das Item „Ich verstehe die Situation und Person besser“ am meisten Nennungen, 2007/2008 sagen 40,30%, 2008/2009 49,09 und 43,28% 2010/2011, dies trifft eher zu. Zählt man die Prozente von „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammen, so sagen 2007/2008 und 2008/2009 60,00%, dass hier die Supervision große Auswirkungen zeigte, 2009/2010 sind es 53,73% und 2010/2011 sogar 71,64%.

An zweiter Stelle folgt das Item „Ich fühle mich im Umgang mit den Schülern und Schülerinnen sicherer“. 2008/2009 erreichte diese Aussage 53,71%, 2009/10 50,00% und 2010/2011 sogar 64,71% Zustimmung (trifft zu und trifft eher zu).

Diese Aussagen machen deutlich, dass neben der eigenen Person und der Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen sehr wohl die Schüler/innen von der Supervision ihrer Lehrpersonen profitieren, auch wenn auffällt, dass ca. 30% sagen, die Schüler/innen waren kein explizites Thema in der Supervision.

### 3.7.3 Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen

	Verantwortungsbereiche sind klarer abgesteckt				Kollegiale Beratung und Unterstützung hat zugenommen				Kritische Rückmeldungen werden eher ausgetauscht und Konflikte gelöst			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	5,41	10,71	35,14	22,67	23,29	12,07	23,29	15,49	27,78	13,79	16,67	21,33
Trifft eher zu	14,86	42,86	37,84	44,00	31,51	55,17	46,58	49,30	38,89	50,00	50,00	45,33
Trifft eher nicht zu	17,57	19,64	9,46	18,67	10,96	15,52	10,96	18,31	5,56	18,97	20,83	21,33
Trifft nicht zu	12,16	3,57	4,05	1,33	1,37	1,72	4,11	4,23	4,17	3,45	2,78	1,33
War nicht Thema	37,84	23,21	13,51	13,33	21,92	15,52	15,07	12,68	16,67	13,79	9,72	10,67

	Klarere Absprachen werden getroffen und zuverlässiger eingehalten				Aufgabenbezogene Zusammenarbeit hat sich verbessert			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	25,35	17,54	22,54	16,44	13,04	12,50	23,19	13,89
Trifft eher zu	45,07	28,07	42,25	36,99	40,58	37,50	42,03	38,89
Trifft eher nicht zu	9,86	29,82	21,13	24,66	18,84	23,21	15,94	23,61
Trifft nicht zu	5,63	3,51	1,41	5,48	7,25	5,36	4,35	6,94
War nicht Thema	11,27	21,05	12,68	16,44	17,39	21,43	14,49	16,67

Am meisten wirkt sich die Supervision auf die Zusammenarbeit mit den anderen Lehrpersonen aus. Besonders hoch werden die Items „Kollegiale Beratung und Unterstützung hat zugenommen“ 2008/2009: 55,17% (trifft eher zu), 2009/2010: 46,58% und 2010/2011 49,30% (trifft eher zu) sowie „Kritische Rückmeldungen werden eher ausgetauscht und Konflikte gelöst“ angekreuzt, 2008/2009 und 2009/2010 zu je 50,00% und 2010/2011 mit 45,33%. Nimmt man die Werte von „trifft zu“ dazu, dann erhöht sich die Zustimmung auf 63 bis 70%. Tatsächlich wird die Supervision häufig dann angefragt, wenn die Zusammenarbeit im Team oder mit einzelnen Kolleginnen oder Kollegen als schwierig erlebt wird.

#### 3.7.4 Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit der Schulleitung und der Schule als Institution

	Ziele und Schwerpunkte der Schule sind klarer				Kann mich mit den Zielen und Aufgaben besser identifizieren				Kann Wünsche und Anliegen besser gegenüber der Leitung vertreten			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	16,18	12,73	22,06	18,06	18,57	14,55	15,71	19,18	20,83	22,81	20,83	18,57
Trifft eher zu	44,12	32,73	29,41	40,28	18,57	36,36	35,71	38,36	25,00	36,84	38,89	37,14
Trifft eher nicht zu	13,24	12,73	10,29	8,33	12,86	20,00	14,29	15,07	16,67	15,79	11,11	18,57
Trifft nicht zu	2,94	1,82	5,88	2,78	11,43	1,82	7,14	2,74	8,33	0,00	2,78	2,86
War nicht Thema	23,53	40,00	32,35	30,56	37,14	27,27	27,14	24,66	25,00	24,56	26,39	22,86

