



Monika Dahmen-Breiner,  
Managementberatung

Sonja Gerland-Péus,  
Schulmanagement NRW

# Schulleitungscoaching setzt Kräfte frei

## Herkulesaufgabe Schulleitung

Um eine nachhaltige systematische Unterrichtsentwicklung und individuelle Förderung verwirklichen zu können, sind Schulleiterinnen und Schulleiter auf vielfältige Weise gefordert. Sie brauchen neben ihren pädagogischen Fähigkeiten zugleich Führungs- und Managementkompetenzen. Ebenso heißt es, die Stakeholder des Systems wie die Schüler- und Elternschaft, das Kollegium, außerschulische Bildungs- und Kooperationspartner, die Öffentlichkeit, die Schulaufsicht, das Ministerium im Blick zu haben, unterschiedliche Interessen zu harmonisieren, den Diskurs immer wieder zu stimulieren und zu strukturieren, gleichermaßen das Spannungsfeld – zwischen den unterschiedlichen Akteursinteressen – auszuhalten. Desgleichen gilt es, mit Blick auf die eigene Person, das Kollegium und die Schülerschaft, einen gesundheitserhaltenden Arbeitsstil zu finden und zu kultivieren.

Eine Herkulesaufgabe, stetig sich selbst und andere in den turbulenten, von vielerlei Strömungen aufgewühlten Wassern sicher voranzubringen. Dazu benötigen Schulleiterinnen und Schulleiter – um im maritimen Bild zu bleiben – neben Erfahrungen auf hoher See, gute Nerven, ebenso orientierende Leuchttürme und „Navigationshilfen“.

## Navigationshilfe im Problemlöseprozess

Coaching bietet den Rahmen und die Gelegenheit eines ungestörten, vertraulichen Austausches, in Ruhe über Herausforderungen im alltäglichen Schulleitungshandeln und über denkbare Strategien und Lösungsansätze nachdenken zu können. Kurzum: Coaching bietet eine Vielzahl an Navigationshilfen und erfreut sich daher seit Ende der Achtzigerjahre stetig wachsender Beliebtheit bei Führungskräften in Deutschland. Eine nach wissenschaftlichen Kriterien exakte Definition von Coaching hat Offermanns (2004, S. 65) entworfen: „Coaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodenbegleitete, individuelle Beratung, die die zu Beratende oder den zu Beratenden darin unterstützt, berufliche Ziele zu erreichen.“ Wenn Coaching also „Beratung“ bedeutet, so stellt sich die Frage, wie

man in diesem Fall Beratung definiert. Hierzu zieht Offermann (ebd.) eine Definition aus dem Dorsch-Psychologie-Lexikon (Häcker, Stapf, 2004, S. 122) heran. Beratung wird hier als „ein vom Berater nach methodischen Gesichtspunkten gestalteter Problemlöseprozess, durch den die Eigenbemühungen des Ratsuchenden unterstützt/optimiert bzw. seine Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe/des Problems verbessert werden“, beschrieben.

### Navigationsinstrumente

Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe und Raum für Selbstreflexion, indem der Coach

- Feldkenntnisse  
(in Form von Erfahrungen und Wissen),
- Methoden, Interventionen  
(u.a. in Form von Fragetechniken, analogen Verfahren),
- Theorien, Modelle,
- seine Intuition und Wahrnehmung,
- Vertraulichkeit,
- eine wertschätzende Arbeitsbeziehung,
- die volle Aufmerksamkeit dem Coachee

zur Verfügung stellt.

## Ausgebildete Schulleiterinnen und Schulleiter als Coaches für Schulleitungen

Wer könnte besser geeignet sein, die „Navigationsinstrumente“ anzubieten, als eine zum Coach ausgebildete Schulleiterin bzw. ein ausgebildeter Schulleiter. Feld-, System- und Führungskennntnisse sind in reichem Ausmaß vorhanden und durch die Qualifizierung für die beziehungsweise Ausübung der Führungsposition haben sie sich unter anderem wichtige Methoden und Techniken der Kommunikation, Gesprächsführung und Moderation angeeignet und sich damit auseinandergesetzt.

Somit verfügen sie bereits über erste Basiskompetenzen des Coachings.

