



**Bin im  
Gespräch!**

# **Schulleitungscoaching**

Abschlussbericht Pilotprojekt  
31.03.2014



# **Schulleitungscoaching**

Abschlussbericht Pilotprojekt  
31.03.2014

## Einleitung

### **Schulleitungscoaching hilft,**

für die jeweiligen Anforderungen im Leitungsalltag passgenaue Lösungen zu finden.

Im Rahmen der *Fortbildungsoffensive* wurde im Mai 2011 postuliert, »Schulleiterinnen und Schulleiter als Moderatoren und Koordinatoren einer nachhaltigen individuellen Förderung und einer systematischen kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung verstärkt zu unterstützen«.

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-, Kooperationspartner, die Öffentlichkeit, die Schulaufsicht, das Ministerium im Blick zu haben, unterschiedliche Interessen zu harmonisieren, den Diskurs immer wieder zu stimulieren und zu strukturieren sowie 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. Fazit: Die Leitung einer Schule bietet vielfältige Handlungsfelder und komplexe Handlungsstrukturen.

Coaching kann als eine Antwort auf die sich verändernde Arbeitswelt verstanden werden. Um den wachsenden Anforderungen, die besonders an Führungskräfte gestellt werden, gerecht werden zu können, gilt es, konstruktive Ergänzungen zu bewährten Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu bieten. In den letzten zehn Jahren hat sich das Coaching vor allem in der Führungskräfteentwicklung etabliert.

Um dieser Entwicklung auch im System Schule Rechnung zu tragen, wurde eine neue Form der Dienstleistung und Unterstützung für Schulleiterinnen und Schulleiter geschaffen.

Zentral am Unterstützungsangebot *Schulleitungscoaching* ist, dass zum Coach ausgebildete Schulleitungen – damit sowohl Systemkenner als auch Führungskräfte unterschiedlicher Schulformen – das Coaching für Schulleiterinnen und Schulleiter anbieten.

*Schulleitungscoaching* stellt eine wertvolle Ergänzung zu bestehenden und bereits bewährten Unterstützungsangeboten für Schulleitende dar. Das Angebot ist schulformunabhängig und richtet sich an Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu im Amt sind gleichermaßen wie an Schulleitende, die bereits über eine längere Leitungserfahrung verfügen.

*Schulleitungscoaching* bietet den (Zeit-) Raum und die Methoden, das eigene, alltägliche Führungshandeln in einem vertraulichen Rahmen reflektieren zu können. Beim Coachingnehmenden<sup>1</sup> wird dadurch die Selbstwahrnehmung und -reflexion geschult. Ein differenziertes, personenzentriertes Feedback eröffnet neue Handlungsoptionen.

Schulleitungscoaching ermöglicht somit eine kontinuierliche Professionalisierung hinsichtlich der führungsbezogenen Kompetenzen.

<sup>1</sup> Im weiteren Textverlauf implizieren die Bezeichnungen Coachee und Coachingnehmer sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

## Einleitung

*Schulleitungscoaching* ist damit ein wichtiges Professionalisierungsangebot für die moderne Schulleitung. Es zielt darauf ab, Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrem alltäglichen Leitungshandeln – insbesondere im Kontext der Unterrichtsentwicklung und im Rahmen von Transformationsprozessen – zu unterstützen. Individuelle Belange und Bedarfe des Einzelnen, die sich im Kontext des Leitungshandelns, Schul-, Unterrichts- und Qualitätsentwicklung ergeben, werden in den Mittelpunkt gestellt.

Die Rückmeldungen aus den zurückliegenden eineinhalb Jahren Praxis- und Coachingerfahrung zeigen einstimmig, dass das besondere Setting des Angebots *Schulleitungscoaching* hilfreich und zielführend ist, um Führungskräfte im System Schule zu professionalisieren und um eine nachhaltige Personalentwicklung zu ermöglichen.

Schulleitungen, die neu im Amt sind, erhalten über das Coaching die Möglichkeit, ihre neue Rolle prozessbegleitend zu finden und auszufüllen. Schulleitungen, die bereits längerfristig ihr Amt ausüben, bekommen durch das Coaching den Raum, bestehende Muster und Haltungen professionell reflektieren zu können.

Die nachfolgenden Rückmeldungen von Schulleitenden, die einen Coachingprozess durchlaufen haben, bieten einen kleinen Einblick in die wahrgenommene Unterstützung.

»Ich habe den Prozess gerne mit meinem Coach durchlaufen. Die Sitzungen waren immer gewinnbringend und aufschlussreich. Ich bin froh, dass ich mich darauf eingelassen habe. Der Coachingprozess hat mir Zeit gegeben, mit Hilfe einer Sicht von außen die Schulentwicklung an meiner Schule in den Blick zu nehmen und einzelne Schritte reflektiert zu planen. Die Fülle an Aufgaben und Ideen konnte in eine Struktur gebracht werden. Wichtige Erkenntnisse: Nicht alles geht auf einmal, schrittweise Aufgaben abarbeiten und sich auch mal freuen an dem, was schon geschafft ist.«

Schulleiterin einer Sekundarschule

»Mir hat dieses Projekt und Schulleitungscoaching sehr geholfen, da ich – nach den Sommerferien – durch die Schließung meiner Schule mit einer ganz neuen Situation zu kämpfen hatte. Die Gespräche und die daraus entwickelten Strategien haben mir sehr geholfen, mich auf die neue Situation einzulassen und meinen Platz hier an der Schule zu finden.«

Schulleiterin einer auslaufenden Hauptschule

## Einleitung

»Die Möglichkeit zu haben, mit einem anderen Schulleiter als außenstehendem Schulprofi Aspekte zu erörtern, die aktuell oder grundsätzlich problematisch sind, ist sehr bereichernd. Im Rahmen des SLC kann man [...] alle für einen selbst wichtigen Dinge gemeinsam reflektieren und besprechen. Für mich war vor allem der durch die Beratung ermöglichte Perspektivwechsel sowie die Ergänzung der eigenen Wahrnehmungen gewinnbringend.«

Schulleiter Realschule

Nachfolgend finden die zentralen Fragen des Erlasstextes für das Pilotprojekt Schulleitungscoaching ihre Beantwortung.

# Inhaltsverzeichnis

1. Zielsetzung von Coaching	8
2. Projektgenese	9
3. Expertise der Schulleitungscoaches	11
4. Qualifizierungscurriculum	12
Inhaltsmodule	13
Coachingmodule	16
5. Coacheegewinnung, Vermittlung und Coachingprozess	20
6. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	22
7. Abgrenzung zu anderen Qualifizierungsangeboten für Schulleitende	24
8. Evaluation – Wissenschaftliche Begleitung	26
9. Empfehlungen	28
10. Literaturverzeichnis	30
11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching	31
Anhang – Mailanschreiben SLC-Angebot	41
Anhang – Kontrakt Coachingprozess	43
Anhang – Zwischenbericht Universität Kassel	45

# 1. Zielsetzung von Coaching

## Coaching im Bildungswesen

Allgemein zielt Coaching auf eine Leistungsverbesserung und den dauerhaften Erhalt der Leistungsfähigkeit ab. Als Maßnahme der Personalentwicklung kann es Schulleiterinnen und Schulleitern Unterstützung für die Übernahme von Managementfunktionen und der Führungsaufgaben geben. Im Schulwesen kann Coaching von Schulleitungen einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Schulen leisten. Durch Stärkung der Führung strebt Coaching automatisch »Veränderung von oben« an. (Schreyögg 2013)

Der Stellenwert der Rollenklarheit ist für Schulleiterinnen und Schulleiter, die künftig auch Dienstvorgesetzteneigenschaften tragen, zunehmend bedeutsam. Ebenso ist festzuhalten, dass Leitungshandeln eine positionsbedingte Einsamkeit mit sich bringt. Insbesondere für Schulleiterinnen und Schulleiter, die ihr Amt neu ausführen, sind der Rollenwechsel und die damit einhergehenden Veränderungen und Herausforderungen nicht immer antizipiert.

Schulleitungscoaching setzt genau an diesen exemplarisch markierten Bedarfen an und lässt sich als »exklusive Form der Personalentwicklung« (Schreyögg 2013, 2) von Führungskräften bezeichnen. Gegenstand des Coachings sind aktuelle Themen, die der Coachee einbringt. So unterstützt das Angebot Schulleitungscoaching die Schulleiterin und den Schulleiter u. a. in ihrem bzw. seinem Selbstverständnis als interner Changemanager, hilft bei der Analyse von Führungsanforderungen, begleitet bei der Bewältigung beruflicher Krisen oder Konflikte, kann bei Enttäuschungen Entlastung anbieten und bei der Rollenklärung und Rollenfindung zur Reflexion anregen.

Um der Herausforderung, die beispielsweise schulorganisatorische Veränderungsprozesse oder die Implementierung von schüleraktive-

rendem Unterricht mit sich bringen, mit einer möglichst hohen Zustimmung des Kollegiums begegnen zu können, erweist sich Schulleitungscoaching als ein wirkungsvolles Instrumentarium. Hier lassen sich Vorgehensweisen und Strategien vor der Veröffentlichung in der erweiterten Schulleitung oder der Steuergruppe mit einem externen Systemkenner analysieren. Der Schulleitungscoach kann im Sinne eines »critical friends« Fragen stellen, auf Stolpersteine aufmerksam machen und Selbstverständlichkeiten hinterfragen.

Schulleitungscoaching will neue, vielleicht ungewohnte oder vergessene Sichtweisen beim Coachee anregen, damit er aus dieser geänderten Perspektive eigene Lösungen findet. Diese Coachinghaltung ist eine besondere Herausforderung für aktive, ebenso passive Schulleiterinnen und Schulleiter, die zum Coach ausgebildet werden. Sie, als Experten für die Leitung einer Schule, fungieren hier nicht als Ratgeber, sondern sie unterstützen den Coachee bei dessen Prozess der Entscheidungsfindung. Sie können Impulsgeber sein, Instrumentarien erläutern und ihre Feldkompetenz – bezogen auf die Gelingsbedingungen von schulischem Qualitätsmanagement – anbieten (Huber 2012, 301). So erhält der Coachee Unterstützung bei der Entwicklung lösungsorientierter Handlungsstrategien. Er entscheidet sich für eine Vorgehensweise, wählt aus und kann gemeinsam mit dem Schulleitungscoach brisante Situationen im Sinne von Probehandeln durchspielen.

Der gesamte Coachingprozess ist dabei vom Menschenbild geprägt, dass der Mensch bzw. der Coachee in der Lage ist, autonom zu handeln, eigene Entscheidungen zu treffen und dementsprechend auch Experte zur Findung seiner eigenen, individuellen Lösungen bzw. Lösungsoptionen ist.

## 2. Projektgenese

Zu Projektbeginn 2011 wurde die Zielgruppe für das neue Unterstützungsangebot – Schulleiterinnen und Schulleiter – stichprobenartig befragt, wie das Angebot inhaltlich und strukturell gestaltet sein sollte, um es wahrzunehmen und gewinnbringend nutzen zu können. Dies erfolgte in Form von 15 leitfragengestützten Interviews mit Schulleiterinnen und Schulleitern aller Schulformen verteilt auf die fünf Bezirksregierungen und wurde mittels qualitativer Analyse ausgewertet.

Das Ergebnis zeigte eine durchgehende Befürwortung des Angebots. Vor allem die Möglichkeit einer individuellen Unterstützung durch einen »Systemkenner« wurde außerordentlich begrüßt.

»Ich möchte meinem Coach »Schule« nicht erst erklären müssen!«

SL einer Gesamtschule

Die Befragten wünschten sich eine Person, die sowohl über fachliche Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich Führung als auch ein hohes Empathievermögen verfügt.

Die Ergebnisse der Auftaktbefragung bildeten wiederum die Grundlage zur Konzeptionierung einer quantitativen Erhebung via Fragebogen. Dieser wurde an alle Schulleiterinnen und Schulleiter der fünf Modellregionen des Projekts »Vielfalt fördern«, MSW NRW / Bertelsmann-Stiftung (Düsseldorf, Bonn, Hamm, Gütersloh und der Kreis Borken) versendet. Die Auswertung ergab mehrheitlich eine Bestätigung der schon zuvor qualitativ erhobenen Ergebnisse.

### Zentrale thematische Aspekte:

- Unterrichtsentwicklung
- Systematische Personalentwicklung
- Teamentwicklung
- Steuerung von Veränderungsprozessen

### Zentrale organisatorische Aspekte:

- Vermittlung innerhalb von 2 Monaten und
- über eine zentrale Stelle
- unabhängig von der Schulaufsicht, der Bezirksregierung
- Ort des Coachings an einem neutralen Ort oder auch an der eigenen Schule

Damit wurde der Bedarf eines individuellen Unterstützungsangebotes (lt. Erlass) eindeutig bestätigt.

Der Terminus Schulleitungsbegleitung (SLB), der im Erlasstext formuliert ist, war ebenfalls Gegenstand der Befragung. Er wurde mehrheitlich als nicht zusagend bewertet (u. a. da er etwas Defizitäres, i. S. von Unterstützung anfragen müssen, assoziiert). Vor dem Hintergrund dieser Rückmeldung und dem besonderen Setting des Angebots wurde der Arbeitsbegriff Schulleitungscoaching gewählt und etabliert.

Weiterhin wurde auf Grundlage der Befragung das nachfolgende Profil, das ein Schulleitungscoach mitbringen muss, generiert.

- Systemkenntnis
- Mehrjährige Leitungserfahrung (keine Stellvertretung oder Didaktische Leitung)
- Kenntnis des aktuellen Leitbildes von Schulleitung
- Erfahrungen in Transformationsprozessen im Kontext von Unterrichts- / Schulentwicklung
- Mehrjährige Erfahrung in Beratung (alternativ Supervision, Coaching)
- Kommunikative Kompetenz
- Empathie, Sensibilität, Offenheit, Zugewandtheit
- Sensibilität für die Rolle des Coach, ebenso den Rollenwechsel (Leitungsrolle – Coachingrolle – Rollenklarheit)

Die **Gewinnung der Schulleitungscoaches** erfolgte in Kooperation mit den Fachleitungen für

## 2. Projektgenese

die Schulleitungsfortbildungen in den Dezernaten 46 der Bezirksregierungen. Sie empfahlen Schulmanagement NRW in Kenntnis des o. a. Profils Schulleiterinnen und Schulleiter.

Im nächsten Schritt wurden mit jeder Empfehlung Einzelgespräche geführt, die dem persönlichen Kennenlernen, ebenso dem Kennenlernen des Projekts und seiner Spezifika und Klärung offener Fragen dienten. Eckpunkte waren dabei u. a.

- die eigene Motivation und Qualifikation,
- der Rollenwechsel von der Schulleitung zum Coach,
- Selbst- und Fremdeinschätzungen,
- die inhaltliche und zeitliche Rahmung der Qualifizierung,
- mögliche Wünsche und Erwartungen.

Anschließend entschieden beide Seiten unabhängig voneinander über eine mögliche Zusammenarbeit.

Das gesamte Projekt war in vier Pilotphasen untergliedert. Die Zeiträume je Phase bildeten sich wie folgt ab:

- Pilotphase: August 2012 bis Januar 2013,
- Pilotphase: Februar bis Juli 2013,
- Pilotphase: August 2013 bis Februar 2014,
- Pilotphase: Februar bis Juni 2014.

Die kurzphasige Unterteilung des Erprobungszeitraumes in insgesamt vier Halbjahre ist dem Prinzip »learning-by-doing« geschuldet. Im Anschluss an eine halbjährliche Erprobung bestand so die Möglichkeit, erhobene Modifizierungsnotwendigkeiten zeitnah umsetzen zu können. Auf diese Weise war es möglich, dass jede neue Generation der Schulleitungscoaches von den Erfahrungen der vorausgehenden Phase profitieren konnte.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> siehe auch unter Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, S. 22

### Erste Pilotphase

Für die erste Pilotphase wurden sechs ehemalige Schulleitungen gewonnen, die sich zum Teil in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befanden oder bereits in den Ruhestand versetzt wurden. Mit Engagement und hoher Bereitschaft zur Selbstreflexion beschritt diese Gruppe einen Weg, der geprägt war durch das Erproben und Reflektieren der Qualifizierungsmodule und der ersten sechs Coachingprozesse. Beide Elemente (Qualifizierung und erste Coachingprozesse) wurden im Rahmen von Arbeitsgruppensitzungen diskutiert und analysiert. Die Rückmeldungen ermöglichten zeitnahe Modifikationen, Weiterentwicklungen und Ausschärfungen der jeweiligen Konzeptionierungen.

