

Meta-Prozesse in der Schulentwicklung

individuelle Begleitung durch
Coaching, Supervision, Beratung

Werner Vogelauer
St. Pölten

Werner Vogelauer

- Geboren 1948 in St. Pölten/ NÖ.
- Dkfm., Dr. der Handelswissenschaften
- Unternehmensberater, Managementtrainer
- Master Certified Coach (MCC) der ICF
- Lehrsupervisor (EAS)
- Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA) der ITAA und EATA
- Lehrtrainer für Logosynthese
- Mitbegründer von Trigon-Entwicklungsberatung
- Präsidiumsmitglied des österr. Coaching-Dachverbandes
- Autor von „Coaching-Praxis“ und „Methoden ABC im Coaching“ (jew. 5. Auflage)
- Lehrgangisleiter von Coaching-Weiterbildungen in D, CH, A und Südtirol



Ablaufschritte der Präsentation

- 1 Einleitung und Orientierung,
 - Was sind Metaprozesse
- 2 Schwerpunkte und Grenzen von Coaching, Supervision, Beratung
- 3 Lernende Organisation Schule
- 4 Autonomie, Lernzyklus und Grundhaltung bei Person und System
- 5 Entwicklung bzw. Veränderung durch Metaprozesse
- 6 Ausblick und Resumee

Was sind Meta-Prozesse

- Meta-Prozesse sind Vorgehensweisen, die Prozesse in Organisationen (Schulen) indirekt beeinflussen und über individuelle psychosoziale bzw. strukturelle Entwicklungsprozesse auch organisationale Muster beeinflussen.
- Dabei sind Kerngruppen wie Schlüsselpersonen (etwa Beratungslehrer) oder „Opinion Leaders“ (Meinungs- und informelle Führer) oder formale Führer (Direktoren, Abteilungsleiter) wesentliche Unterstützer.
- Lernen findet dabei nicht nur auf der Aktions- oder Handlungsebene oder auf der Methoden- bzw. Lösungsebene statt, sondern auch auf jener Ebene, wo Muster oder Einstellungen hinterfragt bzw. entwickelt werden

Meta-Prozess Coaching

- **Schwerpunkte:**
 - Partnerschaftlich
 - Vertrauensbeziehung
 - Ziel- und Vereinbarungsorientierung
 - Handlungsorientiert
 - Kontinuierlicher Arbeitsprozess
 - Zeitlimitiert
- **Grenzen:**
 - Psychotherapie Themen
 - Organisationsentwicklung/-veränderung
 - Vorschläge, Beratung



Was macht erfolgreiche Coaching-Gespräche aus

- Der Coaching-Kunde agiert
 - ...
 - Lern- + veränderungsbereit
 - Aktiv + selbst-verantwortlich
 - Offen + interessiert
 - Reflexionsbereit und –fähig
 -
- Der Coach handelt...
 - Vertrags- + zielorientiert
 - Einfühlsam + menschlich
 - Klar + strukturiert
 - Vernetzt + flexibel
 - Situativ + kreativ
 - Partnerschaftlich

Welche Vorteile bietet ganzheitliches Coaching

- **Coaching...**
- Fördert Kompetenzen und Potenziale der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Unterstützt Ziel- und Beziehungsarbeit
- Wirkt aufhellend als Sounding-Board, Sparring-Partner, Reflektor
- Fördert den Transfer nachhaltig
- Ist handlungsorientiert
- Arbeitet Ressourcen orientiert
- Berücksichtigt Umfeld und Systemzusammenhänge
- Bezieht ganzheitlich Sach-, Beziehungs- und Werte-Ebene ein



Meta-Prozess Supervision

- **Schwerpunkte:**
 - Lernen und Klären im Fokus
 - Arbeits- und personenbezogen
 - Spezifische aktuelle Fall-Arbeit
 - Supervisor setzt Rahmenbedingungen und guidelines
 - Erfassen des (ganzheitlichen) Hintergrundes zur Bewusstseinsbildung des Supervisanden
- **Grenzen:**
 - Handlungsorientierung
 - Kontinuität der Begleitung von Themen
 - Beratung