Von dieser Überlegung sowie den Ergebnissen einer im Vorfeld des Pilotprojekts Schulleitungscoaching (SLC) durchgeführten Erhebung ließ sich Schulmanagement NRW leiten und stellte gemäß eines abgestimmten Profils eine Gruppe interessierter Schulleitungen zusammen. Neben der Begeisterung und Sensibilität für die besondere Rolle des Coaches bringen sie reichlich Erfahrung im Begleiten und Steuern von Veränderungsprozessen auf individueller und institutioneller Ebene mit ein. Ebenso zeichnen sie sich durch ihren Enthusiasmus aus, eine neue, individuell ausgerichtete Unterstützung für Schulleitungen erproben und mitdenken zu wollen. In ausführlichen Vorgesprächen wurden die Erwartungen der Interessierten mit den Erwartungen von Schulmanagement NRW sorgfältig abgeglichen. Ein Teil der coachenden Schulleitungen hat bereits die eigene berufliche Laufbahn beendet und freut sich auf die Weiterführung des Engagements für das System Schule in anderer Rolle und Form. Der andere Teil der Gruppe setzt sich aus Schulleitenden zusammen, die ihr Amt aktiv ausüben.

## Qualifizierung zum Coach – Training on the job

Die Rolle des Coaches klar abzugrenzen von der Rolle der Schulleitung, das Umschalten von der Führungslogik auf die Coachinglogik ist nicht nur intellektuell, sondern auch emotional zu verarbeiten. Solide Auftragsklärung (das heißt herauszufinden, was der Coachee wirklich will) anstelle von erfahrungsgeleiteten Unterstellungen („Das geht aus meiner Sicht und Erfahrung nur so.“) wird ebenso eingeübt wie professionelle Fragetechniken, aktives Zuhören, Erproben, Visualisieren, Konfrontieren, Aufstellen, Aufmalen, Spielen, Spüren etc. Da nichts praktischer ist als eine gute Theorie, gibt es Input zum Thema Systemisches Denken und Handeln, zur Transaktionsanalyse, zu tiefenpsychologischen und verhaltenstherapeutischen Konzepten, zu Führungsmodellen und vielem mehr.

Parallel zur Qualifizierung, direkt im Anschluss an die ersten drei Qualifizierungsmodule, startet die Praxisphase und die Schulleitungscoaches beginnen, Kontakt zu den an einem Coachingprozess interessierten Schulleitungen aufzunehmen. Die Erfahrung des Erstkontakts und -gesprächs wird im nächsten Qualifizierungsmodul sofort aufgegriffen, mit Hilfe unterschiedlicher Theorien und Modelle reflektiert, von den Mitlernenden sowie dem Lehrcoach kommentiert und vom Coach selbst gründlich reflektiert. Ausgerüstet mit weiterführenden Hypothesen und mit konkreten Interventionsideen können die Coaches in die „nächsten Runden“ mit ihren Coachees gehen.

Über die kontinuierliche Supervision wird Prozesssicherheit für den Coach hergestellt: ein lebendiges Lernen, orientiert an den für jede Phase des Coachingprozesses typischen und eigenen Fragestellungen. Auf diese Weise gehen die Entwicklung der Beziehung zum Coachee, die Vertiefung der Arbeit und die Vertiefung der Coachingkenntnisse und -kompetenzen Hand in Hand. Dieses Verfahren hat sich in der Qualifizierung von Coaches bewährt, weil gerade die bewusst gestaltete Beziehung zum Coachee die Basis für den Erfolg des Coachings darstellt.

## Selbst-Erfahrung – Selbst-Bewusstsein

Sämtliche Interventionen bzw. Methoden werden grundsätzlich vom Coach zunächst „am eigenen Leibe“ erfahren. Neben der Vermittlung von Theorien und Modellen rund um das komplexe Feld der Kommunikation stehen konkrete Coaching-



Als Coach ausgebildeter Schulleiter bietet Hilfe zur Selbsthilfe. Foto: Mirja Nicolussi



Ruhe und Zeit sind für ein Coachinggespräch wichtig. Foto: Bosbach Kommunikation & Design