### Zweite Pilotphase

In der zweiten Pilotphase wurden weitere 10 Schulleiterinnen und Schulleiter qualifiziert, von denen sich vier aktiv im Schuldienst befinden. Diese Gruppe durchlief mit den Schulleitungscoaches der 1. Generation (d.h. den sechs, die in der Phase zuvor qualifiziert wurden) gemeinsam eine weitere modifizierte Qualifizierung. In »Erprobungssettings« (Üben in Triaden) brachten sich die erfahrenen Schulleitungscoaches als Beobachter und Feedbackinstanz gewinnbringend ein. In den ersten supervisorischen Sitzungen wurde dieser Verbund aus »erfahreneren« Coaches der 1. Generation und den neu qualifizierten Coaches der 2. Generation als sinnvolle und konstruktive Unterstützung wahrgenommen. Während die Coaches der 2. Generation parallel zur Qualifizierung einen Coachingprozess durchführten, setzten die bereits qualifizierten Coaches insgesamt drei Prozesse um.

### Dritte Pilotphase

In der 3. Pilotphase wurden 17 weitere Schulleitungscoaches qualifiziert, von denen sich drei im Ruhestand befinden. Sie durchliefen die Qualifizierung als geschlossene Gruppe, wobei jeweils drei SL-Coaches der 1. oder 2. Generation – als im Coaching bereits erfahrene Personen – an den Qualifizierungsmodulen teilnahmen.

## 2. Projektgenese

Wie bereits in der Phase zuvor, absolvierten die bereits qualifizierten SL-Coaches der 1. und 2. Generation jeweils drei Coachingprozesse, während die »neue« 3. Generation einen Prozess qualifizierungsbegleitend durchführte.

### Vierte Pilotphase

In der 4. und letzten Pilotphase wurden keine weiteren Coaches qualifiziert. Beide Gruppen (1. / 2. und 3. Generation) nehmen jeweils an drei ganztägigen Supervisionen sowie zwei Arbeitsgruppensitzungen teil, so dass eine kontinuierliche Begleitung der Coachingprozesse gewährleistet ist.

Im Rahmen einer *Dialogveranstaltung*, die auf ein Kennenlernen beider Generationen, ebenso auf das Schaffen eines sich gegenseitig unterstützenden »Kollegiums« abzielt, wurden weitere Impulse für die konstruktive Zusammenarbeit und ein professionelles Arbeiten gegeben.

Eine gemeinsame Internetplattform<sup>2</sup> unterstützt diese Zielsetzung. Hier werden sowohl Coachingmaterialien zentral abgelegt und zugänglich gemacht als auch Raum für einen Austausch über Chat gegeben.

## 3. Expertise

### Expertise der Schulleitungscoaches

Die Schulleitungscoaches zeichnet eine spezielle Expertise aus. Diese wiederum bildet die Voraussetzung für das im nachfolgenden Kapitel dargestellte und erläuterte Qualifizierungscurriculum. Aus folgenden Eckpunkten setzt sich diese Expertise zusammen:

- Systemkenntnis
- Mehrjährige Leitungserfahrung in der Position Schulleiter/in
- Kenntnis des aktuellen Leitbildes von Schulleitung
- Erfahrungen in Transformationsprozessen
- Erfahrungen im Kontext von Unterrichts-/Schulentwicklung
- Mehrjährige Erfahrung in Beratung (alternativ Supervision, Coaching)
- Kommunikative Kompetenz
- Empathie, Sensibilität, Offenheit, Zugewandtheit
- Sensibilität für die Rolle des Coach, ebenso den Rollenwechsel (Leitungsrolle – Coaching-Rolle – Rollenklarheit)
- Bereitschaft zur kontinuierlichen Selbstreflexion (in prozessualer und analoger Struktur)
- Weiterbildungs- und Qualifizierungsbereitschaft (u. a. ergänzende Coachingmodule, Supervision)

<sup>2</sup> Das Pilotprojekt Schulleitungscoaching nutzt die Plattform, die für die Leitungsqualifizierung (SLQ) generiert worden ist.

## 4. Qualifizierungscurriculum

### Struktur der Qualifizierung

	Inhaltsmodule	Coachingmodule
	Transformationsprozesse	1 bis 8
	Unterrichtsbezogene Führung / Unterrichts-entwicklung	
	Inklusion	
<b>Umfang</b>	<b>3 FB-Tage (insgesamt 18 Stunden)</b>	<b>8 FB-Tage (insgesamt 58 Stunden)</b>

Die Inhalte der Qualifizierung gliedern sich in zwei Bereiche. Der erste Teil umfasst Inhalte, die aktuell bildungspolitisch bedeutsame Themenfelder bedienen. Im zweiten Teil sind Coachinginhalte gegenständlich.

#### Bedeutung der Inhaltsmodule

Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsbezogene Führung sowie die Begleitung von Transformationsprozessen werden im Erlasstext, als Zielsetzung der Maßnahme, explizit ausgewiesen. Die Umsetzung von inklusivem Unterricht stellt aktuell eine weitere Herausforderung dar, die es zu bedienen gilt.

Bei den drei Inhaltsmodulen geht es darum, die zukünftigen Coaches über den aktuellen bildungspolitischen und wissenschaftlichen Stand dieser Themenfelder zu informieren und ihnen einen Raum für den themenbezogenen Austausch eigener Leitungserfahrungen zu bieten. Sie sollen das eigene, unterrichtsbezogene Führungsverhalten diskutieren und reflektieren und sich auf einen gemeinsamen Bezugsrahmen verständigen. Das Einbringen von unter-

schiedlichen Erfahrungen im Leitungshandeln an den verschiedenen Schulformen erzeugt eine gewinnbringende Vielfalt, die es zu nutzen gilt. Die externen Experten liefern zu Beginn den nötigen Input aus einer wissenschaftlichen Perspektive und stehen im Weiteren mit fachkundigen Kommentaren bei anschließenden Diskussionen zur Verfügung. Teamentwicklung und Kommunikation nehmen eine prominente Stellung ein und lassen sich immer wieder als Querschnittsthema zu allen 3 Inhaltsmodulen identifizieren.

Die Antizipation potentieller Coachinganliegen aus den oben genannten Bereichen bietet die Gelegenheit, sich vorausahnend zu positionieren und im Dialog mit Gleichgesinnten abzustimmen. Der Coach soll nicht zum Experten für Inklusion oder Unterrichtsentwicklung werden, vielmehr geht es darum, Impulse oder Anstöße zu geben bzw. das individuelle Führungshandeln des Coachee zu analysieren und bei der Weiterentwicklung zu unterstützen.

## 4. Qualifizierungscurriculum – Inhaltsmodule

### Inhaltsmodul Transformationsprozesse

Im System Schule sind Veränderungen gegenständig, gleichermaßen erforderlich und unerlässlich. Die Impulse für Veränderungen gestalten sich entsprechend vielfältig. Immanente Transformationsprozesse, d. h. regelmäßige und wiederkehrende Veränderungen, begleiten das schulische Wirken. Veränderungen, nicht nur im Sinne von Schulstrukturveränderungen, prägen das Arbeiten aller am Schulsystem beteiligten Personen. Gleichmaßen sind die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie Profile von Schulleitenden nicht von Umgestaltungen ausgeschlossen. Transformationsprozesse stellen somit eine Anforderung für alle Schulen und deren Akteure dar, insbesondere bei Schulen, die neu gegründet werden bzw. die auslaufen.

Die Zielsetzung des Inhaltsmoduls gestaltet sich dementsprechend wie folgt:

- die theoretischen Grundlagen schaffen,
- den gemeinsamen Bezugsrahmen herausarbeiten und herstellen,
- die unterschiedliche Erfahrungsebenen und Praxiserfahrungen nutzen und bündeln
- die Praxisseite und multiple Rahmenbedingungen identifizieren und zusammentragen (u. a. Vielfalt, Details, Konfliktfelder)
- mögliche Coachingschwerpunkte bzw. -anliegen antizipieren (u. a. unterschiedliche Schulkulturen, Umgang mit Dilemmasituationen, Organisationsarchitektur, Personalplanung, unterschiedliche Motivationen bzw. Bedürfnisse der Systemakteure, Nachhaltigkeit, Umgang mit Widerständen)
- Welche konkreten Herausforderungen bzw. Konfliktfelder sind identifizierbar?
- Erweiterung des theoretischen und praktischen Erfahrungshintergrundes des einzelnen Coaches

Auf der Basis der Zielsetzung ergeben sich die nachfolgenden Schwerpunkte des Tages bzw. des Moduls:

- verschiedene Formen von Transformationsprozessen
- Phasen von Transformationsprozessen
- Werkzeuge des Wandels
- Umgang mit unterschiedlichen Akteursperspektiven
- Umgang mit Widerständen
- Pädagogisches Konzept
- Changemanagement

Bei Schulen, die sich in einem komplexen Transformationsprozess befinden, gilt es zu berücksichtigen, dass diese mit revolutionären Wandelphasen – mit partieller oder totaler systemweiter Umstellung – konfrontiert sind. Im Kontext von Schulentwicklung ist ebenso das »Drei-Wege-Modell« mit Organisationsentwicklung / Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung einzubeziehen.

Transformationsprozesse werden häufig von Widerständen (z. B. direkt-aktiv durch Widerspruch, direkt-passiv durch Ausweichen, indirekt-aktiv über Aufregung, indirekt-passiv mittels Lustlosigkeit) begleitet. Trotz dieser herausfordernden Begleiterscheinungen ist es unverzichtbar, dass Schulleiter / -innen in ihrer professionellen Führungsrolle die kompetenten Umgangsformen »informieren, involvieren, beraten, verhandeln, einbinden« nutzen und pflegen. Professionelle kommunikative Kompetenzen von Schulleitenden sind wiederum zentral.

Um Veränderungsprozesse professionell zu begleiten, ist die Reflexion des eigenen Führungs- und Managementkonzeptes und somit die stetige Professionalisierung von Schulleiterinnen und Schulleitern unverzichtbar.

## 4. Qualifizierungscurriculum – Inhaltsmodule

### Inhaltsmodul Unterrichtsbezogene Führung / Unterrichtsentwicklung

Schulleitung ist keine bloße Verwaltungsaufgabe, sondern dient dem Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität weiterzuentwickeln. Ferner ist es Aufgabe von Schulleitung, für förderliche Rahmenbedingungen vor Ort zu sorgen, um Entwicklungsprozesse umsetzen zu können und eine entwicklungsorientierte Schulkultur zu gestalten.

Um zielgerichtet eine nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse voranzutreiben, ist die Fokussierung auf die Prozesse des Schulalltags wie Unterrichtsgestaltung, Lernen, Leistungsbeurteilung, Diagnostik, dialogische Reflexion gefordert. Ein Führungsstil, bei dem diese Elemente im Zentrum stehen, ist die Unterrichtsbezogene Führung (instructional leadership).

Zielsetzung einer Unterrichtsbezogenen Führung ist es, Unterricht in einem systematischen und nachhaltigen Vorgehen – d. h. mit Blick auf eine effektive Unterrichtsentwicklung und einen effektiven Einsatz bereits genutzter und noch nicht genutzter Ressourcen – qualitativ weiterzuentwickeln (vgl. Bonsen in: Buchen, Rolff (2013)). Dies setzt wiederum bei Schulleitenden voraus, dass sie schulische Bildungsprozesse managen, diese organisieren und führen. Ein unterrichtsbezogener »Management- und Führungsfokus« dieser Art

- legt die Aufmerksamkeit auf den Unterricht,
- fördert Kooperation und Teamarbeit,
- ebenso eine unterrichtsbezogene Kommunikation und einen Austausch,
- entwickelt und kommuniziert konkrete, klare Ziele, die ebenso Raum für Handlungswahl lassen,
- ermöglicht Professionalisierung,
- übernimmt eine »Metaaufsicht« für den Unterricht,
- sorgt für eine gute Arbeitsatmosphäre,
- bietet Beratung (vgl. ebd).

Merkmale, Elemente und Werkzeuge der Unterrichtsentwicklung und der Unterrichtsbezogenen Führung sind in diesem Inhaltsmodul gegenständlich. Für künftige Coachingprozesse, die u. a. das Ziel haben, Unterrichtsentwicklung zu unterstützen, unterrichtliche Qualität zu entwickeln und zu sichern, gilt es, einen gemeinsamen Bezugsrahmen zu schaffen und auszubilden.

Die Metaziele des Moduls gestalten sich entsprechend wie folgt:

- den bildungspolitischen Fokus von Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsbezogener Führung prominieren,
- Auseinandersetzung mit aktuellen Forschungsergebnissen,
- Wiederholung und Vergegenwärtigung bekannter und neuer Aspekte,
- Merkmale, Methoden, Werkzeuge, Strategien einer Unterrichtsbezogenen Führung kennenlernen und erproben,
- Antizipieren potentieller Anliegen (im Kontext der Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsbezogenen Führung) für künftige Coachinganfragen und -prozesse.

Die nachfolgenden Konzepte und Methoden zur Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsbezogenen Führung bilden die Detailebene des Moduls und der Auseinandersetzung ab:

- EMU (Helmke)
- Fachunterricht weiter entwickeln (Sinus, ChiK, etc.)
- SegeL (Selbstgesteuertes Lernen im Fach)
- Kooperatives Lernen (Green)
- Schülerfeedback (u. a. SEfU, INES)
- Classroom-walk-through
- Klassenmanagement
- Kollegiale Hospitationen
- Kollegiales Teamcoaching
- Lerncoaching
- Diagnostizieren und individuelle Förderpläne

## 4. Qualifizierungscurriculum – Inhaltsmodule

- Lehrerprofessionalisierung (Helmke)
- Reflektorische Unterrichtsentwicklung (Horster / Rolff)
- Professionelle Lerngemeinschaften (Bonsen / Rolff)

### Inhaltsmodul Inklusion

Das wesentliche Ziel dieses Inhaltsmoduls ist neben der Informationsvermittlung die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung zur Inklusion. Das Wahrnehmen eigener Werte und Einstellungen, aber auch das Bewusstwerden von Vorurteilen und altbewährten Mustern lässt dieses Modul eine besondere Stellung einnehmen. Es gilt, mentale Bilder langjähriger Berufserfahrung zu hinterfragen, eine eigene Stellung zu beziehen, ohne die Stolpersteine<sup>3</sup> außer Acht zu lassen, um zukünftig einen Prozess zu begleiten, der oft sehr ideologisch geprägt ist.

Der externe Referent liefert den theoretischen Input zur Inklusion und informiert über die aktuelle Gesetzeslage. Die Auseinandersetzung durch interaktive Methoden und Rollenspiele zu einem fiktiven Coachinganlass mit dem Thema Inklusion initiieren das Einnehmen einer persönlichen Haltung.

Da es sich bei den Teilnehmenden um Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulformen handelt, ist der individuelle Kenntnisstand zum Thema Inklusion sehr unterschiedlich. Um dieser Heterogenität Rechnung zu tragen, ist die Definition zur Inklusion und ihre Einordnung in bildungspolitische und gesamtgesellschaftliche Bedingungen der Ausgangspunkt. Der Index zur Inklusion<sup>3</sup>, den Ines Boban und Andreas Hinz 2003 aus dem Englischen übersetzt haben, bietet mit seinen drei Dimensionen (Kulturen, Strukturen und Praktiken) und den jeweiligen

Fragenkatalogen eine hervorragende Möglichkeit, sich als Institution dem Thema Inklusion zu nähern. Der Index stellt Fragen, die im Sinne einer Selbstreflexion überprüft werden. Diese Fragen können anregen, in einen Dialog darüber zu kommen, welche Kultur – im Sinne von Haltung und Denken – in einer Organisation vorliegt oder darüber nachzudenken, welche Strukturen hilfreich sind oder geändert werden sollten. Auch für den Coachingprozess stellt dieser Index zur Inklusion ein hilfreiches Frageninstrument dar. Darüber hinaus wird so deutlich, dass sich inklusiver Unterricht und Schul- bzw. Unterrichtsentwicklung nicht voneinander trennen lassen, sondern im Gegenteil unabdingbar mit einander verknüpft sind.

