

Coaching ist wie ein Boxenstopp



Warum Schulleitungen auf Coaching setzen: Im Motorsport steht der Boxenstopp für ein kurzes Anhalten des Fahrzeugs, um aufzutanken, mechanische Einstellungen zu ändern, kleine Reparaturen durchzuführen. Coaching hat selbstverständlich nichts mit Motorsport zu tun. Allerdings eröffnet die Analogie den Blick auf einen bedeutsamen Effekt: Coaching bietet schulischen Führungskräften einen stärkenden Raum zum Anhalten, Reflektieren und neu Ausrichten.

Sonja Gerland-Péus

»Professionelle Begleitung zu professionellen Fragen, für deren Beantwortung ich mir im Alltag allein nicht so intensiv Zeit und Energie nehmen kann, deren Klärung mir aber in meinem Handeln sehr hilfreich sind. Dieser intensive Prozess brachte mir auch Sicherheit und damit Entspannung.« (Rückmeldung einer Schulleitung zur erlebten Wirkung durch den Coachingprozess)

Boxenstopps als wirksames Mittel

Gegenwärtige Trends in der Gesellschafts- und Arbeitswelt entfalten zweifellos ihre Wirkung auch auf Schule und auf Leitungen. Ein in den Aufgabenstellungen wachsender Kontext – zunehmend komplexer und vielfältiger – fragt systemische Stabilisierung, Leitungskommunikation, konstruktive Arbeitsbeziehungen, Ge-

staltung sowie Weiterentwicklung im Sinne der Lernenden, systemisches Knowhow und vieles mehr an. Um diesem anspruchsvollen Akt gerecht zu werden, sind für Leitung Resilienz, Selbstführung, Selbstorganisation und Leistungsfähigkeit bedeutsam. Das Setting Coaching eröffnet einen individuellen, persönlichen Raum, um im Schulleitungsalltag Geschwindigkeit herauszunehmen und das, was einem sonst bei voller Fahrt alles begegnet, überholt, zuweilen auch ausbremst, in den bewussten Blick nehmen zu können. Denn Manches kann – im sprichwörtlichen Hintergrundprozess ablaufend – Energie ziehen. Begleitet durch eine neutrale Person von außen können Problemwahrnehmungen konkretisiert, Situationen, in denen besonnenes Handeln gefragt ist oder es schwerfällt, gelassen zu bleiben, mit

Abstand betrachtet sortiert werden. Der Halt in der »Boxengasse« wirkt klärend, entlastend und stärkend.

Im Angebot: Metablick, Individualität, Rollenklarheit, Demut, Vertraulichkeit

In Nordrhein-Westfalen wird Schulleitungen und Schulleitungsteams zur Professionalisierung und Unterstützung Leitungscoaching im Umfang von sechs Sitzungen je 90 Minuten angeboten. Rahmengebend für die inhaltliche Ausgestaltung des Coachings sind die professionelle Rolle, Funktion und die damit verbundenen Aufgaben im Kontext der grundsätzlichen Leitungsverantwortung für Schul- und Unterrichtsentwicklung. Im Sinne eines Verständnisses von lebensbegleitendem, lebenslangem Lernen eröffnet das Format damit Impulse für die professionelle und persönliche Entwicklung. Entsprechend richtet es sich an alle berufsbiografischen Phasen in Schulleitung: von ganz neu in Amt und Rolle bis hin zu vieljähriger Feld- und Praxiserfahrung.

»Als junge Schulleiterin habe ich sehr von dem Coaching profitiert. Mein Coach hat mir dabei geholfen, Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dadurch habe ich mir neue Wege geebnet, die ich sonst nicht gefunden hätte.« (Rückmeldung einer Schulleitung, die neu im Amt ist, nach Abschluss des Einzelcoachingprozesses)

Die jeweiligen Besprechungsgegenstände im Coaching ergeben sich aus den individuellen Entwicklungswünschen und Klärungsbedarfen der Schulleitung oder des Schulleitungsteams. Vor dem Hintergrund des spezifischen Systems und der individuellen Kontextbedingungen begleitet und unterstützt die coachende Person beim Finden gefragter individueller Lösungs- und Handlungsoptionen.