Meta-Prozess Beratung

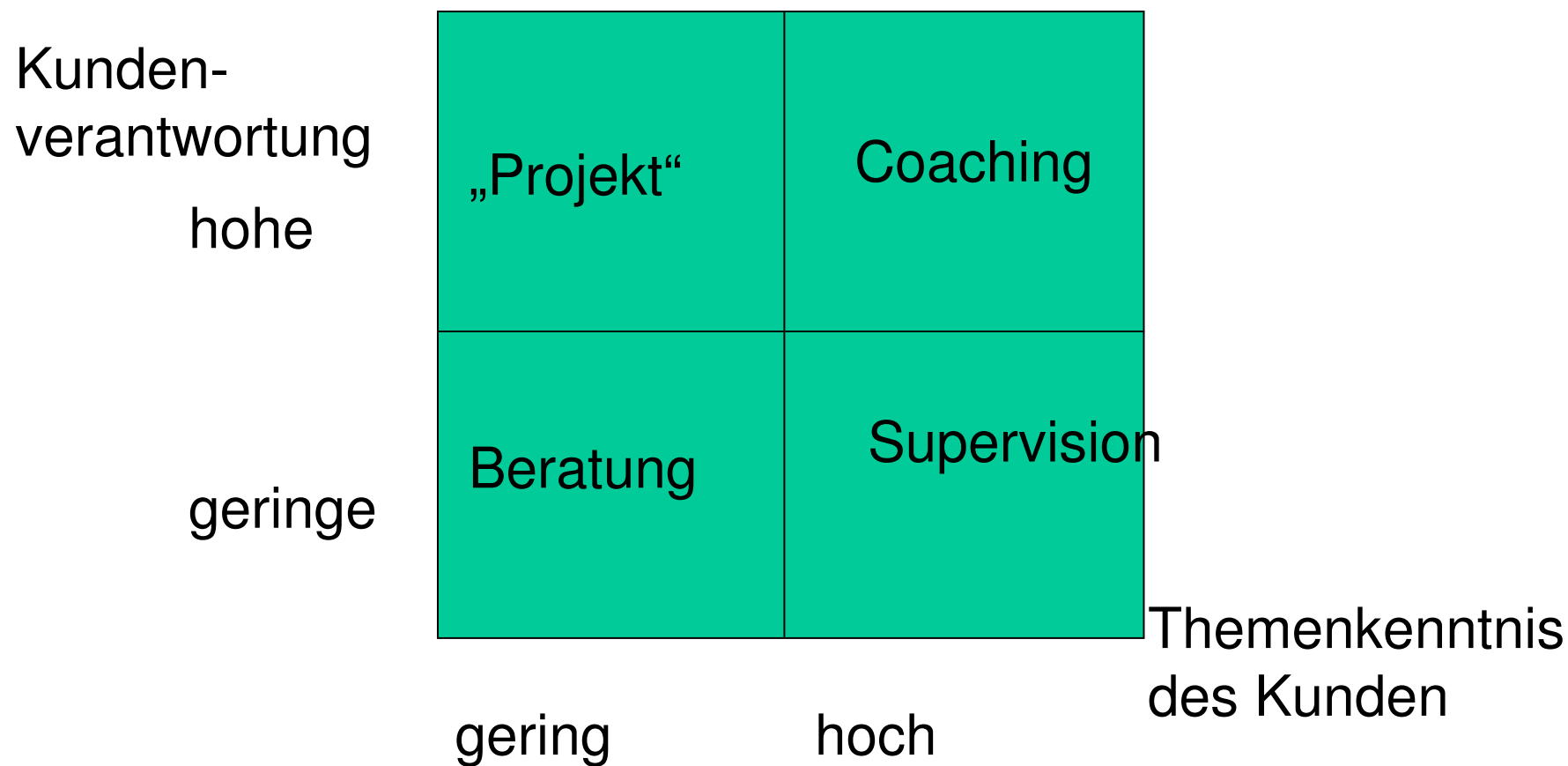
- **Schwerpunkte:**
 - Der Berater liefert Ideen, Vorschläge, Konzepte, Handlungsmöglichkeiten
 - Gesprächsprozess ist geprägt von Fragen und Antworten
 - Berater liefert Diagnose
 - Umsetzung durch Kunden
 - Einbringen von Know How
- **Grenzen:**
 - Verantwortungs-Dilemma
 - Kunden-Abhängigkeit bzw. Passivität
 - Kunden-Ressourcen ausgelassen