Die DVD »Auf dem Weg zur inklusiven Schule« des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW bietet eine Auswahl an konkreten Praxisbeispielen, die einen realistischen Einblick in bestehende inklusive Prozesse an unterschiedlichen Schulformen in NRW geben. So erhalten auch die Teilnehmenden ohne eigene Praxiserfahrungen im Leitungshandeln einer inklusiven Schule Anregungen und Informationen über bestehende Praktiken.

Die offizielle Präsentation des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW »Auf dem Weg zur inklusiven Schule«<sup>4</sup> gibt darüber hinaus Informationen über die aktuelle Rechtslage und bietet dadurch Handlungssicherheit beim Coachen.

<sup>3</sup> Der Index für Inklusion bietet einen weitgefächerten Fragenkatalog zur eigenen Standortbestimmung bzgl. der Inklusion

<sup>4</sup> <http://www.schulministerium.nrw.de/docs/schulsystem/inklusion/>

## 4. Qualifizierungscurriculum – Coachingmodule

### Coachingmodul 1

zweitägige Teambildung

#### Kernkompetenzen

- Vertrauen und Nähe herstellen
- Verständnis von Coaching erklären
- Sich selbst zurücknehmen
- Gefühle und Stimmungslagen wahrnehmen und ansprechen

#### Coachingdefinitionen, Begriffsklärung Coaching

Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Akzentuierungen

#### Zugrundeliegende Konzepte und Menschenbild

»Systemisches Coaching« (König / Volmer 2011, 9 ff) und »Personale Systemtheorie« (Baetson 2005 von Schlippe / Schweitzer 2007)

#### Selbsteinschätzung der eigenen Persönlichkeitsstile

(Riemann / Thomann 1990)

#### Narration / Biografische Selbstreflexion

Selbstreflexion, sensibles Wahrnehmen, Nuancen unterscheiden, Gefühlsregungen bei sich und anderen spüren (Schildberg 2001)

#### Bohmscher-Dialog

Wahrnehmung und Äußerung von Gefühlen und Stimmungen bei sich und bezogen auf andere (Bohm 2011)  
»Mein Bild vom Coaching« /  
»Ich und der Coachee«  
Auseinandersetzung mit der zukünftigen Rolle

### Coachingmodul 2

eintägig

#### Kernkompetenzen

- Coachee als gleichberechtigt wahrnehmen und dies vermitteln
- Formulierungen aufnehmen
- Aktives Zuhören
- Vereinbarungen festlegen und abschließen
- Messbare und realistische Ziele vereinbaren

#### Selbstverständnis als Coach

Mentale Landkarte

#### Kontaktaufbau

Beziehung aufbauen (emotional), Perspektivwechsel anregen (kognitiv), Unterstützung, Sinnfindung (spirituell)

#### Aktives Zuhören

Beziehung aufbauen, Inhalte spiegeln, Gefühle ansprechen

#### Erstgesprächsmodell

Kontakt und Kontextphase, Problemphase, Kontraktphase, Phase der Aufgabenstellung

#### Vertragsarbeit

Rolf Balling / Johann Schneider (in Dahmen-Breiner 2013)

#### Dramadreieck

als Theorie zur Selbstreflexion nutzen (Berne 2007)

## 4. Qualifizierungscurriculum – Coachingmodule

### Coachingmodul 3

eintägig

#### Kernkompetenzen

- Zielführende Fragen stellen
- Modelle kennen und anwenden
- Diskrepanz zwischen Gehörtem und Gefühltem aussprechen
- Perspektivwechsel anbieten
- Vereinbarungen treffen und im Prozess überprüfen

#### Transaktionsanalyse

Kommunikationsprozesse analysieren, differenziert wahrnehmen, das eigene Kommunikationsverhalten bewusst wahrnehmen und bezogen auf die Ich-Zustände reflektieren (Kälin 1995)  
Innere Antreiber – Test zur Selbsteinschätzung (Remmert 2013)

#### Fallen eines Coachinggesprächs

Machtkampf, Glorifizierung des Coaches

#### Verdeckte Botschaften

Nonverbale und verbale Signale nutzen

#### Fragetechniken

(Dahmen-Breiner 2013)  
Vom Problem- zum Lösungsfokus

#### Dokumentieren

Was habe ich gemacht?  
Was habe ich gelernt?

### Coachingmodul 4

eintägig

#### Kernkompetenzen

- Komplexe Situationen strukturieren
- Coachingtools anwenden

#### Unser emotionales Bewertungssystem

Züricher-Ressourcen-Modell  
(Storch / Krause 2007)  
Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten

#### Kreative Methoden

Systemaufstellung mit Hilfe von Figuren – vom Reden zum Handeln  
Fotos / Symbole, die Stimmungen ansprechen  
Arbeit mit Skalen – Bewertungen abfragen, Veränderung verdeutlichen  
Schlüsselworte aufgreifen – versteckte Themen aufgreifen, spiegeln, eigene Dissonanzen wahrnehmen und ansprechen

#### Reflexion der Erstgespräche

Gruppe als »reflecting team« nutzen  
(Andersen 1990)

## 4. Qualifizierungscurriculum – Coachingmodule

### Coachingmodul 5

eintägig

#### Kernkompetenzen

- Einen Prozess beenden und Abschied nehmen
- Vereinbarungen treffen und im Prozess überprüfen

#### Reflexion des Coachingprozesses

»Mein Coachee und ich« – kriteriengeleitete Rückmeldung, Metakommunikation, Methodenreflexion

#### Abwehrhaltungen und Interventionsmöglichkeiten

Symptome: u. a. ununterbrochen reden, definieren, leugnen, verdrängen, bagatellisieren, schweigen

Interventionsmöglichkeiten: u. a. unterbrechen, aufschreiben lassen, Metakommunikation, Gefühlsebene ansprechen

#### Abschluss des Coachingprozesses:

Verlauf, Gegenstände, Rituale nutzen

### Coachingmodul 6

eintägig

#### Kernkompetenzen

- Trainieren, erweitern und reflektieren der erworbenen Coachingkompetenzen

#### Supervision I

Reflexion des eigenen Handelns, Betrachtung persönlicher, interaktiver und systemischer Aspekte, Identifizierung von Projektionen bedarfsorientierte Erweiterung gefragter Coachingmethoden und Werkzeug

## 4. Qualifizierungscurriculum – Coachingmodule

### Coachingmodul 7

eintägig

#### Kernkompetenzen

- Trainieren, erweitern und reflektieren der erworbenen Coachingkompetenzen

#### Supervision II

Reflexion des eigenen Handelns,  
Betrachtung persönlicher, interaktiver  
und systemischer Aspekte,  
Identifizierung von Projektionen  
bedarfsorientierte Erweiterung gefragter  
Coachingmethoden und Werkzeuge

## 5. Coacheegewinnung, Vermittlung und Coachingprozess

### Coacheegewinnung

Das Coachingangebot richtet sich speziell an Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulformen des Landes NRW. Die Offerte Schulleitungscoaching geht den Schulleitenden aller Schulformen über ein Mailangebot<sup>1</sup> zu. Ob des Pilotcharakters werden im Vorfeld dazu gezielt Regionen – je Bezirksregierung eine – vom Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW identifiziert. Interessierte Schulleitende melden über Mail ihr Interesse zurück. Darüber hinaus kommt es im Kontext von Öffentlichkeitsveranstaltungen (u. a. DAPF-Kongress, didacta, Artikel Schulverwaltung / Medienbrief) zu proaktiven Interessensbekundungen. Ebenso gibt die schulfachliche Aufsicht – die gleichermaßen über das Angebot informiert wurde – das Angebot eines Coachingprozesses weiter.

### Vermittlung

Nach Interessensbekundung am Coachingangebot SLC übernimmt Schulmanagement NRW auch die weitere Organisation. Melden mehr Schulleitende ihr Interesse an als freie Coachingplätze zur Verfügung stehen, findet eine nach Kriterien geleitete Verteilung statt (Kriterien sind: Gleichverteilung der Schulformen [später: Vorrang auslaufende und neu gegründete Schulformen], Amtszeit, Geschlecht, städtisch / ländlich). Ferner wird bei der Zuordnung von Coachee und Coach auf eine regionale Nähe geachtet. Ebenso entscheidend ist, dass Coach und Coachee sich nicht kennen, denn die Neutralität zwischen den beiden Personen gilt in der Regel als eine zentrale Voraussetzung für das Coaching.

Im nächsten Schritt erhalten die Coaches die Daten des Coachee und nehmen Kontakt – über Telefon oder über Mail – mit dem künftigen Coachee auf, um den Termin für ein Erstgespräch zu vereinbaren.

Jeder angelaufene Coachingprozess wird wiederum vom Coach an Schulmanagement NRW zurückgemeldet, sodass auch dieser nächste Prozessschritt dokumentiert werden kann.

### Coachingprozess

Der Prozess folgt einer klaren Struktur und nutzt coachingtypische Methoden (König, Volmer 2012, 27 ff.). Die strukturellen Prozesselemente stellen sich dabei wie folgt dar:

- Telefonische Kontaktaufnahme,
- Erstgespräch (und Entscheidung hinsichtlich der weiteren Zusammenarbeit) und
- Schwerpunktsetzung, ebenso Kontrakt,
- weitere Einzelsitzungen,
- Abschlusssitzung mit Evaluation.

Ein Prozess ist bis dato auf maximal sechs Sitzungen begrenzt. In der Regel handelt es sich um Vier-Augen-Gespräche, die zwischen Coach und Coachee stattfinden. Eine Coachingsitzung kann zwischen 90 und 120 Minuten umfassen. Die einzelnen Sitzungen sind im Laufe eines Schulhalbjahres zu verorten. Die konkrete Terminierung findet in individueller Absprache zwischen Coachee und Coach statt. Gleichfalls wird der Treff- bzw. Durchführungsort des Coaching individuell vereinbart. Häufig findet es in der Schule des Coachee statt.

<sup>1</sup> siehe Anhang Seite 40

## 5. Coacheegewinnung, Vermittlung und Coachingprozess

Nach der an obiger Stelle bereits erwähnten ersten Kontaktaufnahme mit dem Coachee bereitet der Coach das Erstgespräch vor. Folgende Fragen stehen dabei u. a. im Mittelpunkt der Überlegungen:

- Wer ist die / der Coachee?
- Was ist die »Kultur« dieser Schule?
- Gibt es eine Vorgeschichte zu dieser Anfrage?
- Wie lautet das Anliegen?
- Was könnten mögliche Erwartungen und Befürchtungen sein?

Die Ziele des Erstgespräches sind das gegenseitige Kennenlernen von Coach und Coachee, das Klären der Situation (Worum soll es gehen?) und das Klären des eigenen Verständnisses von Coaching sowie die Rollenklärung (Coachee und Coach). Ferner findet eine Verständigung über Thema, Ziel, Zeitrahmen und Treffort statt. Im Prozess der Zielformulierung wird auch geklärt, ob das Anliegen im Rahmen des Coachingsettings bearbeitet werden kann. Diese Eckdaten münden im Kontrakt<sup>2</sup>, der zwischen Coachee und Coach geschlossen wird und die Basis für den gesamten Prozess darstellt. Die im Kontrakt festgehaltenen Daten werden vertraulich behandelt, nicht an Dritte weitergereicht und verbleiben ausschließlich in der Hand von Coachee und Coach.

In den nachfolgenden Coachingsitzungen bestimmt der Coachee ihr / sein gewünschtes Thema und die damit verbundene Fokussierung der jeweiligen Sitzung. Zentrale Coachingfelder bilden Transformationsprozesse und die Unterrichtsbezogene Führung im Kontext von Unterrichtsentwicklung ab.

Wird ein Coachingprozess vorzeitig abgebrochen, ist dennoch das Evaluationsgespräch obligatorisch.

<sup>2</sup> siehe Anhang Seite 42

## 6. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Das Pilotprojekt verfügt über verschiedene Elemente, die der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und langfristigen Qualitätssicherung dienen.

Folgende Bausteine sind dabei dienlich und bedeutsam:

### Erhebung und Bedarfsabfrage

Die Erhebung brachte zentrale Rückmeldungen zum Profil des Coaches (u. a. Systemkenntnis), ebenso zur Qualifizierung (u. a. Gesprächskompetenzen) und zum Setting des Angebots (u. a. Vertraulichkeit / Verschwiegenheit).

### Phasierung des Projekts in vier Phasen

Die Einteilung in kurze Erprobungsabschnitte ermöglichte ein kurzfristiges, gleichermaßen kontinuierliches Modifizieren, Weiterentwickeln und Schärfen des jeweiligen Konzeptionierten (u. a. Qualifizierungskonzept, Coachingsetting, Coach- und Coacheegewinnung). Ebenso gegenständig war dabei ein beständiger Abgleich mit den aus laufenden Coachingprozessen gesammelten Erfahrungen.

### Kennenlerngespräche

Im Vorfeld der Qualifizierung lud Schulmanagement NRW alle empfohlenen SLC-Coaches ein und führte Gespräche durch. In diesen wurden die neue Rolle als Schulleitungscoach, ebenso die zeitliche und inhaltliche Rahmung der Qualifizierung und des Einsatzes sowie die möglichen Herausforderungen thematisiert. Auf der

Basis des direkten Austausches hatten beide Seiten – sowohl die der angehenden Coaches als auch Schulmanagement NRW – die Möglichkeit, sich kennen zu lernen und gegenseitig bestehende Erwartungen abzugleichen.

### Coachingpool als Kollegium

Die Bildung einer Gruppe – im Sinne eines Teams, das sich gegenseitig unterstützt, das in inter- und in supervisorischen Settings voneinander profitiert und den jeweils anderen an den eigenen Erfahrungen, Stärken und Ressourcen teilhaben lässt, ist ein wichtiges Ziel des Projekts. Das Fundament dafür bieten die zweitägigen Teambildungstage (siehe Coachingqualifizierung). Ferner tragen die in regelmäßigen Abständen stattfindenden Arbeitsgruppensitzungen der jeweiligen SLC-Generation dazu bei. Darüber hinaus gibt es eine jährliche Dialog- und Kennenlernveranstaltung, die alle SLC-Generationen zu einem Kollegium zusammenführt und neue Impulse für die fachliche Expertise setzt.

### Qualifizierung mit Multiplikatorensystem

Innerhalb der einzelnen Qualifizierungsdurchläufe wurden die Erfahrungen und Expertisen von bereits qualifizierten und im Coachingprozess befindlichen SL-Coaches genutzt. Pro Ausbildungsgruppe (die zwischen sieben und acht Personen zählte) standen zwei bis drei »erfahrenen SL-Coaches« als Prozessbeobachter und Feedbackgeber (neben dem Lehrcoach) zur Verfügung.

## 6. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

### Kontinuierliche Weiterqualifizierung durch Intervention und Supervision

Die Kollegiale Fallgruppenberatung bzw. das Kollegiale Teamcoaching stellt einen festen Bestandteil der Arbeitsgruppensitzungen dar. Hier ist jeweils eine SLC-Generation vertreten und nutzt die Gruppe als Feedback- und Angebotsressource. In kontinuierlich stattfindenden Supervisionssitzungen (in Kleingruppen zwischen sieben und acht Personen, durchgeführt von einem erfahrenen Coach, der auch für die Ausbildung zuständig ist) besteht die Möglichkeit, herausfordernde Coachingsituationen aufzuarbeiten und die Coachingtools der Schulleitungscoaches zu erweitern. In den Supervisionssitzungen wird die Rolle der Coaches reflektiert und darüber hinaus eine bedarfsgerechte Fortsetzung der Qualifizierungsangebote.

### Wissenschaftliche Begleitung

Durch das Unterstützungsangebot Schulleitungscoaching werden nicht nur Effekte auf die Schulleitung (den Coachingnehmer), sondern auch auf das Gesamtsystem Schule (des Coachingnehmers) erwartet. Über die wissenschaftliche Begleitung seitens der Universität Kassel und des dort verorteten Zweiges der Bildungsforschung werden mögliche Auswirkungen erhoben.