Dabei coachen Schulleitungen wiederum Schulleitungen. Die coachende Person verfügt damit selbst über Feld- und Praxisexpertise im System Schule und in der Leitung. Im Rahmen der Konzeption des Formats im Jahre 2011 war dies ein zurückgemeldeter Bedarf von Schulleitungen, die befragt wurden: »Ich möchte nicht lange erklären, wie Schule so tickt.« Bis heute wird diese Expertise der coachenden Person als wertvolle Eigenschaft von der coachingnehmenden Seite bewertet. Wenn Schulleitungen also Schulleitungen coachen, kann damit natürlich auch die Idee einhergehen, von der Praxis- und Erfahrungsexpertise einer anderen Schulleitung konkret profitieren zu wollen. Für die coachende Person gilt daher der professionelle Grundsatz der »Demut vor den Lösungswegen der anderen Seite«, d.h. keine Ratschläge oder Tipps zu geben. Bestehende eigene Erfahrungen in Leitung werden ausgeklammert. Stattdessen ist Rollenklarheit gefragt, die eine wichtige Leitplanke für den Prozess darstellt: Die coachende Person verfügt über Expertentum zur Gestaltung der reflexiven Begleitung, steht jedoch nicht für die Lösung zur Verfügung. Dahingehend nimmt die coachende Person die Haltung des Nicht- oder Unwissens ein. Das Format grenzt sich dadurch bewusst von der Expertenberatung ab. Die coachingnehmende Schulleitung (oder das Schulleitungsteam) trägt, ebenso rollenklar, neben der Verantwortung für die Inhalte, insbesondere die Verantwortung für die Lösungsfindung.

Daraus ergibt sich eine weitere Facette, die die Haltung der coachenden Person in der Prozessbegleitung ausmacht: Der Schulleitung wird unterstellt, dass sie bereits über alle Stärken und hilfreichen Kompetenzen, die zur Findung der Lösung benötigt werden, verfügt. Die coachende Person bietet auf das gewünschte Ziel hin ausgerichtet entsprechende Interventionen an. Sie eint, dass sie eine strukturierte Fokussierung ermöglichen. Mit Blick auf die mögliche Lösung werden so wertvolle Erfahrungen und Erfolge identifiziert,

reaktiviert und eingebunden. Last but not least ist der Grundsatz der Vertraulichkeit für das Angebot zentral. Über die coachende Person dringt aus dem Prozess heraus nichts nach außen oder wird an Dritte (z.B. vorgesetzte Perspektiven) weitergegeben. Ausschließlich die coachingnehmende Schulleitung entscheidet, ob, was und für wen sie etwas veröffentlichen möchte.

Klassische Anliegen und Klärungswünsche

Das Spektrum möglicher Anlässe für Leitungcoaching – sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams – gestaltet sich gemäß dem Leitungsalltag mannigfaltig.

Gegenstände sind beispielsweise:

- Veränderungen im Schulsystem stoßen auf Widerstände. Damit stellt sich die Frage, wie sich diese Dynamiken besser verstehen und konstruktiv moderieren lassen.
- Durch das Coaching soll die eigene Fähigkeit verbessert werden, Aufgaben sinnvoll auf das Leitungsteam zu verteilen, ohne das Gefühl zu haben, Ansehen oder die Kontrolle über wichtige Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse zu verlieren.
- Es werden Kommunikationsstrategien gesucht, um die Balance zwischen externen Anforderungen und internen Ressourcen besser steuern zu können.
- In einem konkreten Entwicklungsvorhaben, wie beispielsweise dem Etablieren eines Peer-Learning-Formats im Kollegium, stellt sich der Klärungsbedarf, wie das Vorhaben angebahnt und das Kollegium motiviert werden kann, sich gegenseitig bei der Fort- und Weiterbildung zu unterstützen.
- Im Rahmen von Delegation eröffnet sich auf Teamebene die Fragestellung, wie sich Führung effizient und rollenklar verteilen lässt und wie dafür wichtige Voraussetzungen wie z.B. Vertrauen, klare Kommunikation und Entscheidungsfindung gestaltet werden können.
- Im Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungshal-

tungen zwischen Kollegium und Elternschaft wird nach Möglichkeiten gesucht, wie mit diesem konkreten Spannungsfeld konstruktiv umgegangen und vermittelt werden kann.

- Für das eigene Selbstmanagement und die Resilienz als Leitungskraft sind Strategien im Umgang mit aktuellen beruflichen Herausforderungen gefragt. Neue Routinen für eine bessere Balance zwischen Arbeitszeit und persönlicher Erholung sollen gefunden werden.