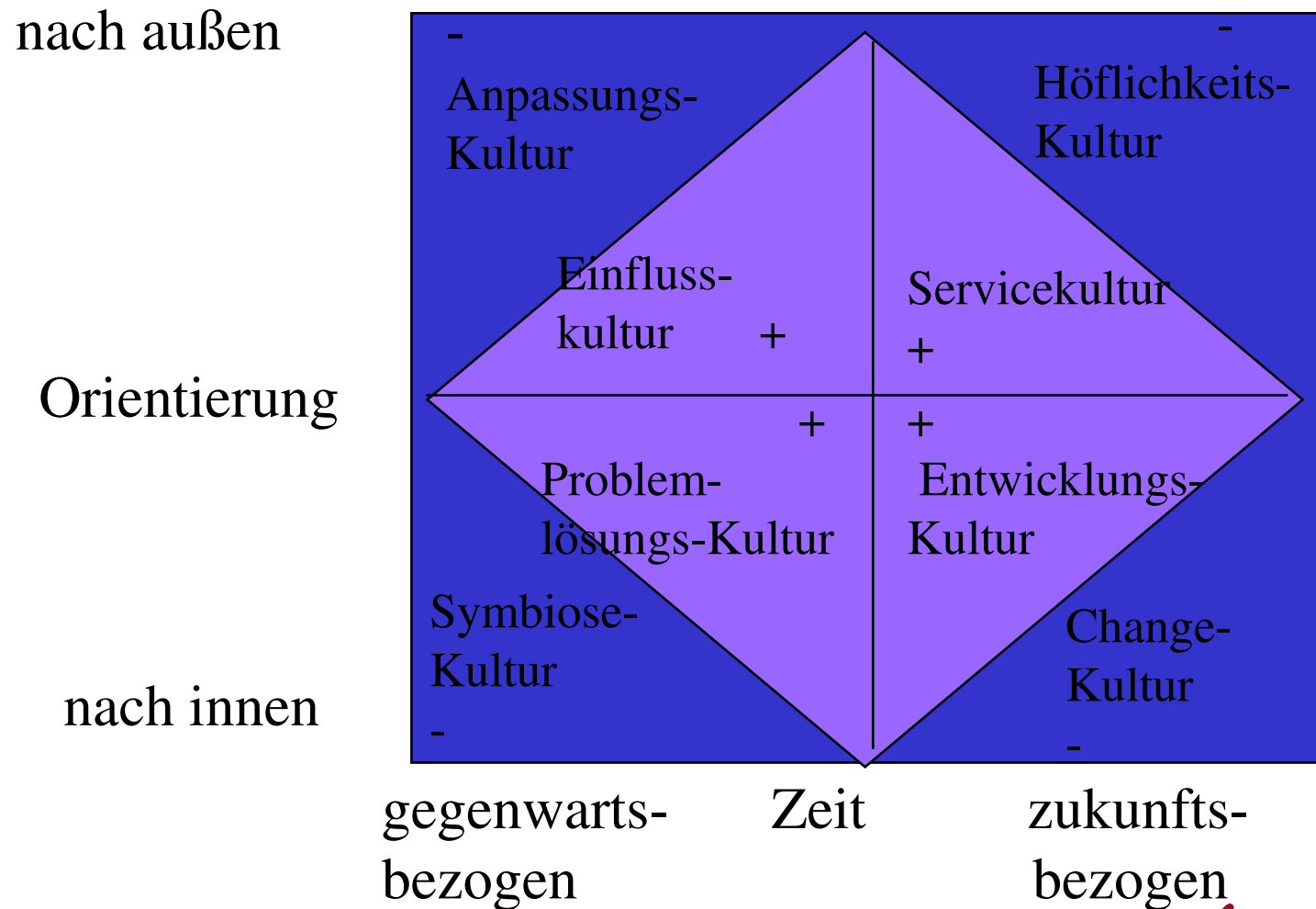
Rahmenbedingungen in Organisationen für Coaching, Supervision und Beratung

- Lern- und Veränderungsbereitschaft in der Organisations-Kultur
- Externe Unterstützung ist akzeptiert
- Transparenz, vor allem von Drei- und Mehrecks-Verträgen
- Freiwilligkeit
- Vertraulichkeit und Verschwiegenheit
- Klare Zuständigkeiten und klarer Prozess für Anmeldung und Auswahl
- Mehrheitlicher Einsatz von Personalentwicklungs-Instrumenten wie Coaching, Supervision, Training, Workshops, Beratung u. ä. m.
- Vorhandenes Feedback- und Evaluations-System