### Netzwerkbildung und Austausch mit unterschiedlichen Akteuren des Systems

Unterschiedliche Perspektiven des Bildungssystems werden stetig genutzt, um vielfältige Impulse für die kontinuierliche Entwicklung

des Pilotprojekts zu erhalten. Zentraler Austauschpartner ist dabei der Arbeitskreis 46, der sich aus den Vertreterinnen und Vertretern der Dezernate 46 zusammensetzt. Mit dem Blick auf mögliche Synergien findet ein regelmäßiger Austausch mit dem »Projekt Vielfalt fördern« und Partner für Schule SeniorExperts statt. Die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe »Coaching« im Bundesnetzwerk für Leitungsqualifizierung gewährleistet eine länderübergreifende Perspektive.

### Arbeitsgruppensitzungen

In den einzelnen Arbeitsgruppensitzungen jeder SLC-Generation werden Rückmeldungen zu den zentralen Eckpunkten des Pilotprojekts gesammelt. Auf diese Weise erfolgt eine kontinuierliche Prüfung und Modifikation des bereits Gedachten und Ausgeführten zu den zentralen Eckpunkten Profil, Qualifizierung, Setting des Angebots.

## 7. Abgrenzung zu anderen Qualifizierungsangeboten

Ein Erhebungsfokus der wissenschaftlichen Begleitung des Pilotprojekts durch die Universität Kassel bestand in der »Abgrenzung des Einzelcoachings von anderen Unterstützungsangeboten« für Schulleitungen. Die Rückmeldungen aus der Coacheebefragung stellen sich wie folgt dar:

Die Coachees wurden im Interview zu einem Vergleich ihres Einzelcoachings mit anderen Unterstützungsangeboten für Schulleiter aufgefordert, an denen sie teilgenommen bzw. von denen sie Kenntnisse haben. Der Vergleich bezieht sich auf die Gruppenangebote Supervision, kollegiale Fallberatung und Schulleitungsfortbildung sowie auf das Einzelcoaching durch einen Seniorexperten aus der Wirtschaft.

Vergleich von Einzelcoaching mit anderen Unterstützungsangeboten für Schulleiterinnen und Schulleiter:

Eine Gegenüberstellung von Einzelcoaching mit anderen Unterstützungsangeboten für Schulleiter verdeutlicht die Möglichkeiten und Grenzen des Einzelcoachings (vgl. Tabelle). Gruppenangebote sind gut geeignet für eine ausschließlich kognitive Auseinandersetzung mit einem Gegenstand in Form von Input und Diskussion. Sie haben jedoch den Nachteil, dass sie zum Teil inhaltlich nicht zu dem spezifischen Anliegen des Schulleiters passen.

*»Wenn ich mir vorstelle, diese acht Sitzungen wären in Form von Supervision gelaufen oder so in kollegialer Fallberatung so etwas in der Richtung, und es wäre moderiert worden von einem Coach, dann hätte ich vielleicht fünf Mal gesagt: ›Ja, aber das ist doch gar nicht mein Problem. Das ist zwar nett, dass ich dem Kollegen jetzt helfen kann ...‹ (Ce32: 241 – 244). [...]*

Kriterium	Einzelcoaching	Alternative Unterstützungsangebote
Vorteil	Autonomie Passung	Pluralität der Meinungen mehr Input
Nachteil	—	Passungs- bzw. Relevanzprobleme
Gegenstand	Person	Thema
Ebene der Interaktion	auch emotional	ausschließlich kognitiv
Rahmenbedingungen	zeitlich flexibel	Problem des Zeitmangels

## 7. Abgrenzung zu anderen Qualifizierungsangeboten

*»So unterschiedliche Sichtweisen ergeben sich, das kann bereichern, das kann aber auch einfach Dinge behindern« (Ce33: 249 f).*

Einzelcoaching hingegen hat seine Vorzüge für Schulleiterinnen und Schulleiter, die ein berufsbzw. schulspezifisches Anliegen haben und die eine Bereitschaft mitbringen, persönliche Anteile an schulischen Herausforderungen sowie ihre emotionalen Verstrickungen zu thematisieren. Umgekehrt zeigt das Angebot dort seine Grenzen, wo ein themenorientierter Zugang auf rein kognitiver Ebene bevorzugt wird.

Dieses Ergebnis unterstreicht den zuvor erläuterten Befund zu den Coachingschwerpunkten, bei denen häufig eine Verknüpfung von Sach- und persönlichen Aspekten festzustellen war<sup>1</sup>. Das Coaching scheint demnach besonders gut für die Bewältigung komplexer Aufgaben der Organisations- und Personalentwicklung zu sein, für die der Coachee eine Einsicht und Bereitschaft zur Reflektion seiner eigenen Anteile und seiner Emotionalität zeigt. Das Coaching unterscheidet sich somit wesentlich von anderen Angeboten hinsichtlich seiner Ziele, Themen und Methoden<sup>2</sup>.

*Das Unterstützungsangebot Schulleitungscoaching stellt eine sinnvolle Ergänzung zu bereits bewährten und bestehenden Qualifizierungsangeboten für Schulleitungen in NRW dar.*

*Neben den in der Regel gruppenbezogenen Schulleitungsfortbildungen der Bezirksregierungen (u. a. Neu im Amt, Fortbildungen für erfahrene Schulleitende, Kollegiale Fallberatung, Supervision) besteht ebenso die Möglichkeit, individuelle Unterstützungsangebote für Schulleitungen in Anspruch zu nehmen (u. a. Stiftung Partner für Schule NRW, »Schulleitungscoaching durch SeniorExperten«).*

*Im Vorfeld oder im Anschluss an einen Coachingprozess im Pilotprojekt Schulleitungscoaching ergeben sich im Kontext der Personal- und Führungskräfteentwicklung konstruktive Synergien mit anderen Angeboten.*

<sup>1</sup> siehe Anhang, Universität Kassel »Zweiter Zwischenbericht Evaluation Schulleitungscoaching«, vgl. Kapitel 5, S. 14 ff.

<sup>2</sup> ebd., S. 18 ff.

## 8. Evaluation – Wissenschaftliche Begleitung

Das Pilotprojekt Schulleitungscoaching wurde wissenschaftlich begleitet durch die Universität Kassel – Empirische Bildungsforschung – Herrn Prof. H.P. Kuhn und seinem Team.

Folgende fünf Bereiche und leitende Fragen, die im Erlass formuliert sind, bilden die Grundlage der Evaluation:

### *1: Gestaltung der Fortbildung*

Wie muss die Fortbildung der Coachs gestaltet sein?

### *2: Definition herausfordernder Situationen*

Wie können herausfordernde Situationen für Schulleitungen im alltäglichen Leitungs-handeln definiert sein?

Welche konkreten Herausforderungen lassen sich ermitteln und bündeln?

### *3: Coaching-Schwerpunkte*

Was sind Coaching-schwerpunkte?

### *4: Grenzen des Coachings*

Wo liegen die Grenzen (auch in Abgrenzung zu anderen Beratungsangeboten) des Unterstützungsangebots SLC?

### *5: Auswirkungen des Coachings*

Welche Veränderungen lassen sich beim Coachee ermitteln?

Welche Auswirkungen hat das Coaching auf das System Schule?

Welche Auswirkungen des Coachings lassen sich im zeitlichen Verlauf auf das System Schule explorieren?

Die Evaluation des Projekts beruht auf den mündlichen Angaben der am Projekt beteiligten Schulleitungscoaches und der Coachees (Coachingnehmenden). Die Grundlage bilden 24 leitfragengestützte Interviews. Diese einzelnen Kohorten setzen sich wie folgt zusammen:

- sechs SL-Coaches (deren Qualifizierung in der ersten Pilotphase stattgefunden hat,

die als Multiplikatoren bei den nachfolgenden Qualifizierungen der 2. und 3. SLC-Generationen mitgewirkt haben und die auf Erfahrungswerte aus mehreren durchgeführten Coachingprozessen zurückgreifen können)

- 18 Coachees (deren Coachingprozesse zum Zeitpunkt der Erhebung drei, sechs und neun Monate zurücklagen).

Zusammenfassend stellen sich die Erhebungsergebnisse wie folgt dar (Grundlage hierfür bietet der zweite Zwischenbericht der Universität Kassel vom Januar 2014):

### **Evaluationsbereich 1: Gestaltung der Fortbildung**

Die sechs befragten Coachs bewerten die Gestaltung der Coaching-Fortbildung hinsichtlich Konzept, Methode, Inhalt und personeller Besetzung sehr positiv und führen den Erfolg auf die Verknüpfung von Coaching-Fortbildung und Coaching-Praxis zurück.

### **Evaluationsbereich 2: Herausforderungen im Amt des Schulleiters**

Die beiden größten Herausforderungen im Amt des Schulleiters bestehen für die befragten Coachees in den Bereichen Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Zum Personalmanagement wird am häufigsten »Unzufriedenheit mit dem Kollegium«, »Einheitliche Positionierung des Kollegiums« und »Wunsch nach Entlastung durch das Kollegium« genannt, zur Organisationsentwicklung »Aufbau einer Schule« und »Umbau von Schulstrukturen«.

### **Evaluationsbereich 3: Coaching-Schwerpunkte**

Die drei häufigsten Themen im Coaching beziehen sich auf die Bereiche Selbstmanagement, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Im Coachingprozess gewinnt Selbstmanagement zumeist an Bedeutung, so dass die fachlichen, schulbezogenen Themen mit

## 8. Evaluation – Wissenschaftliche Begleitung

der Reflexion der eigenen Person verbunden werden. Wichtige Aspekte des Selbstmanagements sind »Rollenfindung« und »Stärkung der eigenen Person«, die im Coaching in den meisten Fällen mit den Fachthemen Organisationsentwicklung und Personalmanagement verknüpft werden.

### **Evaluationsbereich 4: Grenzen des Coachings**

Die Vorzüge des Einzelcoachings werden von den befragten Coachees in der »Individualität«, der Besprechung »persönlicher Anliegen« sowie in der »Effektivität und Effizienz« gesehen. Coachees haben insgesamt die Möglichkeit, Strategien für ihre schulspezifischen Anliegen in einem geschützten Raum gezielt und wirkungsvoll zu entwickeln. Als besonders geeignet für das Coaching werden sehr persönliche Themen sowie Herausforderungen von hoher Komplexität wie das Personalmanagement erachtet. Coaching bietet sich besonders bei Anliegen mit spezifischer, klar abgrenzbarer Problematik an. Weniger geeignet sind dagegen Themen geringer Komplexität sowie Versuche der Kompensation von Defiziten in den Grundkompetenzen für die Ausübung des Amtes eines Schulleiters. Ein Vergleich mit anderen Angeboten zur Unterstützung von Schulleitern wie Kollegiale Fallberatung, Supervision oder Fortbildung mit dem Fokus auf kognitive Auseinandersetzung mit schulspezifischen Themen verdeutlicht das Spezifische des Einzelcoachings in der Kombination einerseits von Person und Thema und andererseits von kognitiven und emotionalen Ebenen der Interaktion. Ein wichtiger Aspekt der Rahmenbedingungen des Coachings ist die zeitliche Ausgestaltung: Ein Drittel der Befragten wünscht sich mehr Coachingsitzungen. In dieser Gruppe zeigt sich auch eine besonders schwierige schulische Problemlage. Zwei Drittel sind mit dem Umfang von fünf bis sieben Coachingsitzungen sehr zufrieden.

### **Evaluationsbereich 5: Auswirkungen des Coachings**

Coachees berichten vor allem von Auswirkungen des Coachings auf ihr eigenes Führungshandeln. Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung, das Kollegium und die Unterrichtsentwicklung nennen sie weniger häufig.

- Auswirkungen des Coachings auf das Führungshandeln umfassen insbesondere »weniger Hemmungen«, »mehr Gelassenheit« und »stärkeres Selbstbewusstsein«.
- Auswirkungen im Bereich der Organisationsentwicklung beziehen sich vor allem auf »institutionenbezogene Veränderungen« und »Veränderungen der Arbeitsweise«.
- Auswirkungen auf das Kollegium werden von den Coachees als Folge ihres veränderten Führungshandelns wahrgenommen.
- Die Daten zu den Auswirkungen auf die und weniger belastbar. Im Datenmaterial lassen sich keine konkreten Facetten von Unterrichtsentwicklung explorieren.
- Ein Kohortenvergleich zeigt keine im Zeitverlauf zunehmende Auswirkung des Coachings auf die vier potenziellen Wirkungsbereiche Führungshandeln, Kollegium, Organisations- und Unterrichtsentwicklung.

Die ausführliche Version des zweiten Zwischenberichts befindet sich im Anhang.

Bis zum Ende der vierten Pilotphase ist die Generierung eines Fragebogens vorgesehen, dessen Einsatz es ermöglicht, den Kreis der Befragten zu erweitern und mit zeitlichem Abstand zu stattgefundenen Coachingprozessen die Effekte auf das System zu ermitteln.

Ferner liegt Ende Juni 2014 der Abschlussbericht vor, der die gewonnenen Daten binnen der vier Pilotphasen des Pilotprojekts vereint darstellt.

## 9. Empfehlungen

Auf der Grundlage der in diesem Bericht geleisteten Situationsanalyse und der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung durch die Universität Kassel lassen sich Empfehlungen für die Fortsetzung und Entwicklung des Unterstützungsangebots und Pilotprojekts Schulleitungscoaching formulieren.

Das Angebot wird weiterhin durch eine zentrale, überregionale Stelle – durch Schulmanagement NRW bzw. durch die Nachfolgeorganisation QUA-LiS NRW – unterbreitet.

Die Verteilung und Zuordnung eingehender Anfragen coachinginteressierter Schulleitungen wird gleichermaßen über eine zentrale Stelle umgesetzt. Schulmanagement NRW bzw. die Nachfolgeorganisation QUA-LiS NRW verantwortet die Vermittlung von Coachee und SL-Coaches gemäß bestehender Kriterien sowie in Absprache mit den jeweiligen Coaches.

Das Qualifizierungscurriculum bleibt als Basis für evtl. künftige Qualifizierungsdurchläufe neuer Coaches bestehen. Insbesondere die darin verankerte Methode des »Training-by-doing« und das damit verbundene 4-Schritt-Modell aus Aktion, Reflexion, Unterstützung, Transfer findet seine Fortsetzung, d.h. die Qualifizierung wird parallel zum ersten Coachingprozess und damit zu ersten Praxiserfahrungen durchgeführt. Gemäß des im Curriculum verankerten Postulats der Bedarfsorientierung kann es in Abhängigkeit zur Zusammensetzung des neuen Teilnehmendenkreises zu vereinzelt Modifikationen kommen. Die beiden Teambildungstage bilden das Fundament, sodass sich »ein SLC-Kollegium« sowie eine konstruktive, professionelle Lerngemeinschaft entwickeln kann. Im Kontext der Qualitätsentwicklung und –sicherung werden für bereits qualifizierte Coaches einzelne Module, die der

stetigen Professionalisierung der SL-Coaches dienen, generiert. Beispielsweise nehmen Anfragen seitens Schulleitenden (insbesondere Grundschulen und Gesamtschulen) zu, einen Coachingprozess gemeinsam mit der Stellvertretung zu durchlaufen. Um auf diese Bedarfe künftig reagieren zu können, wird ein neues Coachingmodul mit dem Schwerpunkt Teamcoaching konzipiert und etabliert.

Die Qualitätssicherung und –entwicklung bleibt zentral erhalten.

Vor dem Hintergrund zu berücksichtigender personeller und monetärer Ressourcen wird ein Coachingprozess über einen festen Sitzungsrahmen definiert. Derzeit umfasst ein Prozess sechs Sitzungen.

Synergien mit anderen Qualifizierungsangeboten für Schulleitungen in NRW werden weiterhin angestrebt und intensiviert. Dementsprechend findet der Austausch und Dialog mit weiteren Anbietern und mit bestehenden Unterstützern (u. a. Arbeitskreis 46 der Dezernate 46, Partner für Schule: SeniorExperten, Bundesnetzwerk Leitungsqualifizierung) seine Fortsetzung.