Systemisch-konstruktivistisches Bühnenbild

Der Coachingprozess nutzt ein systemisch-konstruktivistisches »Bühnenbild« im Hintergrund. Dem Paradigma der Systemtheorie folgend, bestehen Systeme nicht losgelöst voneinander, sondern sind wechselseitig miteinander verbunden, bedingen und beeinflussen sich entsprechend gegenseitig. Im Coachingprozess bedeutet dies, die Schulleitung dabei zu unterstützen, auf Situationen, Verhaltensweisen und Strukturen mit einem entsprechend weit ausgeleuchteten Scheinwerfer zu schauen (in Anlehnung an Erpenbeck 2018). Diese Ausleuchtung ermöglicht es, Phänomene und Dynamiken nicht isoliert, sondern in der gegebenen Wechselwirkung »[...] zwischen den Menschen in ihren sozialen Systemen und den sozialen Systemen in einem Gesamtzusammenspiel zu sehen« (Radatz 2010, S. 19), um einladende, einfache Ursache-Wirkungs-Logiken zu identifizieren und sich davon zu lösen. Gleichmaßen gilt es mit einzubinden, dass es eine objektive Realität – also die eine Wahrheit – nicht gibt. Jedes Individuum deutet Situationen und Ereignisse gemäß der eigenen, subjektiven Welt und gestaltet damit eine eigene Version der Realität und Wirklichkeit. Auf Grundlage dieser individuellen Konstruktionen findet Erleben, Fühlen, Denken, Werben und Verhalten statt.

Um im Coachingprozess subjektive Annahmen und Konstruktionen zu identifizieren und zu reflektieren, können Fragen unterstützen, die im

systemisch-konstruktivistischen Sinne den Blick weiten und damit differenzieren helfen, wie zum Beispiel:

- Wie würde eine andere (unbeteiligte) Person die Situation möglicherweise beschreiben oder sich die Situation erklären?
 - Welche Gedanken, Gefühle, Wahrnehmungen, Interessen oder Bedürfnisse werden aus dem Blickwinkel der anderen Person vermutet?
 - Welche (verdeckten) »sozialen Regeln« kommen zum Ausdruck?
 - In der Annahme, dass die andere Person aus ihrer Sicht gute Gründe für ihr Verhalten hätte, welche könnten das sein?
 - Wenn das Verhalten der anderen Person eine nützliche Seite hätte, welche könnte das sein?
 - Was ist das Gute im Schlechten?
 - Was verschafft Rückenwind oder welche Tankstellen können angefahren werden, um Bewegung in die Situation zu bringen?
 - Was gelingt – trotz aller Schwierigkeiten – gerade?
 - Angenommen, die Dinge entwickeln sich positiv, was ist dann anders?
- (Fragen in Anlehnung an Kindl-Beilfuß 2011)

Die coachende Person unterstützt folglich dabei, bislang nicht Sichtbares sichtbar und für die Lösungsfindung produktiv nutzbar zu machen. Dabei werden vermeintliche Gewissheiten auf den Prüfstand gestellt, mögliche effektvolle, verdeckt wirkende Glaubenssätze oder auch blinde Flecke identifiziert und das eigene Leitungsverhalten selbstkritisch hinterfragt.

Der Termin ist bereits eine Intervention

Für jede Coachingsitzung wird im Vorfeld ein konkretes Zeitfenster verabredet. Die coachende Person kommt dafür an die Schule der Schulleitung bzw. des Schulleitungsteams. Allein von diesen beiden Parametern geht ein Effekt aus: Der Termin und die Person der Coachin bzw. des Coaches sind ein sichtbares äußeres Zeichen, die das gewünschte Anhalten im Leitungsalltag markieren. Nur in besonders begründeten Ausnah-

mefällen wird eine solche Sitzung von der Schulleitung abgesagt, ansonsten werden dem Treffen und dem Prozess »Vorfahrt« eingeräumt. Mitunter entsteht dadurch eine Unterbrechung bestehender Muster, die sich im Leitungsalltag eingeschlichen haben: Leitungszeit ist wichtig, wird allerdings aufgrund von Alltagsdynamik als willkommener Zeitpuffer für Dringliches umgewidmet. Häufig erinnern die positiven Erfahrungen der festen Coachingtermine wieder an längst bestehende Verabredungen und führen zu einem »Refreshing«. Diese Neuverabredung schließt auch das wichtige »Woraufhin« ein. Woraufhin ist es mir bzw. uns wichtig, kontinuierlich feste Zeitfenster für Leitungszeit zur Verfügung zu haben?