Dimensionen des Bedarfs



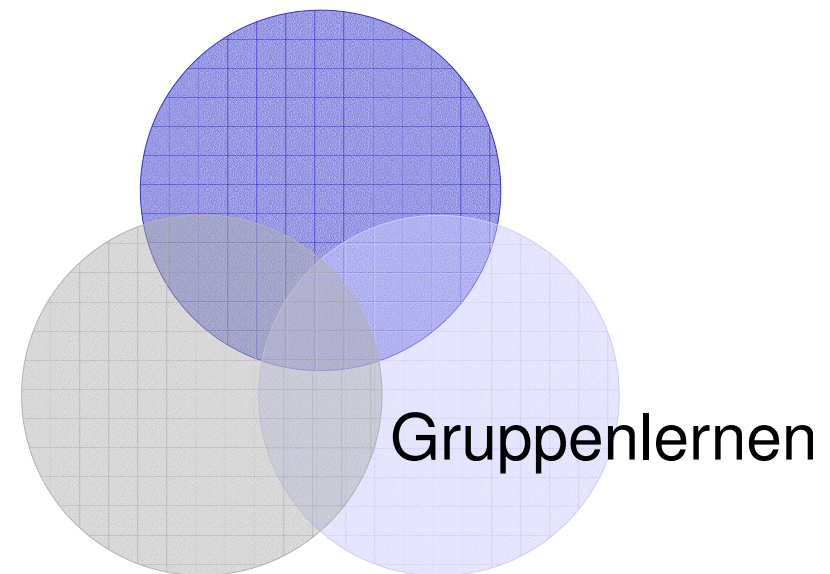
Unterstützende bzw. behinderte Organisationskultur...



Die Lernende Organisation „Schule“

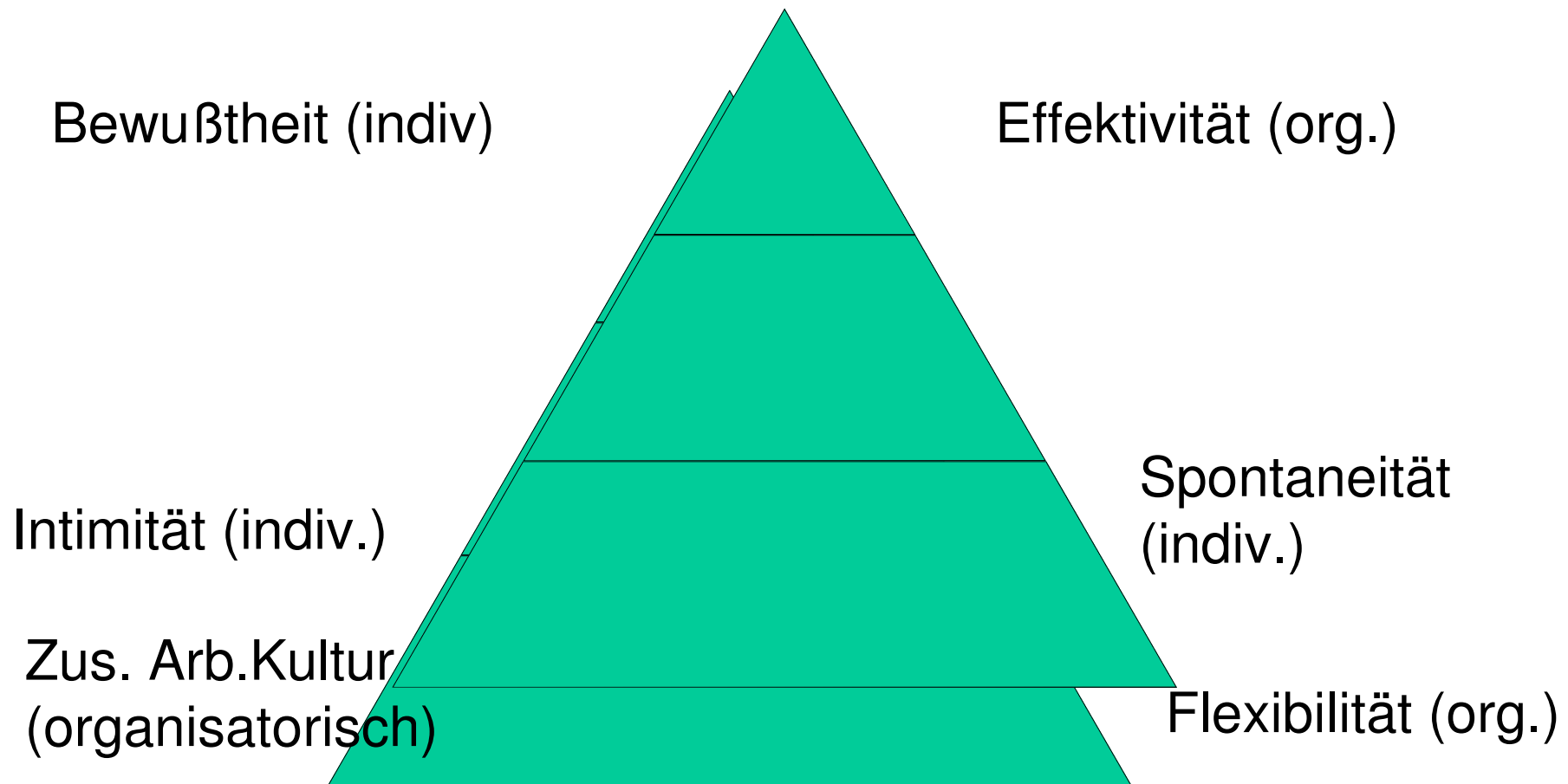
- Das Lernen der Individuen in der Schule (Schüler, Lehrer) ist Lernen **erster Ordnung**
- Das Lernen von Gruppen miteinander (Teams, Projektgruppen, Kollegium) ist Lernen **zweiter Ordnung**
- Das gemeinsame Reflektieren und ableiten neuer Konzepte, Ideen, Vorgehensweise, also die permanente Veränderung der Organisation-(skultur und –struktur) ist Lernen **dritter Ordnung**
- **und das eigentliche Organisations-Lernen**