übungen und deren Reflexion im Mittelpunkt der Qualifizierung. Ein Coach nimmt innerhalb dieser Übungen abwechselnd unterschiedliche Rollen ein: die des Coaches, ebenso die des Coachees und die des Beobachtenden. In der Rolle als Coach lernt er/sie sich selbst besser kennen: Welche Methode liegt mir? Wie komme ich beim Gegenüber an? Was befördert, was behindert die Entwicklung meines Gegenübers? In der Rolle als Coachee macht er/sie Erfahrungen, die wiederum zu mehr Differenzierung in der Arbeit als Coach führen. Er/sie erlebt zum Beispiel, wie es ist, zu einem Problem in systematischer Art befragt zu werden, spürt Freude oder Widerstand beim direkten Anwenden einer Methode (sieht beispielsweise beim selbst gemalten Bild, dass Bilder oft tatsächlich mehr sagen als tausend Worte oder stellt Figuren auf und wundert sich, wie lebendig Dialoge plötzlich über diese Figuren werden oder entdeckt über das Ausfüllen eines Fragebogens, der Hinweise auf persönliche Wahrnehmungs- und Handlungsmuster gibt, neue und altbekannte Seiten an sich selbst). Das Selbst-Bewusstsein und die Selbst-Wahrnehmung werden auf diese Weise verbessert, problematische blinde Flecke, die den Verlauf eines Coachings negativ beeinflussen können, werden so häufig sichtbar.

Grundsätzlich ist bei jeder Übung auch eine dritte Rolle, die des Beobachtenden, beteiligt. Sie bringt aus ihrer Perspektive ein zusätzliches Feedback ein. Es sind gerade die Beobachtenden, denen häufig sogenannte Parallelprozesse auffallen. Hier wiederholt sich das inhaltliche Thema des Coachees in der Situation mit dem Coach. Das folgende Beispiel soll dies näher veranschaulichen: Der Coachee – so sein Coachinganliegen – kommt mit seinem Zeitmanagement aktuell nicht zurecht: Der Tag hat einfach nicht genügend Stunden. Im Trainingscoaching bemerkt die beobachtende Instanz, dass der Coachee beim Schildern ungehindert von einem Thema zum anderen springt. Hinterher ist dieser frustriert, weil er keine Lösung für sich finden konnte. Dem Coach gelingt es nicht, eine fokussierende Perspektive anzubieten, der Coachee hat die Zeit – wieder einmal – nicht für sich nutzen können. Die konkrete Beobachtung

hilft dem Coach, mit seinem „unguten Bauchgefühl“, das sich in Parallelprozessen meist schnell einstellt, demnächst konstruktiver arbeiten zu können. Er kann solch ein typisches Interaktionsmuster schneller erkennen und professioneller damit umgehen.

## Coaching – Aufbruch zu neuen Ufern

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen heute bereit sein, sich zu neuen Ufern aufzumachen, mitunter auch ohne direkt zu wissen, wie und wann diese am besten zu erreichen sind. Sie brauchen daher den Mut eines Christopher Columbus, bisweilen auch ins Ungewisse aufzubrechen, sie brauchen ebenso zeitgemäße Instrumente der Navigation und die Expertise von Insidern, die aus vielen Expeditionen Erfahrungswissen mitbringen.

### Coaching ist daher

- Ermutigung, die Zukunft zu erobern (in stürmischen und ruhigen Zeiten),
- Erweiterung des Horizontes (andere Perspektiven einnehmen und Betrachtungsweisen erfahren),
- Ertüchtigung im Bedienen von Instrumenten,
- Erfahren von eigenen Ressourcen, die für die Zukunft nutzbar gemacht werden können,
- Erlaubnis, man selbst zu sein und sich zu verändern,
- Entlastung durch eine vertrauensvolle und professionelle Rede- und Austauschmöglichkeit und einen festen Rahmen,
- Energie, den eigenen Weg zu finden, um erfolgreich, handlungsfähig und gesund zu bleiben.

Die bisherigen Erfahrungen der im laufenden Pilotprozess durchgeführten Coachingprozesse zeigen, dass die qualifizierten Schulleitungskoaches (SLC) – ob ihrer besonderen Expertise, Systemkenntnis und der zuvor beschriebenen praxisnahen, gleichermaßen an den individuellen Bedarfen orientierten Qualifizierung – wirkungsvolle „Perspektivwechslerinnen und Perspektivwechsler“ und „Navigationshilfen“ für moderne Schulleiterinnen und Schulleiter sind. Sie setzen Kräfte frei in allen Arbeitsfeldern von Schulleitungshandeln und Schulleitungswirken.

Interessierte, die Fragen zum Pilotprojekt haben, wenden sich bitte an Schulmanagement NRW, Projektleitung: Sonja Gerland-Péus (sonja.gerland-peus@lvr.de).