Vertraulichkeit bleibt tragendes Element für das Angebot und für den Coachingprozess. Alle Informationen, die den Coachingprozess im Kontext des Unterstützungsangebots Schulleitungscoaching betreffen – wer beispielsweise das Angebot SLC anfragt und/oder wahrnimmt, welche Anliegen gegenständlich sind, werden nicht an Dritte weitergereicht. Der Coachingvertrag, der zwischen Coachee und Coach geschlossen wird, verbleibt ausschließlich in der Hand dieser beiden Beteiligten. Inhalte des Coachings können von Seiten des Coachees an Dritte weitergegeben werden. Dies liegt jedoch in seinem Hoheits- und Ent-

## 9. Empfehlungen

*»Das SLC war aus meiner Sicht sehr erfolgreich und sollte als Angebot beibehalten beziehungsweise ausgebaut werden. Die Möglichkeit zu haben, mit einem anderen Schulleiter als außenstehenden Schulprofi Aspekte zu erörtern, die aktuell oder grundsätzlich problematisch sind, ist sehr bereichernd. Im Rahmen des SLC kann man völlig frei und offen alle für einen selbst wichtigen Dinge gemeinsam reflektieren und besprechen. Für mich war vor allem der durch das Coaching ermöglichte Perspektivwechsel sowie die Ergänzung der eigenen Wahrnehmungen gewinnbringend.«*

Rückmeldung eines Schulleiters einer Realschule

scheidungsbereich.

Gleichermaßen zentral ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Ein Coachingprozess darf nicht aufgrund einer Verpflichtung oder Weisung durch Dritte (z.B. die schulfachliche Aufsicht) zustande kommen.

Dennoch nimmt die schulfachliche Aufsicht im Kontext der Personalentwicklung eine bedeutungsvolle Schlüsselstelle ein. Insofern ist dieser Akteurskreis zentral, wenn es um mögliche Empfehlungen für weitere Professionalisierungsschritte einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters geht. Daher bestünde eine Möglichkeit in der Empfehlung des Angebots Schulleitungscoaching.

Das Unterstützungsangebot Schulleitungscoaching stellt keine Fortbildung im eigentlichen Sinne dar. Vielmehr handelt es sich um eine Form der beruflichen Professionalisierung mit besonderem Setting, das u.a. durch den tragenden Grundsatz der Vertraulichkeit und Verschwiegenheit geprägt ist. Vor diesem Hintergrund kann der Zugang zum sowie die Nutzung des Unterstützungsangebots nicht analog zur Handhabung sonstiger Fortbildungsangebote für Schulleitende, z.B. seitens der Bezirksre-

gierungen, behandelt werden.

Das Unterstützungsangebot Schulleitungscoaching bietet Schulleiterinnen und Schulleitern aller Schulformen in NRW die Möglichkeit und den (Reflexions-) Raum, orientiert an den ganz individuellen Bedürfnissen, sich stetig – in der Praxis durch die Praxis – zu professionalisieren. Es stellt eine konstruktive Ergänzung zu den bereits bestehenden Fortbildungsangeboten für Schulleitungen in NRW dar und sollte ein fester und verlässlicher Bestandteil des Fortbildungsangebots werden.

## 10. Literaturverzeichnis

- Baetson G. : Geist und Natur, Frankfurt am Main 2005 (8. Auflage)
- Berne, E.: Spiele der Erwachsenen, Frankfurt 2002 (14. Auflage)
- Boban, I. / Hinz, A.: Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in der Schule der Vielfalt entwickeln. Deutsche Übersetzung der englischen Ausgabe von Tony Booth & Mel Ainscow, Halle (Saale): Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 2002
- Bohm, D.: Der Dialog: Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, Stuttgart 2011 (6. Auflage)
- Huber, S.: Aufgabe von Schulleitung: Gelingensbedingungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement schaffen, In: Jahrbuch Schulleitung 2012
- Ian, S. / Vann, J.: Die Transaktionsanalyse. Eine neue Einführung in die TA, Freiburg, Basel, Wien 1998 (8. Auflage)
- Jansen, R. / Meier, R.: Coachingausbildung – ein strategisches Curriculum, Sternenfels 2001 (2. Auflage)
- Kälin, K.: Diagnose-Instrument zur Transaktionsanalyse. Schweizer Vereinigung zur Erwachsenenbildung, ALICA-Lehrgang Zürich 1997
- König, E. / Volmer, G.: Handbuch systemisches Coaching für Führungskräfte, Berater und Trainer, Weinheim und Basel 2009
- Remmert, G.: Mach es allen recht! Beeil dich! Zur Dynamik innerer Antreiben, Skript aus dem Seminarhaus SCHMIEDE, [www.seminarhaus-schmiede.de](http://www.seminarhaus-schmiede.de)
- Riemann, F.: Grundformen der Angst, München 1990
- Schildberg, H.: Wie wir uns selbst erfinden. Die Kunst der Narration, In: System Schule JG5 Heft 1, 2001
- Schley, V. / Schley, W.: Handbuch kollegiales Teamcoaching Systemische Beratung in Aktion, Innsbruck 2010
- Schlippe von, A. / Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2007 (10. Auflage)
- Schreyögg, A.: Coaching für die Schulentwicklung, <http://www.schreyoegg.de/content/view/23/33/> (12.02.2013)
- Storch, M. / Krause F.: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell, Bern 2005 (3. korrigierte Auflage)

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching

### Fortbildungsinitiative;

Erprobung der Schulleitungsbegleitung

RdErl. d. MSW v. 29.11.2011 - 412-6.07.01-96075

Gemäß Nr. 3.3 des Bezugserlasses (s. Anlg.) sollen zur nachhaltigen Unterstützung von Schulleiterinnen und Schulleitern in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung längerfristige Begleitungen durch entsprechend qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren angeboten und durch gesonderten Erlass geregelt werden.

Die »Schulleitungsbegleitung (SLB)« geht auf die Empfehlung der Bildungskonferenz zurück, Schulleiterinnen und Schulleiter als Initiatoren, Moderatoren und Koordinatoren einer nachhaltigen individuellen Förderung und einer systematischen kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung verstärkt zu unterstützen. Mit diesem Angebot betreten wir Neuland. Erfahrungen über den Beratungsbedarf und das Annahmeverhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern liegen nicht vor.

Schulmanagement NRW hat aufgrund von Schulleitungsbefragungen ein Entwicklungs- und Erprobungskonzept erstellt. Entwicklungsziel ist ein Unterstützungsangebot für Schulleiterinnen und Schulleiter beim kompetenten Leitungshandeln in besonders herausfordernden Situationen, insbesondere im Kontext von Transformationsprozessen und der systematischen Unterrichtsentwicklung. Die Dienstleistung soll im Rahmen einer persönlichen Beratung (Coaching) erbracht werden.

Durch die Erprobung soll insbesondere festgestellt werden:

- Wie können »besonders herausfordernde Situationen« definiert werden?
- Was sind die Beratungsschwerpunkte?
- Wo liegen die Grenzen (Inhalte, Dauer) für die Schulleitungsbegleitung, auch in der Abgrenzung zu anderen Beratungsangeboten (z. B. Senior Experts, Supervision)?
- Wie kann unter Wahrung der Interessen der Schulleiterinnen und Schulleiter eine Einsatzsteuerung durch vorgesetzte Stellen gewährleistet werden?
- Nach welchen Kriterien wird entschieden, ob und wie lange eine Schulleitungsbegleitung durchgeführt wird (Ressourceneinsatz)?
- Wie muss die Fortbildung der Moderatorinnen und Moderatoren gestaltet sein (Inhalte, Dauer)?

Der Einsatz von zunächst sechs von Schulmanagement NRW fortgebildeten Moderatorinnen / Moderatoren soll im 1. Schulhalbjahr 2012 / 2013 an drei Sekundarschulen, zwei Grundschulen und einem Berufskolleg erfolgen. Der Bedarf der Sekundarschulen wird wegen der anstehenden Transformationsprozesse als vorrangig eingeschätzt. An Grundschulen soll erprobt werden, ob eine intensive Unterstützung in den ersten Monaten nach der Amtsübernahme ein

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching

Anreiz zur Übernahme einer Schulleitung sein kann. Ein Berufskolleg soll von Anfang an dabei sein, um Erfahrungen mit Beratungssituationen an sehr großen Schulsystemen zu sammeln. Ab dem 2. Schulhalbjahr 2012 / 2013 sollen insgesamt zwanzig Moderatorinnen / Moderatoren die SLB möglichst in allen Schulformen erproben.

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching

### Fort- und Weiterbildung; Erprobung der Schulleitungsbegleitung

RdErl. d. MSJK v. 27.4.2004 (BASS 20-22 Nr. 8)

**Anlage:** Vorläufige Eckpunkte (Zielsetzung, Profilbeschreibung und Qualifizierung)

Gemäß Nr. 3.3 der Anlage 1 Abschnitt XIII des Bezugserlasses sollen zur nachhaltigen Unterstützung von Schulleiterinnen und Schulleitern in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung längerfristige Begleitungen (Schulleitungsbegleitung – SLB) durch entsprechend qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren angeboten werden. Schulleiterinnen und Schulleiter sollen als Initiatoren, Moderatoren und Koordinatoren einer nachhaltigen individuellen Förderung und einer systematischen kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung verstärkt unterstützt werden. Das SLB-Konzept wird im Rahmen der Fortbildungsinitiative des Ministeriums für Schule und Weiterbildung vom Landeszentrum für Schulleitungsqualifizierung - Schulmanagement NRW in Zusammenarbeit mit den Bezirksregierungen entwickelt und erprobt.

Für die Dauer der Erprobung der SLB treffe ich die folgenden Regelungen:

1. Die Erprobung beginnt am 01. August 2012 und endet spätestens am 31. Juli 2014.
2. Erprobt wird ein Unterstützungsangebot für Schulleiterinnen und Schulleiter beim kompetenten Leitungshandeln in besonders herausfordernden Situationen, insbesondere im Kontext von Transformationsprozessen und der systematischen Unterrichtsentwicklung. Im Rahmen der Erprobung sollen insbesondere Schwerpunkte und Grenzen der SLB (Inhalte, Dauer), auch in Abgrenzung zu anderen Beratungsangeboten, festgestellt werden. Die SLB soll unter Wahrung der Interessen der Schulleiterinnen und Schulleiter eine Einsatzsteuerung der Moderatorinnen und Moderatoren durch eine vorgesetzte Stelle ermöglichen. Es sollen Kriterien für die Inanspruchnahme der SLB entwickelt und ein Qualifizierungskonzept für die Moderatorinnen und Moderatoren werden.
3. **1. Erprobungsphase:** Im ersten Schulhalbjahr 2012 / 13 werden von Schulmanagement NRW sechs Moderatorinnen und Moderatoren für die SLB qualifiziert. Die Qualifizierung geht von den vorläufigen Eckpunkten (Anlage) aus und umfasst in einem Zeitraum von fünf Wochen die Vermittlung von Grundlagen des Coachings sowie von Fachwissen über Transformationsprozesse und unterrichtsbezogene Führung. Danach werden die Moderatorinnen und Moderatoren unter Berücksichtigung ihres Profils an sechs Schulen eingesetzt. Der Einsatz soll an drei Sekundarschulen, zwei unter neuer Leitung stehenden Grundschulen und einem großen Berufskolleg erfolgen. Während der gesamten Praxisphase finden Arbeitsgruppentreffen (Anlage) zur Sammlung und Bündelung der Erfahrungen mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Qualifizierung und der Profilbeschreibung statt.

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching

4. **2. Erprobungsphase:** Im zweiten Schulhalbjahr 2012 / 13 werden 14 weitere Moderatorinnen und Moderatoren von Schulmanagement NRW nach dem weiterentwickelten Qualifizierungskonzept über einen Zeitraum von acht Wochen qualifiziert und danach 15 Wochen eingesetzt. Während dieser Phase soll die SLB möglichst an allen Schulformen erprobt werden. Die in der 1. Erprobungsphase begonnenen SLB können fortgesetzt werden.
5. **3. Erprobungsphase:** Im Schuljahr 2012 / 13 können die Moderatorinnen und Moderatoren in weiteren Schulen eingesetzt werden, um zusätzliche Erfahrungen zu sammeln. Auf der Grundlage der bis dahin gemachten Erfahrungen entwickelt Schulmanagement NRW das Gesamtkonzept für die SLB und legt es dem Ministerium bis zum 31. März 2014 vor.
6. Die Dezernate 46 der Bezirksregierungen unterstützen Schulmanagement NRW durch die Benennung geeigneter Moderatorinnen und Moderatoren. Dabei ist der RdErl. d. MSW v. 12.08.2008 (BASS 20 – 22 Nr. 61) zu beachten. Sie informieren die Schulen und schulfachlichen Dezernate über die Entwicklung der SLB. Bei Bedarf können Informationsveranstaltungen mit Schulmanagement NRW vereinbart werden.
7. In der 1. Erprobungsphase werden ausschließlich ehemalige Schulleiterinnen und Schulleiter als Moderatorinnen und Moderatoren eingesetzt. In der 2. und 3. Erprobungsphase können außerdem ehemalige Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamte sowie Schulleiterinnen und Schulleiter aus dem aktiven Schuldienst eingesetzt werden. Für Moderatorinnen und Moderatoren aus dem aktiven Schuldienst gilt Nr. 8 des Bezugserlasses.
8. Die Schulleiterinnen und Schulleiter, die an einer SLB interessiert sind, nehmen Kontakt mit einer Moderatorin oder einem Moderator auf. Die Kontaktdaten werden von Schulmanagement NRW veröffentlicht. Nach der Kontaktaufnahme vereinbart die Schulleiterin oder der Schulleiter ihre oder seine Beratungsziele mit der Moderatorin oder dem Moderator. Eine begonnene SLB kann jederzeit sowohl von der Schulleiterin oder dem Schulleiter als auch von der Moderatorin oder dem Moderator beendet werden.
9. Die den Moderatorinnen und Moderatoren im Rahmen von SLB bekannt gewordenen Fakten unterliegen der Schweigepflicht; hiervon darf nur mit ausdrücklicher Zustimmung der betreffenden Schulleiterinnen und Schulleiter abgewichen werden. Im Rahmen der Evaluierung und der Dokumentation sind ausschließlich anonymisierte und aggregierte Daten zu verwenden.
10. Schulmanagement NRW informiert die Hauptpersonalräte und Hauptschwerbehindertenvertretungen beim MSW am Ende der 1. und der 2. Erprobungsphase über den Entwicklungsstand der SLB.
11. Über die Fortsetzung der SLB über den 31.07.2014 hinaus wird durch einen weiteren Runderlass entschieden. Der Runderlass tritt sofort in Kraft.

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching

Der Runderlass wird nicht im Amtsblatt des Ministeriums für Schule und Weiterbildung veröffentlicht.

In Vertretung

Ludwig Hecke

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching

### Vorläufige Eckpunkte

#### Vorläufige Eckpunkte

#### Dienstleistungsmaßnahme Schulleitungs-Begleitung (SLB) im Kontext der Leitungsqualifizierung

##### A Dienstleistung - Zielsetzung

- Unterstützungsangebot für Schulleiterinnen und Schulleiter im Schulleitungsalltag beim kompetenten Leitungshandeln
- Insbesondere im Kontext von
  - > Transformationsprozessen und
  - > Unterrichtsentwicklung als Aufgabe der unterrichtsbezogenen Führung
- Die Dienstleistung besitzt folgende Attribute:
  - > schulformübergreifend
  - > individuell
  - > prozessorientiert
  - > lösungsorientiert
- Sie zielt auf die reflexive Aktivierung und Steigerung des persönlichen Kompetenzniveaus ab.