Mit sich selbst im Gespräch bleiben

Coaching wird als wirksam erlebt, da es mit dem Mittel der Selbstbetrachtung zum Gegenstand macht, was sich auf der inneren Bühne in einer konkreten Leitungssituation – quasi verdeckt – so alles abspielt (in Anlehnung an Erpenbeck 2018, S. 30). Die Fragestellung, »Was denkt mich?« bindet eine konstruktivistische Bewusstheit mit ein. Erleben, Fühlen, Denken wird als subjektive Konstruktion für die weitere Betrachtung zugrunde gelegt. Einseitige Deutungen können so entdeckt, mögliche Schwächen erkundet, die eigenen Stärken und zur Verfügung stehenden Ressourcen identifiziert und produktiv eingebunden werden. Das sich aus der Selbstbetrachtung ableitende Denken in Alternativen oder Hinterfragen bestehender scheinbarer Gewissheiten, wird dabei von den Schulleitungen und Schulleitungsteams als nachhaltiger Ertrag des Coachingprozesses hervorgehoben, um in künftigen Situationen stimmig(er) für das System und für sich handeln und entscheiden zu können.

»Das Coaching hat mir in angenehmer, wertschätzender Atmosphäre geholfen, mein Handeln anders zu betrachten und die dabei vorhandenen »Wahrnehmungsfilter« einmal abzulegen. Ich habe Interessantes

über mich und meine Antreiber erfahren und Möglichkeiten an die Hand bekommen, einen professionellen Umgang mit schwierigen Situationen zu finden, die meiner Persönlichkeit entsprechen. Als Schulleitung kann man sich im Alltag wenig »rückversichern«, ob man angemessen handelt. Da ist Schulleitungscoaching, durch das man gerade die kritischen Punkte reflektieren und beleuchten kann, sehr hilfreich.« (Rückmeldung einer Schulleitung nach Abschluss des Einzelcoachingprozesses)

Teamcoaching als Kohäsionsmittel

Genauso wie im Einzelcoaching wird das Teamcoaching für bis zu drei Mitglieder der Schulleitung als ebenso wirksame Unterstützung erlebt, wenn es um die gemeinsame Weiterentwicklung der Schule, der Führungskompetenzen und insbesondere um den essenziellen Bedarf an kohärentem Handeln im Leitungsteam geht. Durch Coaching entsteht ein konsistentes Verständnis von Zielen und Entwicklungsfeldern. Es können Vertrauen und Zusammenarbeit betrachtet und aus- bzw. aufgebaut werden. Die Schulleitungsteams schätzen es, wesentliche Grundlagen für eine konstruktive Zusammenarbeit, Kommunikation, für Abstimmungs- oder Entscheidungswege, die Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten oder das Entscheidungsmanagement besprechen und neu verständigen zu können.

»Es war superspannend, so klar auf den Tisch zu bekommen, woran es »hakt« im Arbeitsalltag, wo Zeit und Nerven und auch Qualität an Arbeit verloren gehen, um dann gemeinsam einen neuen Weg der Weiterarbeit zu finden.«

»Schnell konnten unsere relevanten, dringlichen Themen in den Blick genommen und das gemeinsame Leitungsverhalten sowohl auf persönlicher als auch dienstlicher Ebene reflektiert werden. Durch das Setting konnten unsere indivi-



Bin im Gespräch!

Schul-Leitungs-Coaching

**SCHULLEITUNGS-
COACHING**
Coaching von Schulleitenden
für Schulleitende

Das Besondere

- Von Schulleitungen für Schulleitungen
- Ein individualisiertes Angebot zur Selbstklärung und Professionalisierung

Für wen
Schulleitungen (Einzelcoaching) oder Schulleitungsteams (Teamcoaching bis zu 3 Personen)

Der Nutzen

- Klärt, stärkt und entlastet im Leitungsaltag
- Eröffnet neue Handlungsoptionen
- Bietet Metaperspektive und Perspektivwechsel (u.a. auf soziale Dynamiken)
- Erweitert persönliche Leitungskompetenzen

Das Angebot

- Begleitet durch eine qualifizierte coachende Person (mit Schulleitungserfahrungen)
- Coachingtypisches Setting (d. h. klare Rollenverteilung: die Coacheeseite ist für Inhalt und Lösung verantwortlich, die coachende Person ist für die Prozessgestaltung zuständig)
- Sechs Sitzungen à 90 Minuten (i. d. R. verteilt über ein Schulhalbjahr)
- Das Coaching findet an der Schule des/der Coachee statt