	Abläufe und Entscheidungswege sind mir geläufiger				Verhältnis zur Schulleitung hat sich verbessert			
	07/08	08/09	09/10	10/11	07/08	08/09	09/10	10/11
Trifft zu	27,14	12,96	15,71	15,49	24,62	8,93	10,77	14,71
Trifft eher zu	22,86	18,52	31,43	38,03	26,15	17,86	18,46	16,18
Trifft eher nicht zu	10,00	24,07	17,14	12,68	12,31	17,86	13,85	23,53
Trifft nicht zu	11,43	3,70	5,71	4,23	6,15	7,14	7,69	7,35
War nicht Thema	27,14	40,74	30,00	29,58	29,23	48,21	49,23	38,24

In diesem Abschnitt fällt auf, dass die höchsten Prozentsätze bei der Aussage „Die Schulleitung und die Schule als Institution waren nicht Thema der supervisorischen Arbeit“ vorliegen: Minimum 23,53 % und 49,23 % als Maximum. Vielleicht werden bei der Bearbeitung der Themen auch manchmal die Bedeutung der Führungskraft und der Einfluss der Gesamtorganisation unterschätzt. Die höchste Zustimmung bezüglich wahrgenommener Veränderungen wird beim Item „Ich kann meine Wünsche und Anliegen besser gegenüber der Leitung vertreten“ angegeben: „trifft eher zu“: 2008/2009: 36,84% und 2009/2010: 38,89% und 2010/2011: 37,14%. Diese Aussage liegt knapp vor der Feststellung „Ich kann mich mit den Zielen und Aufgaben besser identifizieren“, die 2008/2009: 36,36 % und 2009/2010: 35,71 % und 2010/2011: 38,36 % erreicht. Das unterstreicht die Bedeutung, die Supervision auch für eine gelungene Organisationsentwicklung haben kann.

### 3.8 Wie haben Sie die Supervisoren erlebt?

Nennungen	2007/08	2008/09	2009/10	2010/2011
Begegnete den TN mit Wertschätzung	97,56	96,72	96,34	96,34
Hat Interesse und Anteilnahme an den Problemen gezeigt	98,78	96,67	95,12	95,12
Verschaffte allen TN gleichrangig Raum	88,75	91,80	90,12	89,16

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Rückmeldungen zur Arbeit und Haltung der Supervisor/innen sehr positiv ausfallen. Alle Items liegen 2008/2009 im Raum zwischen 84 bis 96 %, 2009/2010 liegen die Werte zwischen 72 und 96 % und 2010/2011 zwischen 85 und 96 %. Abweichungen gibt es am ehesten bei:

- regte zum Nachdenken an
- hat den „roten Faden“ gehalten und aufgezeigt
- wirkt motivierend
- konnte die Sache auf den Punkt bringen
- gab wohlwollende kritische Bemerkungen.

### 3.9 Zur Frage 13: Würden Sie nochmals an einer Supervision teilnehmen?

Über 90 % der Teilnehmenden beantworten diese Frage mit JA.

#### 4 Resümee

- Wer sich auf den Reflexionsprozess einlässt, für den lohnt sich Supervision. Mehr als 90% der Teilnehmenden sagen, dass sie in Zukunft wieder an einer Supervision teilnehmen werden.
- Lehrkräfte, die an Supervisionsangeboten teilgenommen haben, betrachten Supervision als wertvolles Instrument für die Reflexion der eigenen Arbeit.
- Für ältere und erfahrene Lehrpersonen ist Supervision eine bewährte Möglichkeit, ihre Professionalität über einen langen Zeitraum aufrechtzuerhalten.
- Supervision erhöht die Zufriedenheit im Umgang mit den Kolleg/innen sowie den Schulführungskräften und das Verständnis für die Situation der Schüler/innen.
- Letztlich profitiert die Gesamtorganisation Schule von reflektierenden, motivierten und gestärkten Leistungsträger/innen, die in der Regel auch bereit sind, Veränderungsprozesse an der Schule konstruktiv mitzutragen.

#### Literatur

- Beer, T. (1998). Evaluation von Supervision. In P. Berker, & F. Buer (Hrsg.), *Praxisnahe Supervisionsforschung*. Münster: Votum.
- Oexle, M. (1996). Strukturelle Aspekte bei der Beratung von Schulleitern. *OSC*, 3(2), 129–138.
- Petzold, H. (1998). *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. Paderborn: Junfermann.
- Schneider, K.D., & Müller, A. (1995). Evaluation von Supervision. *Supervision*, 27, 86–98.
- Schreyögg, A. (1991). *Supervision – ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis*. Paderborn: Junfermann.



**Christine Gasser**, Supervisorin und Coach, seit 2000 Verantwortliche für die Angebote Supervision und Coaching im Unterstützungssystem des Deutschen Bildungsressort in Südtirol, Koordinatorin des internen und externen Supervisorenpools, Mitarbeiterin in verschiedenen Pädagogischen Beratungszentren, Gründungsmitglied und zeitweilige Vorsitzende des Berufsverbandes für Supervision und Coaching. Internet: [www.provinz.bz.it/schulamt](http://www.provinz.bz.it/schulamt)