##### B Profilbeschreibung der SLB-Moderatorinnen und -Moderatoren

Im Folgenden findet eine Unterscheidung nach fachlichen und persönlichen Kompetenzen statt.<sup>1</sup>

##### Fachliches Profil

SLB-Moderatorinnen und –Moderatoren müssen

- grundsätzliche Systemkenntnis der verschiedenen Schulformen besitzen,
- für SL-Anfänger / innen eine Orientierungshilfe geben können,
- über Kenntnisse und / oder Erfahrungen im Führen in sozialen Organisationen und über wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich des sozialen Managements verfügen,
- Kenntnisse über Führungsverhalten besitzen, zur Selbstreflexion und zur Entwicklung positiver Führungsstile anregen können,
- in Gesprächsführung geschult sein, d.h. zielorientierte Gespräche führen, zum Perspektivwechsel anregen, Strukturen (auch die in der Person liegenden) aufdecken und Instanz für positive Rückmeldungen sein,
- über Grundkenntnisse im Bereich Veränderungsmanagement verfügen,
- über grundsätzliche Erfahrungen im Bereich der Unterrichtsbezogenen Führung verfügen,
- eine Person »auf Augenhöhe« sein.

<sup>1</sup> Zusammenstellung des Profils fand auf der Grundlage der Erhebung November 2011 bis März 2012 statt (leitfragengestützte Interviews und Fragenbogen)

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitung coaching

### Persönliches Profil

- empathisch, sensibel, zugewandt, offen und hilfsbereit,
- motiviert, zuverlässig, rollenklar und verschwiegen,
- Tipgeber – nicht Lösungsgeber sein,
- eine Atmosphäre der Vertraulichkeit erzeugen können und im Umgang mit Ängsten und Sorgen oder Scheitern und Gelingen wertschätzend reagieren und
- selbstbewusst sein und Kritik angemessen äußern können (»kritischer Freund«).

### C Handlungsfelder und Kompetenzen von SLB-Moderatorinnen und -Moderatoren (in Anlehnung an das Leitbild für Schulleitungen)

Führung und Management sind die zentralen Aufgaben der Schulleitung (§ 60 Abs. 1 SchulG). Die Moderatorinnen und Moderatoren sollen Schulleiterinnen und Schulleiter insbesondere in den für Schulleitungshandeln relevanten Handlungsfeldern Gestaltung und Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht, Personalmanagement, schulinterne und –externe Kommunikation und Kooperation sowie Recht und Verwaltung unterstützen, ihr Kompetenzrepertoire und ihre professionelle Expertise

- zur Rollenklärung und Steuerung, Innovation, Kommunikation und Entscheidung, Planung und Organisation,
- zur Implementation einer innovativen Lehr- und Lernkultur, Umsetzung von Lernorganisation, Beratung und Beurteilung und Evaluation sowie
- zur Umsetzung schul-, dienst- und haushaltsrechtlicher Vorschriften, der gleichstellungrechtlichen Vorgaben sowie der Verpflichtung zum Arbeitsschutz, zur Unfallverhütung und zur Gesundheitsförderung<sup>2</sup> auszubauen und zu entfalten.

Die in den Handlungsfeldern und Schlüsselkompetenzen für das Schulleitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW<sup>3</sup>, ebenso im Qualitätstableau der

Qualitätsanalyse NRW<sup>4</sup> (Ergebnisse der Schule, Lernen und Lehren – Unterricht, Schulkultur, Führung und Schulmanagement, Professionalität, Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung) formulierten Items gelten als Grundlage für den Begleitund Coaching-Prozess für Schulleiterinnen und Schulleiter.

Folgende Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für SLB-Moderatorinnen und -Moderatoren leiten sich daraus ab:

<sup>2</sup> siehe: RdErl. des Ministeriums für Schule und Weiterbildung v. 29.11.2011, 412-6.07.01-96075 Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer mit besonderen Funktionen

<sup>3</sup> siehe: Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW

<sup>4</sup> Qualitätstableau für die Qualitätsanalyse an Schulen in NRW: »Es bietet den Schulen konkrete Anhaltspunkte für die eigene Schulentwicklung im Vorfeld der Qualitätsanalyse, ...« (S. 2)

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitungscoaching

### 1. Beratungsfelder bei Schulleitungsbegleitungen (mit der Schwerpunktsetzung auf Transformationsprozesse und Unterrichtsentwicklung als Aufgabe der unterrichtsbezogenen Führung)

#### Gestaltung und Qualitätsentwicklung

- Veränderungsmanagement
- Qualitätsmanagement / Evaluationskultur
- Systematische Unterrichtsentwicklung
- Teamentwicklung

#### Personalmanagement

- Personaleinsatz
- Personalentwicklung

#### Schulinterne Kommunikation und Kooperation

- Kommunikation mit schulischen Gremien / Gruppen
- Co-Management / Partizipation

### 2. Schlüsselkompetenzen bei Schulleitungsbegleitungen

#### Persönliche Kompetenzen

- Rollenklarheit
- Innovationsfähigkeit
- Kommunikationskompetenz
- Managementkompetenz

#### Fachkompetenzen

- Pädagogische Kompetenzen
  - > Implementation einer innovativen Lehr- und Lernkultur
  - > Umsetzung der Lernorganisation
  - > Beratung und Beurteilung
  - > Evaluation
- Rechtliche Kompetenzen
  - > Schulrecht
  - > Dienstrecht
    - Haushaltsrecht
    - Gleichstellung
    - Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitung coaching

### Coaching-Kompetenzen

- Wissen (i. S. einer fachlichen Coaching-Expertise)
  - > Methoden
  - > Kommunikation
  - > Elemente
  - > Diagnosefähigkeit
  - > Zirkuläres Fragen / Zielführende Fragen stellen
- Haltung (i. S. einer Erfahrungs- und Einstellungsexpertise)
  - > Selbstreflexionsbereitschaft
  - > »Zurücknahmebereitschaft«
  - > Perspektivwechsel anregen
  - > Coachee als Experte für Lösung anerkennen / Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen

**D Die Qualifizierungsphase** umfasst aktuelle folgende Aspekte:

<b>Coaching</b>	2 Module Grundlagen Coaching
	2 Module Supervision im Coaching-Prozess
<b>Fachwissen</b>	1 Modul zu den Themen <ul style="list-style-type: none"> <li>– Transformationsprozesse</li> <li>– Unterrichtsbezogene Führung</li> </ul>
	X Module N.N. Weitere Module werden gemäß der individuellen Bedarfe der Arbeitsgruppe – also in Abhängigkeit zu den bereits bestehenden Kompetenzen – bestimmt und eingerichtet (»Individualisiertes Qualifizierungskonzept«)

## 11. Anhang – Erlasstext Pilotprojekt Schulleitung coaching

### E Phasen der Erprobung

#### 1. Erprobungsphase (1. Halbjahr des Schuljahres 2012 / 2013) Juli 2012 – Mitte Januar 2013

Arbeitsgruppe bestehend aus 2 Pädagogischen Mitarbeiterinnen (Schulmanagement NRW) sowie 6 SLB-Moderatorinnen / -Moderatoren

Kernphase Qualifizierung	Di., 21.08. bis Fr., 21.09.2012 (5 Wochen)
Praxisphase in Schule	<p>d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begleitung von 6 Schulen / Schulleitungen           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Treffrhythmus max. 14-tägig – ansonsten nach individueller Absprache</li> </ul> </li> <li>- bei Bedarf des SLB und bei Einverständnis der Schulleitung Tandembildung zur Feedbackmöglichkeit</li> <li>- (darüber hinaus) Arbeitsgruppentreffen während der Praxisphase           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zur Sammlung und Bündelung der gemachten Erfahrung</li> <li>&gt; Modifizierung der Qualifizierung und des Profils</li> </ul> </li> </ul>

#### 2. Erprobungsphase (2. Halbjahr 2012 / 2013) Mitte Januar 2013 – Juli 2013

Praxisgruppe bestehend aus 2 Pädagogischen Mitarbeiterinnen (Schulmanagement NRW) sowie 20 SLB-Moderatorinnen / -Moderatoren

Kernphase Qualifizierung	Mo., 28.01. bis Fr., 22.03.2012 (8 Wochen)
Praxisphase in Schule	Mo., 08.04. bis Fr., 19.07.2013 (15 Wochen)
Praxisphase in Schule	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begleitung von bis zu 20 Schulen / Schulleitungen           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Treffrhythmus max. 14-tägig – ansonsten nach individueller Absprache</li> </ul> </li> <li>- (darüber hinaus) Arbeitsgruppentreffen während der Praxisphase           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zur Sammlung und Bündelung der gemachten Erfahrung</li> <li>&gt; Modifizierung der Qualifizierung und des Profils</li> </ul> </li> </ul>

#### 3. Erprobungsphase (Schuljahr 2013 / 2014) August 2013 – Juli 2014

20 SLB-Moderatorinnen / -Moderatoren	Einsatz an weiteren Schulen, Fortsetzung begonnener SLB
Praxisgruppe	Erarbeitung des SLB-Konzepts bis zum 31.03.2014 durch Schulmanagement NRW, Fortsetzung der SLB, Vorbereitung des abschließenden Runderlasses im MSW

## 11. Mailanschreiben – SLC Angebot

# Schulleitungscoaching

Pilotprojekt des Ministeriums für Schule und Weiterbildung

### Angebot für Schulleiterinnen und Schulleiter: Coachingprozess über sechs Sitzungen

Sehr geehrte Schulleiterin, sehr geehrter Schulleiter,

**Schulmanagement NRW – das Landeszentrum für Schulleitungsqualifizierung** (u. a. verantwortlich für das Eignungsfeststellungsverfahren [EFV] und die Schulleitungsqualifizierung [SLQ]) bietet Ihnen im Auftrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung zur **Unterstützung** in Ihrem **alltäglichen Schulleitungshandeln**, im Kontext der systematischen Unterrichtsentwicklung und von Transformationsprozessen

- einen kostenlosen und vertraulichen Coachingprozess
- über sechs Sitzungen (i.d.R. à 90 bis 120 Minuten)
- einen Coach mit Schulleitungserfahrung und (damit) Systemkenntnis
- Coachingort und -zeitpunkt (in Abstimmung mit Ihrem Coach) selbst zu bestimmen
- die Möglichkeit zum Perspektivwechsel und der Ressourcenaktivierung

Viele Schulleiter und Schulleiterinnen aus NRW haben bereits von dem Schulleitungscoaching Gebrauch gemacht.

*»Ich habe die Sitzungen als große Bereicherung empfunden. [...] Ein Austausch auf Augenhöhe – eine echte Bereicherung. Absolut empfehlenswert – ein Gewinn.«*

Schulleiter eines Gymnasiums

*»Die Coachingsitzungen haben für Klarheit gesorgt, d.h. Probleme wurden mithilfe des Coaches analysiert und »entkleidet«. Der personenbezogene Ansatz war sehr hilfreich. Es konnten Probleme, die direkt mich und meine Schule betreffen, geklärt werden, unter Einbezug MEINER Persönlichkeit als Schulleiter.«*

Schulleiter einer Grundschule

*»Das Coaching war von Beginn an zielorientiert und verschaffte mir Klarheit hinsichtlich der schulischen Themen Personalführung und Organisationsentwicklung. Ich bekam durch die Gespräche wertvolle Impulse und konnte schulische Prozesse anstoßen und weiterentwickeln.«*

Schulleiterin einer Sekundarschule

## 11. Anhang – SLC Angebot

Haben Sie als Schulleiterin / Schulleiter Interesse an einem Coachingprozess, dann richten Sie Ihre Anfrage bitte per Mail an Rita Schlösser, rita.schloesser@lq.nrw.de. Bitte fügen Sie Ihrer Interessensbekundung Ihre Kontaktdaten sowie folgende weitere Angaben hinzu: Amtszeit als Schulleiter / in, Bezirksregierung, grobe Beschreibung Ihres Coachinganliegens hinzu.

Weitere Informationen zum Projekt (in Form zweier Artikel) finden Sie unter:

[http://www.medien-und-bildung.lvr.de/media/schulmanagement\\_nrw/texte/SchulleitungscoachingSLC\\_SchulVw.pdf](http://www.medien-und-bildung.lvr.de/media/schulmanagement_nrw/texte/SchulleitungscoachingSLC_SchulVw.pdf)

[http://www.medien-und-bildung.lvr.de/media/schulmanagement\\_nrw/texte/Artikel\\_SLC\\_Medienbrief\\_13-1.pdf](http://www.medien-und-bildung.lvr.de/media/schulmanagement_nrw/texte/Artikel_SLC_Medienbrief_13-1.pdf)

Sollten Sie noch Fragen zum Angebot haben, beantworte ich Ihnen diese gerne.

Mit besten Grüßen

Sonja Gerland-Péus

Pädagogische Mitarbeiterin Schulmanagement NRW  
(Projektleitung Schulleitungscoaching)

**Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW**  
**Schulmanagement NRW**

im LVR-Zentrum für Medien und Bildung  
Medienzentrum für die Landeshauptstadt Düsseldorf

Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Tel. 0211/27 404- 2130  
Fax. 0221/8284-0207  
E-Mail: sonja.gerland-peus@lq.nrw.de  
[www.schulleitungscoaching.lq.nrw.de](http://www.schulleitungscoaching.lq.nrw.de)

# 11. Anhang – Kontrakt Coachingprozess

## Schulleitungscoaching

### Coachingkontrakt

Dieser Kontrakt ist als internes Papier zwischen Coach und Coachee gedacht. Coach und Coachee versichern die beidseitige Bereitschaft, sich auf den Coachingprozess einzulassen.

Coachee \_\_\_\_\_ Tel. / Mail \_\_\_\_\_

Coach \_\_\_\_\_ Tel. / Mail \_\_\_\_\_

Der Coachee ist

- zuständig für den Inhalt des Coachingprozesses,
- verantwortlich für die Erreichung seines Zieles.

Der Coach sieht seine Rolle darin

- Unterstützung bei der Lösungsfindung von Herausforderungen – im kompetenten Leitungshandeln, insbesondere im Kontext von Transformationsprozessen und der systematischen Unterrichtsentwicklung – zu geben,
- auf der Basis des eigenen beruflichen Erfahrungshorizonts einen Perspektivwechsel anzubieten,
- Experte / Experte für das methodische Vorgehen zu sein.

Innerhalb

des Zeitraums \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_ wird Folgendes vereinbart:

Coachingort: \_\_\_\_\_

Treffrhythmus: \_\_\_\_\_

Konkrete Termine: \_\_\_\_\_

Dauer der Sitzungen: \_\_\_\_\_

Ziel- / Schwerpunktsetzung des Coachingprozesses:

---



---

Coach und Coachee verpflichten sich zu absoluter Verschwiegenheit.

Im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Coaching-Prozesses findet (zu Evaluationszwecken) ein Abschlussgespräch zwischen Coach und Coachee statt.