Organisationslernen



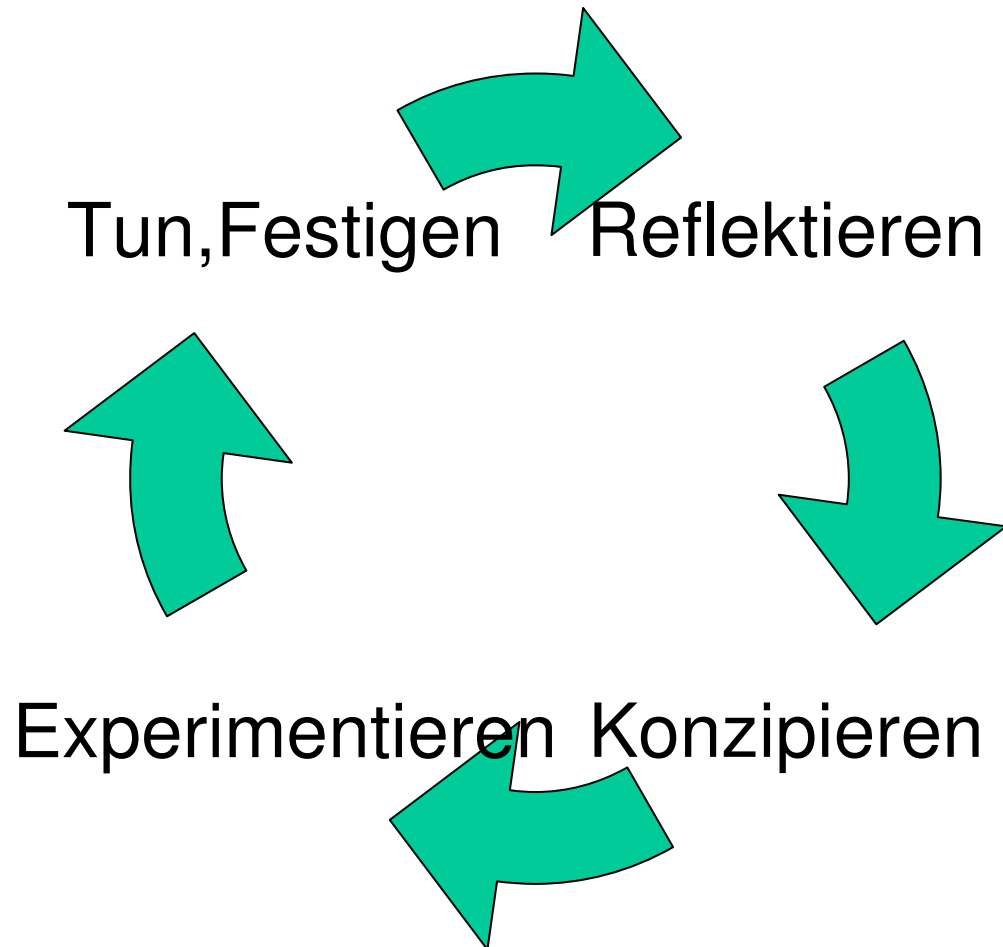
Indiv. Lernen

Was ist nun Autonomie (von Einzelpersonen, von Organisationen)?



Nach E. Berne/ W. Vogelauer

Lernzyklus (nach Kolb) und Metaprozesse



Grundhaltung und Einstellung Zueinander

	Selbstzweifel	Selbstvertrauen
Vertrauen in andere	- +	+ +
Mißtrauen in andere	- -	+ -

Welche Position ist typisch für lernen/ entwickeln, dominieren, zurückziehen, „Null-Bock“?

Entwicklung ist nicht gleich Veränderung

- **Entwicklung („development“) ist...**
 - Gewollt
 - Aus dem Potential heraus
 - Innen geleitet, selbst bestimmt
 - Kontinuierlich
 - Aktiv
 - Als „Metamorphose“
- **Veränderung („change“) ist...**
 - Gemusst
 - Von außen geleitet, „not-wendig“
 - fremdbestimmt
 - Sprunghaft, akut
 - Passiv erlebt
 - Druckvoll

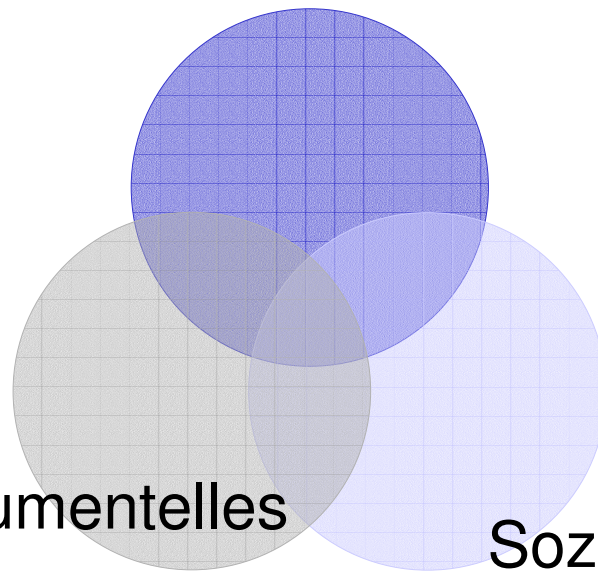
Entwicklungsphasen einer Organisation

- **Pionierphase**
 - Macher, emotional, Clankultur
 -
- **Differenzierungsphase**
 - Manager, strukturiert, Arbeitsteilung
- **Integrationsphase**
 - Teams, Vertrauen, Koordination
- **Assoziationsphase**
 - übergreifend, Netzwerke, abstimmen



Die Sub-Systeme einer Organisation

Kulturelles Sub-System



Arbeitstechnisch-instrumentelles
Subsystem

Soziales Sub-System

Meta-Prozesse der individuellen Begleitung als Unterstützung für Organisationslernen

- **Wesentliche Aspekte der Meta-Prozesse**
- **Coaching, Supervision oder Beratung**
- Selbsthilfe-Aktivierung (sowohl für das Individuum wie für das System)
- Lern- und Veränderungsbereitschaft (des Einzelnen)
- Verantwortungsbereitschaft (des Einzelnen bzw. der Funktionsträger)
- Gemeinsame Willenserklärung und Verbindlichkeit
- Ganzheitliche Analyse und Durchblick (Diagnose) des Einzelnen wie des „Systems“
- Lernzyklisch, d.h. Situation reflektieren, Vorhaben konzipieren, daraus konkretes „Experimentieren“ und dieses überprüfen und festigen
- vernetzen und (individuell wie im System)