Die Historie

- Von 2012-2015 pilotiert und wissenschaftlich begleitet
- Seit 2016 ein verstetigtes individuelles Unterstützungs- und Professionalisierungsangebot speziell für Schulleitungen

Weitere Informationen

www.QUALIS.nrw.de/aufgaben/leitungsqualifizierung/schulleitungscoaching

QUA-LIS NRW

Abb. 1: Schulleitungscoaching – SLC-Flyer.

duellen Fragen gestellt und schulinterne Situationen besprochen werden.« (Jeweils Rückmeldungen von Schulleitungsteams zur erlebten Wirkung durch das Coaching)

Interdependente Effekte für das System Schule

Als coachende Person begleitet man die Schulleitung oder das Schulleitungsteam dabei – gemäß den individuellen Anliegen und Zielvorstellungen – auf deren Weg, für sich ziieldienliche Lösungsoptionen zu entwickeln. Während dieser Prozessbegleitung eröffnen sich der coachenden Person, im Hauptamt selbst in Schulleitung, auch immer wieder Impulse für den eigenen Leitungsaltag und das eigene Handeln.

»Jeder Aha-Effekt, jeder neue Schritt meiner Coachee inspiriert auch immer wieder mich selbst in meinem eigenen Leitungshandeln.« (Rückmeldung einer coachenden Person zur Wirkung der Coachingtätigkeit auf die eigenen Leitungsaufgaben hin)

Die Begleitung von anderen Schulleitungen eröffnet der coachenden Person darüber hinaus eine Art »Blick über den eigenen Tellerrand«, indem das eigene schulische, auch regionale Umfeld verlassen und so Einsicht in andere Systeme und alternative Bedingungen möglich wird. Daraus formen sich wiederum Ableitungen und Ideen für die eigene Schulentwicklung. Summa summarum ergeben sich durch das Format Schulleitungscoaching somit verschiedenartige Multiplikationseffekte und »Gewinne«.

Coachingqualität durch fortwährende Professionalisierung und regelmäßiges Kalibrieren

Voraussetzung, um in NRW als Coachin bzw. Coach im Format Schulleitungscoaching mitzuwirken, ist die Teilnahme an einer vorbereitenden, mehrere Module umfassenden Basisqualifizierung – sowohl für Einzel- als auch Teamcoaching. Beide zielen auf ein gemeinsames Verständnis, eine verbindende Haltung und damit auf ein NRW-weit gleichsinniges Umset-

zen des Formats ab. Nach den Basisqualifizierungen finden fortsetzend regelmäßige verbindliche Angebote zur weiteren Professionalisierung der Schulleitungscoaches – wie Supervisions-, Fach- und Fortbildungstage – statt. Über das Klären rollenspezifischer Anliegen und Fragestellungen der coachenden Person hinaus zielen diese auf eine fortwährende gemeinsame Orientierung und Ausrichtung des Angebots ab. Auf diese Weise wird eine kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung des NRW-weiten Unterstützungsformats Schulleitungscoaching möglich.

Fazit

Schulleitungs- und Teamcoaching sind ein wirkungsvolles Instrument zur Professionalisierung und Stärkung von Schulleitungen. Es dient der Entwicklung innovativer, ebenso resilienter Systeme, damit diese den gegenwärtigen und künftigen vielschichtigen, anspruchsvollen Aufgaben und komplexen Herausforderungen gewachsen sind. Über die positiven Effekte auf Schul- und Unterrichtsentwicklung kommt das Format schlussendlich unseren »Auftraggebenden« – den Schülerinnen und Schülern – zugute. ■



Sonja Gerland-Péus

Leitung der Projektstelle Schulmanagement (Zentrale Entwicklungsarbeiten Gesamtkonzept Leitungsqualifizierung, Schulleitungscoaching, Eignungsfeststellungsverfahren) im Arbeitsbereich 8 Leitungsqualifizierung und Leitungskräftfortbildung in der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LIS NRW), Schulleitungscoach, Supervisorin

Literatur

- Mechthild Erpenbeck: Wirksam werden im Kontakt, 2018, Karl Auer Verlag.
Carmen Kindl-Beilfuß: Fragen können wie Küsse schmecken, 2011, Carl-Auer Verlag.
Sonja Radatz: Einführung in das systemische Coaching, 2010, Carl-Auer Verlag.