## 11. Anhang – Kontrakt Coachingprozess

*Der Coachee stimmt zu, im Rahmen des Pilotprojekts an einer Evaluation zum Prozessverlauf und zur Prozessstruktur teilzunehmen. Die Daten werden anonym erhoben. Die Arbeitsgruppe des Projekts / Schulmanagement NRW – als Datenernehmer – verpflichtet sich gleichermaßen zur absoluten Verschwiegenheit.*

---

Datum, Unterschrift des Coachee

---

Datum, Unterschrift des Coach

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

# Zweiter Zwischenbericht der Evaluation

## des Landespilotprojekts „Schulleitungs-Coaching“ in Nordrhein-Westfalen

Kassel, 6. Januar 2014

Universität Kassel

Fachbereich Erziehungswissenschaft

Abteilung Empirische Bildungsforschung

Autoren: Uwe Dezhgahi, Andrea Goldenbaum, Hans Peter Kuhn

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

<b>1. Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>3</b>
Beschreibung des Projekts Schulleitungs-Coaching .....	3
Zum Auftrag der Evaluation.....	3
Evaluationskonzept und Untersuchungsdesign .....	4
<b>3. Evaluationsbereich 1: Gestaltung der Fortbildung</b> .....	<b>7</b>
Gesamtbewertung der Fortbildung .....	7
Bedeutung der Verknüpfung von Fortbildung und Coaching-Praxis .....	7
Die Gelingensbedingungen im Einzelnen .....	8
Bewertung des Fortbildungserfolgs.....	10
Vorschläge zur Änderung der Fortbildung.....	10
Zusammenfassung.....	11
<b>4. Evaluationsbereich 2: Herausforderungen im Amt des Schulleiters</b> .....	<b>12</b>
Herausforderung 1: Organisationsentwicklung .....	12
Herausforderung 2: Personalmanagement .....	13
Herausforderung 3: Selbstmanagement.....	13
<b>5. Evaluationsbereich 3: Coaching-Schwerpunkte</b> .....	<b>14</b>
Coaching-Schwerpunkt 1: Selbstmanagement.....	14
Coaching-Schwerpunkt 2: Personalmanagement.....	15
Coaching-Schwerpunkt 3: Organisationsentwicklung .....	15
Transformation von Themen im Coaching.....	16
Gruppenvergleiche zu den Coaching-Schwerpunkten.....	17
<b>6. Evaluationsbereich 4: Grenzen des Coachings</b> .....	<b>18</b>
Vorzüge des Einzelcoachings .....	18
Geeignete Coaching-Themen .....	18
Weniger geeignete Coaching-Themen .....	19
Abgrenzung des Einzelcoachings gegenüber anderen Unterstützungsangeboten.....	19
Änderungswünsche hinsichtlich des Coaching-Settings.....	20
<b>7. Evaluationsbereich 5: Auswirkungen des Coachings auf das System Schule</b> .....	<b>21</b>
Auswirkungen auf das Führungshandeln .....	21
Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung .....	22
Auswirkungen auf das Kollegium.....	22
Auswirkungen auf die Unterrichtsentwicklung .....	23
Kohortenvergleich .....	23
Ausblick .....	25
<b>8. Literatur</b> .....	<b>26</b>
<b>9. Anlagen</b> .....	<b>26</b>

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

## 1. Zusammenfassung

### Untersuchung

Die Evaluation des Projekts Schulleitungs-Coaching konzentriert sich auf fünf Bereiche: Gestaltung der Fortbildung für Coachs, Definition herausfordernder Situationen für Schulleiter, Coaching-Schwerpunkte, Grenzen des Coachings und Auswirkungen des Coachings. Die leitfadengestützten Interviews von sechs Coachs und 18 Coachees wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Methodisch hat der Zwischenbericht seinen Schwerpunkt in der Exploration von relevanten Projektmerkmalen.

### Evaluationsbereich 1: Gestaltung der Fortbildung

Die sechs befragten Coachs bewerten die Gestaltung der Coaching-Fortbildung hinsichtlich Konzept, Methode, Inhalt und personeller Besetzung sehr positiv und führen den Erfolg auf die Verknüpfung von Coaching-Fortbildung und Coaching-Praxis zurück.

### Evaluationsbereich 2: Herausforderungen im Amt des Schulleiters

Die beiden größten Herausforderungen im Amt des Schulleiters bestehen für die befragten Coachees in den Bereichen Personalmanagement und Organisationsentwicklung<sup>1</sup>. Zum Personalmanagement wird am häufigsten „Unzufriedenheit mit dem Kollegium“, „Einheitliche Positionierung des Kollegiums“ und „Wunsch nach Entlastung durch das Kollegium“ genannt, zur Organisationsentwicklung „Aufbau einer Schule“ und „Umbau von Schulstrukturen“.

### Evaluationsbereich 3: Coaching-Schwerpunkte

Die drei häufigsten Themen im Coaching beziehen sich auf die Bereiche Selbstmanagement, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Im Coaching-Prozess gewinnt Selbstmanagement zumeist an Bedeutung, so dass die fachlichen, schulbezogenen Themen mit der Reflektion der eigenen Person verbunden werden.

Wichtige Aspekte des Selbstmanagements sind „Rollenfindung“ und „Stärkung der eigenen Person“, die im Coaching in den meisten Fällen mit den Fachthemen Organisationsentwicklung und Personalmanagement verknüpft werden.

### Evaluationsbereich 4: Grenzen des Coachings

Die Vorzüge des Einzelcoachings werden von den befragten Coachees in der „Individualität“, der Besprechung „persönlicher Anliegen“ sowie in der „Effektivität und Effizienz“ gesehen. Coachees haben insgesamt die Möglichkeit, Strategien für ihre schulspezifischen Anliegen in einem geschützten Raum gezielt und wirkungsvoll zu entwickeln.

Als besonders geeignet für das Coaching werden sehr persönliche Themen sowie Herausforderungen von hoher Komplexität wie das Personalmanagement erachtet. Coaching bietet sich besonders bei Anliegen mit spezifischer, klar abgrenzbarer Problematik an. Weniger geeignet sind dagegen Themen geringer Komplexität sowie Versuche der Kompensation von Defiziten in den Grundkompetenzen für die Ausübung des Amtes eines Schulleiters.

Ein Vergleich mit anderen Angeboten zur Unterstützung von Schulleitern wie Kollegiale Fallberatung, Supervision oder Fortbildung mit dem Fokus auf kognitive Auseinandersetzung mit schulspezifischen Themen verdeutlicht das Spezifische des Einzelcoachings in der Kombination einerseits von Person und Thema und andererseits von kognitiven und emotionalen Ebenen der Interaktion.

Ein wichtiger Aspekt der Rahmenbedingungen des Coachings ist die zeitliche Ausgestaltung: Ein Drittel der Befragten wünscht sich mehr Coaching-Sitzungen. In dieser Gruppe zeigt sich auch eine besonders schwierige schulische Problemlage. Zwei Drittel sind mit dem Umfang von fünf bis sieben

<sup>1</sup> Terminologisch ist Schulentwicklung der Oberbegriff für Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung (vgl. Rolff 2010).

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Coaching-Sitzungen sehr zufrieden.

### Evaluationsbereich 5: Auswirkungen des Coachings

Coachees berichten vor allem von Auswirkungen des Coachings auf ihr eigenes Führungshandeln. Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung, das Kollegium und die Unterrichtsentwicklung nennen sie weniger häufig.

- Auswirkungen des Coachings auf das *Führungshandeln* umfassen insbesondere „weniger Hemmungen“, „mehr Gelassenheit“ und „stärkeres Selbstbewusstsein“.
- Auswirkungen im Bereich der *Organisationsentwicklung* beziehen sich vor allem auf „institutionenbezogene Veränderungen“ und „Veränderungen der Arbeitsweise“.
- Auswirkungen auf das *Kollegium* werden von den Coachees als Folge ihres veränderten Führungshandelns wahrgenommen.
- Die Daten zu den Auswirkungen auf die *Unterrichtsentwicklung* sind eher vage und weniger belastbar. Im Datenmaterial lassen sich keine konkreten Facetten von Unterrichtsentwicklung explorieren.
- Ein Kohortenvergleich zeigt keine im Zeitverlauf zunehmende Auswirkung des Coachings auf die vier potenziellen Wirkbereiche Führungshandeln, Kollegium, Organisations- und Unterrichtsentwicklung.

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

## 2. Methodisches Vorgehen

### Beschreibung des Projekts Schulleitungs-Coaching

Das Projekt Schulleitungs-Coaching (SLC) ist ein vom Schulmanagement NRW konzipiertes und organisiertes Angebot zur Unterstützung von Schulleiterinnen und Schulleitern<sup>2</sup> in ihrem alltäglichen Leitungshandeln. Das Ziel des Pilotprojekts ist laut Erlass, dass „zur nachhaltigen Unterstützung von Schulleiterinnen und Schulleitern in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung längerfristige Begleitungen durch entsprechend qualifizierte Moderatorinnen und Moderatoren angeboten“ werden sollen. Grundlage des Erlasses ist die Empfehlung der Bildungskonferenz NRW aus dem Jahr 2011, „Schulleitungen als Initiatoren, Moderatoren und Koordinatoren einer nachhaltigen individuellen Förderung und einer systematischen kompetenzorientierten Unterrichtsentwicklung verstärkt (zu) unterstützen und (zu) qualifizieren“ (Bildungskonferenz 2011: 6). Laut Bildungskonferenz liegen „Erfahrungen über den Beratungsbedarf und das Annahmeverhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern (...) nicht vor.“

Dem Projekt SLC liegt nach den Ausführungen der Projektleitung (vgl. Gerland-Péus 2012) ein Konzept der Qualifizierung von Schulleitern mit einer individualisierten Ausrichtung zu Grunde, das sich durch die Orientierung an den persönlichen Bedarfen von Schulleitern bei ihren vielfältigen Aufgaben orientiert. Die zunehmenden und sich beschleunigt verändernden Anforderungen an Schulleiter und die Notwendigkeit, die Schulleiter-Rolle zum Gegenstand der Betrachtung zu machen, erfordern die Entwicklung einer selbstreflexiven Haltung.

Das Schulleitungsmanagement NRW entwickelt ein individuelles, prozess- und ergebnisorientiertes Unterstützungsangebot für Schulleiter: Es orientiert sich mit dem Einzelcoaching an den Bedarfen der Einzelschule bzw. des einzelnen Schulleiters; es ist prozessorientiert, indem die individuellen Ziele über einen längeren Zeitraum bearbeitet werden, und es ist ergebnisorientiert, indem es Unterstützung bei der Lösung individueller Probleme anbietet. Das Ziel von SLC ist die „reflexive Aktivierung und Steigerung des persönlichen Kompetenzniveaus“ von Schulleitungen (Gerland-Péus 2012: 148).

Die Anforderungen an die Aufnahme der ersten Generation von Coachs war „eine vielseitige professionelle Expertise“ (Gerland-Péus 2012: 149): Leitungserfahrungen in Schule sowie Erfahrungen im Rahmen der Leitungsqualifizierung.

In der ersten Pilotphase von August 2012 bis Januar 2013 wurden die ersten sechs Coachs qualifiziert und zeitlich parallel führten sie ihre ersten Coaching-Sitzungen mit sechs Schulleitern<sup>3</sup> durch. Die Coachs wurden in einer sechsmonatigen Qualifizierungsmaßnahme mit einem Umfang von 66 Stunden auf ihre Coach-Tätigkeit vorbereitet. Die Maßnahme bestand aus Coaching- und Inhalts-Modulen. Letztere beinhalteten Themen zu schulischen Transformationsprozessen, Unterrichtsentwicklung und Inklusion. Zusätzlich nahmen die Teilnehmer an Arbeitsgruppensitzungen, Kollegialen Fallberatungen sowie an Supervisionsveranstaltungen teil. In der zweiten Pilotphase von Februar bis Juli 2013 wurden weitere 20 Coachs qualifiziert, so dass 26 Coachs zur Verfügung standen. Insgesamt wurde mit 21 Schulleitern ein Coaching durchgeführt.

### Zum Auftrag der Evaluation

Das Schulmanagement NRW hat die Universität Kassel mit der Evaluation des Projekts SLC beauftragt. Die Zielsetzung der externen Evaluationsstudie orientiert sich an der Beantwortung der im Erlass für das Pilotprojekt formulierten Fragestellungen:

<sup>2</sup> Im Folgenden wird stets nur die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit des Berichts zu verbessern und um die Anonymität der kleinen Gruppe von Befragten sicher zu stellen. Es werden ausdrücklich Männer und Frauen angesprochen.

<sup>3</sup> Die im Projekt übliche Bezeichnung Coachee fokussiert eher auf das Setting des Coachings mit der Rollenverteilung von Coach und Coachee. Aus der Perspektive der Evaluation ist das Coaching primär ein Treatment für Schulleiter. Um missverständliche Bezeichnungen zu vermeiden, passt sich die Sprachregelung der Evaluation jener des SLC-Projekts und der der Befragten an und benutzt häufiger den Begriff Coachees als den des Schulleiters.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

### Fragestellung 1: Gestaltung der Fortbildung

Wie muss die Fortbildung der Coachs gestaltet sein?

### Fragestellung 2: Definition herausfordernder Situationen

Wie können herausfordernde Situationen für Schulleitungen im alltäglichen Leitungshandeln definiert sein? Welche konkreten Herausforderungen lassen sich ermitteln und bündeln?

### Fragestellung 3: Coaching-Schwerpunkte

Was sind Coaching-Schwerpunkte?

### Fragestellung 4: Grenzen des Coachings

Wo liegen die Grenzen (auch in Abgrenzung zu anderen Beratungsangeboten) des Unterstützungsangebots SLC?

### Fragestellung 5: Auswirkungen des Coachings

Welche Veränderungen lassen sich beim Coachee ermitteln?

Welche Auswirkungen hat das Coaching auf das System Schule?

Welche Auswirkungen des Coachings lassen sich im zeitlichen Verlauf auf das System Schule explorieren?

Die Evaluation des Projekts beruht ausschließlich auf den mündlichen Angaben von am Projekt beteiligten Coachs und Coachees. Anhand von Daten aus leitfadengestützten Interviews mit diesen beiden Personengruppen werden die fünf Fragestellungen bearbeitet. Für den vorliegenden Zwischenbericht wurden die Interviews von sechs Coachs und 18 Coachees ausgewertet.

### **Evaluationskonzept und Untersuchungsdesign**

Für empirisch wenig erforschte Bereiche wie das Schulleitungs-Coaching bieten sich offene, explorative Forschungsmethoden an, die einen Überblick über das Forschungsfeld geben können. Für die vorliegende Untersuchung fiel die Entscheidung in Abstimmung mit dem Schulmanagement NRW zugunsten der Durchführung und Auswertung von problemzentrierten Interviews mit Coachs und Coachees. Die Datenbasis beruht somit auf geschilderten Erfahrungen und Bewertungen der am Projekt Beteiligten.

### **Erhebungsverfahren**

Als Erhebungsverfahren wurde das problemzentrierte Interview nach Witzel (1982, 1985) eingesetzt. Dieser offene, halbstrukturierte Interviewtyp ermöglicht den Gesprächspartnern freie Narrationen. Das problemzentrierte Interview ist dabei jedoch zentriert auf die Problemstellung, auf die der Interviewer immer wieder zurückkommt. Die Gesprächssituation ist durch eine vertrauliche und sanktionsfreie Atmosphäre gekennzeichnet. Als geeignetes Hilfsmittel bei der Datenerhebung hat sich die Konstruktion eines Interviewleitfadens zum einen für die Befragung der Coachs und zum anderen für die Befragung der Coachees erwiesen, der aus Vorüberlegungen zum interessierenden Problembereich erstellt wurde (vgl. Witzel 1982, 1985). Da die Befragung der beiden Gruppen auch auf deren unterschiedliche Erfahrungshintergründe zielte, beinhalteten die Leitfäden teilweise Fragen zu unterschiedlichen Themenfeldern.<sup>4</sup> Tabelle 1 veranschaulicht, zu welchen Fragestellungen Coachs und Coachees im Leitfaden jeweils befragt wurden. Nach einer Vorstellung des Evaluationsprojekts wurden die Gesprächspartner mit gezielten Frageimpulsen zu ausführlichen Narrationen bezüglich der interessierenden Segmente aufgefordert. Die mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgenommenen Interviews wurden nach festgelegten Transkriptionskonventionen verschriftlicht.

<sup>4</sup> Die Interviewleitfäden sind im Anhang zu finden.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

**Tab. 1:** Fragestellungen für Coachs und Coachees

Fragestellung	Coachs	Coachees
1 Gestaltung der Fortbildung	X	---
2 Herausforderungen im Amt des Schulleiters	---	X
3 Coaching-Schwerpunkte	X	X
4 Grenzen des Coachings	X	X
5 Auswirkungen des Coachings auf das System Schule	---	X

### Auswertungsmethode

Die Auswertung der Interviews erfolgte mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003). Dabei handelt es sich um eine Methode zur systematischen Beschreibung der Bedeutung von qualitativem Datenmaterial. Das Material wird durch Kategorien klassifiziert, die auf einem zuvor theoretisch entwickelten Kategoriensystem basieren.<sup>5</sup> Das Kategoriensystem hat die Funktion eines Filters, indem nur das Material in der Untersuchung berücksichtigt wird, das von den Hauptkategorien erfasst wird. Die qualitative Inhaltsanalyse unterscheidet sich von anderen qualitativen Auswertungsverfahren durch ihre Systematik (Überprüfen des gesamten relevanten Materials), ihre Flexibilität (Anpassung des Kategoriensystems an das Material) und ihre Reduktion auf die Analyse der relevanten Aspekte des Materials.

### Sample

Die Daten der Evaluation basieren auf der Befragung von sechs Coachs der ersten Pilotphase sowie von 18 Coachees der ersten und zweiten Pilotphase. In Tabelle 2 sind die befragten Personengruppen aufgeführt: Die Gruppe der Coachees wurde anhand des Kriteriums des zeitlichen Abstands zwischen Coachingende und Befragung in drei Kohorten (K1, K2 und K3) zu jeweils sechs Personen unterteilt.

**Tab. 2:** Auswahl von Coachs und Coachee-Kohorten

Gruppe	Pilotphase <sup>1)</sup>	Befragungszeitpunkt	Grundgesamtheit	Anzahl der Befragten	Monate zwischen Coachingende und Befragung
Coachs	1	07 bzw. 08/2013	6	6	---
Coachees K1	2	08/2013	6	6	1
Coachees K2	2	10/2013	15	6	3
Coachees K3	1	10/2013	6	6	9

1) Pilotphase 1: Aug. 2012 – Jan. 2013; Pilotphase 2: Feb. – Juli 2013.

*Gruppe der Coachs:* Die Coachs haben alle Erfahrung in der Schulleitung und befinden sich nun im Ruhestand bzw. im Vorruhestand. Im Juli 2013 wurden fünf der sechs Coachs befragt. Sie hatten ihre Qualifizierung in der ersten Pilotphase zwischen August 2012 und Januar 2013 absolviert. Die Befragung der Coachs erfolgte während einer Fortbildung in den Räumlichkeiten des Schulmanagements NRW. Einer der sechs Coachs war zur Fortbildung nicht anwesend und wurde im August 2013 an seinem Wohnsitz interviewt. Zum Zeitpunkt der Befragung (Juli bzw. August 2013) hatten die Coachs zwei bzw. drei Coachings durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 38 und 61 Minuten (M=51).

*Gruppe der Coachees:* In fünf ausgewählten Regionen innerhalb der fünf Regierungsbezirke von Nordrhein-Westfalen wurde Schulleitern das Angebot eines Coachings unterbreitet. Die Auswahl der Be-

<sup>5</sup> Das Kategoriensystem ist im Anhang zu finden.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

werber erfolgte durch das Schulmanagement NRW nach einer bestimmten Verteilung hinsichtlich der schulbezogenen und personalen Kriterien Schulform, Schulgröße, Stadt/Land sowie Geschlecht des Schulleiters und Dauer im Amt des Schulleiters.

Der Entscheidung für eine Unterteilung der Coachee-Gruppe in Kohorten lag die Frage zu Grunde, ob und ggf. wie sich die Auswirkungen des Coachings auf das System Schule im zeitlichen Verlauf verändern, bzw. die Hypothese, dass mit dem zeitlichen Abstand des Coachings häufiger Auswirkungen festzustellen sein werden. Aus der Grundgesamtheit der Kohorten K1 und K3 wurden alle sechs Coachees befragt. Zur Vergleichbarkeit der Daten zwischen den Kohorten wurden in Kohorte 2 ebenfalls sechs Coachees aus den insgesamt 15 Coachees zur Befragung ausgewählt und zwar nach dem Kriterium einer ungefähren Gleichverteilung zwischen der Stichprobe und der Grundgesamtheit bezüglich Schulform, Geschlecht und Region.

Die 18 befragten Coachees sind Schulleiter von sechs verschiedenen Schulformen (vgl. Tabelle 3): Acht Schulleiter leiten eine Sekundarschule und drei eine integrierte Gesamtschule. Diese elf Schulen befinden sich im Neuaufbau, da mit der Schulreform in NRW eine neue Schulform für ein längeres gemeinsames Lernen der Schüler eingeführt wurde. Sie haben im Schuljahr 2012/13 mit dem fünften Jahrgang begonnen und vergrößern sich in jedem Schuljahr durch einen nachrückenden fünften Jahrgang, so dass im Schuljahr 2017/18 alle Jahrgangsstufen (5 – 10) an dieser Schule vertreten sein werden. Des Weiteren gehören zur Gruppe der Befragten Schulleiter von Grundschulen (3), Berufskollegs (2) sowie Gymnasium (1) und Förderschule (1). Der Anteil der Schulleiter von Schulen im Aufbau variiert zwischen den Kohorten von 50 % (K1) bis 67 % (K2 und K3) und beträgt im Durchschnitt aller Kohorten 61 %. Die Schulen befragter Schulleiter liegen in ländlichen und städtischen Regionen verteilt über NRW und befinden sich im Zuständigkeitsbereich aller fünf Bezirksregierungen. Der Frauenanteil der befragten Coachees liegt mit 50 % knapp über dem der Grundgesamtheit der Coachees (48 %).

Für die Evaluation wurden die sechs Schulleiter der Kohorte K1 im August 2013 und die der Kohorten K2 und K3 im Oktober 2013 jeweils an ihren Schulen befragt. Die Interviewdauer variierte zwischen den Coachees sehr stark: Die Interviews dauerten zwischen 23 und 68 Minuten (M=39).

**Tab. 3:** Befragte Coachees (N=18) differenziert nach Schulform und Status der Schule

Schulform	Anzahl	Schule im Aufbau	Bestehende Schule
Sekundarschule	8	X	
Gesamtschule	3	X	
Grundschule	3		X
Berufskolleg	2		X
Förderschule	1		X
Gymnasium	1		X

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

## 3. Evaluationsbereich 1: Gestaltung der Fortbildung<sup>6</sup>

In diesem Kapitel wird der Forschungsfrage nachgegangen, wie die Fortbildung für Coachs aus der Perspektive der Coachs selber gestaltet sein sollte. Datengrundlage ist die Befragung von sechs Coachs der ersten Pilotphase zu der bzw. zu den von ihnen besuchten Fortbildung(en), zu Transfermöglichkeiten des Fortbildungswissens in ihre Coaching-Praxis sowie zu ihren Änderungswünschen. Nachfolgend wird zunächst eine zusammenfassende Gesamtbewertung der Fortbildung durch die Coachs und danach die Bedeutung der Verknüpfung von Fortbildung und Coaching-Praxis dargestellt. Unter diesem Blickwinkel werden Praktiken des Fortbildung-Coaching-Transfers sowie dessen Gelingensbedingungen aufgeführt. Abschließend werden Änderungswünsche der befragten Coachs am Konzept der Fortbildung genannt.

### Gesamtbewertung der Fortbildung

Die Gesamtbewertung der Fortbildung ergibt durchgängig positive Rückmeldungen und nur vereinzelt werden Wünsche nach konzeptuellen Veränderungen genannt. Die folgenden zwei Interviewpassagen stehen stellvertretend für die positiven Rückmeldungen aller Befragten.<sup>7</sup>

*„I: Wie würden Sie denn die Fortbildung gestalten? – Co1: Eigentlich nicht anders als wir das hier auch erlebt haben“ (Co1: 309-311).<sup>8</sup>*

*„Genauso würde ich es auch machen: Viel Praxisbezug und auf die Anregungen und kritischen Äußerungen eingehen und zulassen, dass der Prozess durch die Coachs auch mitgestaltet werden kann“ (Co5: 131-133).*

### Bedeutung der Verknüpfung von Fortbildung und Coaching-Praxis

Der Erfolg der Fortbildung wird von den befragten Coachs in der Verknüpfung von Fortbildung und Coaching-Praxis gesehen. Dieser Verknüpfung werden positive Auswirkungen auf die Rollenfindung der Coachs sowie auf den Lern- und Transfererfolg zugeschrieben.

*„Also für mich ist das so, dass wir Fortbildungselemente haben, bevor wir diese umsetzen können und Fortbildungselemente, die wir also begleitend oder immer dazwischen passend zu dem Coaching auch. Das halte ich für sehr, sehr wichtig ... Nur vieles meine ich erst richtig verstanden zu haben, als ich das Coaching machte und auch merkte, was für Fehler ich gemacht habe oder auch merkte, an welchen Stellen es für den Coachee und für mich besonders produktiv wurde“ (Co1: 311-318).*

Die empirischen Befunde weisen darauf hin, dass eine übergeordnete Gelingensbedingung der Fortbildung die Verknüpfung von Theorie und Praxis ist. Innerhalb dieses Rahmens können, wie Abbildung 1 zeigt, inhaltliche und institutionelle Gelingensbedingungen identifiziert werden, die als Bindeglieder reflexiv zwischen Coaching-Fortbildung und Coaching-Praxis wirken. Zu den inhaltlichen Bindegliedern zählen Klärung der Coaching-Aufgaben und der Coach-Rolle, Übertragbarkeit von Fortbildungselementen in die Coaching-Praxis sowie die zeitliche Parallelität von Fortbildung und Coaching. Zu den institutionellen Bindegliedern zählen Kollegiale Fallberatungsgruppe, Supervision und Professionelle Leitung.

<sup>6</sup> Die abschließenden Evaluationsergebnisse zur Coach-Fortbildung wurden bereits im ersten Zwischenbericht aufgeführt und werden hier der Vollständigkeit halber unverändert wiedergegeben.

<sup>7</sup> Aus Datenschutzgründen werden alle Zitatstellen mit Hinweis auf das Geschlecht des Coachs oder des Coachees generell in die männliche Form umgewandelt.

<sup>8</sup> Bei den nach Interviewzitat in Klammern gesetzten Angaben handelt es sich um zur Pseudonymisierung entwickelte Kürzel: (1) die ersten beiden Buchstabe kennzeichnen die jeweilige Personengruppe („Co“ steht für „Coach“ und „Ce“ für „Coachee“); (2) die erste Ziffer kennzeichnet bei den Coachees die Kohorte; (3) die zweite Ziffer bei den Coachees bzw. die eine Ziffer bei den Coachs ist eine Nummerierung innerhalb der Gruppe der Coachs bzw. innerhalb der Kohorten der Coachees. Bsp.: Co3 = Coach Nr. 3; Ce23 = Coachee Nr. 3 in der zweiten Kohorte.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel



Abb. 1: Modell der Gelingensbedingungen der Fortbildung für Coaches

### Die Gelingensbedingungen im Einzelnen

Die aus der Datenanalyse entwickelten und in Abbildung 1 dargestellten Gelingensbedingungen werden im Folgenden in ihrer Wirksamkeit aus Sicht der Befragten erläutert.

#### Gelingensbedingung 1: Klärung der Coaching-Aufgaben und der Coach-Rolle

Aus der Sicht der befragten Coaches schärft die Theorie-Praxis-Reflektion den Blick auf die zentralen Coaching-Aufgaben und hilft bei der Rollenfindung des Coaches. Die anfängliche Unsicherheit und die starken Belastungsgefühle weichen der souveränen Übernahme einer klaren Coach-Rolle.

Beim ersten Coaching fehlte einem Coach die „Gelassenheit“; er verspürte den „Drang, alles sofort beantworten zu müssen“ (Co1: 177 f.). Ein anderer Coach verspürte in den ersten Sitzungen den Impuls, auf die Fragen des Coachees zu schnell mit Ratschlägen zu reagieren: „Das kennst du ja auch, ja das kannst du sagen: ‚Mach's mal so! Und wenn's nicht klappt, dann machst du das und das!‘“ (Co4: 244 f.). Mit dem Bewusstsein, dass Coaching keine „Expertenrat-Beratung“ (Co1: 582 f.), sondern die Unterstützung des Coachees bei der Entwicklung alternativer Sichtweisen und Lösungsansätzen ist, und dem Erproben von Coaching-Methoden veränderte sich das Rollenverständnis der Coaches.

Doch die Möglichkeit des Abgleitens in die Beraterrolle ist dem Projekt konzept immanent, da das Coaching explizit von Systemkennern durchgeführt wird. Coach und Coachee können auf die Feldkompetenz des Coaches rekurrieren und das „ist natürlich auch eine Falle“ (Co3: 118), weil der Coach sehr schnell verleitet wird, den Fall in bekannte Muster einzuordnen: „Naja, ich weiß schon, wovon er (der Coachee, Anm. d. Verf.) redet (und habe) die Lösung im Hinterkopf!“ (Co3: 118-120).

Die Coaches erleben sich in einem Spannungsverhältnis zwischen der in der Fortbildung vermittelten Rolle eines aktiv zuhörenden, zur Reflektion der Coachee-Sichtweise anregenden Coaches einerseits und der Rolle des mit Feldkompetenz und breitem Erfahrungshintergrund ausgestatteten ehemaligen Schulleiters andererseits, der auf die Schilderung seiner Schulleiter-Erfahrungen positives Feedback seitens der Coachees erhält. Die Coaches finden ihre Rolle im Ausbalancieren von „reinem“ Coaching und Beratung.

#### Gelingensbedingung 2: Übertragbarkeit von Fortbildungselementen

Die Praxisnähe der Fortbildung fördert den reflexiven Theorie-Praxis-Bezug. Anregungen aus der Fortbildung werden regelmäßig in der Coaching-Praxis ausprobiert und diese Erfahrungen werden individuell und ergänzend in der Fortbildung reflektiert. Die Inhalte und Methoden der Fortbildung

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

werden für die Zielgruppe der Schulleiter und die Aufgaben des Schulleitungs-Coachings als passend bzw. angemessen bezeichnet.

*„(D)as, was wir jetzt so an Methoden und Möglichkeiten, Hintergründen für den Coaching-Prozess, für den Einstieg darin, erhalten haben, fand ich das sehr, sehr stimmig, sehr passend zu dem, was wir machen können“ (Co3: 301-303).*

Von allen Coachs werden der hohe Praxisbezug und die leichte Übertragbarkeit der Anregungen in die Coaching-Praxis genannt. Hilfreich waren dabei folgende Fortbildungselemente:

- Anregungen zur Strukturierung der Coaching-Sitzungen
- Praxisnahe und effektive Methoden und Techniken des Coachings
- Zirkuläre Prozesse von Anregungen aus der Fortbildung, Anwendung im Coaching und Rückmeldung in die Fortbildung.

Die Fortbildung war zum einen durch die Besprechung realer Fälle praxisorientiert, da z.B. *„der Trainer immer jeweils häufig mit einfließen lässt an der Stelle, wie sich seine Kunden häufiger dann verhalten“* (Co2: 213-215), und zum anderen durch die Anregung zum Einsatz der Methoden, *„um von der Dominanz des Verbalen wegzukommen, mal Bilder zu machen und ja das habe ich zunehmend eingesetzt“* (Co1: 330-332). Coachs machen die Erfahrung, dass die in ihrer früheren Schulleiterfunktion bedeutsamen kommunikativen Verfahren („Dominanz des Verbalen“) im Coaching nicht zielführend sind, dass sie sich zurücknehmen müssen und nonverbale Kommunikation an Bedeutung gewinnt.

### Gelingensbedingung 3: Zeitliche Parallelität von Fortbildung und Coaching

Eine Notwendigkeit des reflexiven Theorie-Praxis-Bezugs ist die zeitliche Parallelität von Fortbildung und Coaching. Um Fortbildungsimpulse im Coaching zu erproben und deren Erfahrungen in der Fortbildung zu reflektieren, ist die gleichzeitige Durchführung von Coaching und Fortbildung zwingend.

*„Ich habe jetzt endlich kapiert, was Coaching heißt. Es ist so, dass durch die Fortbildungsmodule wurde das jedes Mal weiter vertieft. Und da wir parallel dazu oder da ich parallel dazu probieren konnte, hat das unwahrscheinlich viel gebracht. Also ich denke gerade dieser Einstieg, Fortbildung mit dem entsprechenden Ausprobieren, ist die optimale Lösung“ (Co4: 17-20).*

### Gelingensbedingung 4: Kollegiale Fallberatungsgruppe

Ein institutionelles Bindeglied zwischen Theorie und Praxis ist die kollegiale Fallberatungsgruppe, die aus den Teilnehmern einer Fortbildungsgruppe unter Moderation der Projektleitung besteht. Die Coachs stellen Fälle aus ihrer Praxis vor und diskutieren vor dem Hintergrund des gleichen Erfahrungshintergrunds als Coach und (ehemalige) Schulleiter alternative Perspektiven und Herangehensweisen im Coaching. Sie erleben den kollegialen Austausch als hilfreich für das Verständnis von z.B. schwierigen Coaching-Fällen. Als vorteilhaft wird die Pluralität der Sichtweisen gesehen, die nach Einschätzung der Coachs durch ihre Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Schulformen während ihrer aktiven Schulleiterzeit gefördert wird.

*„Wir haben auch Wert darauf gelegt, dass wir in solchen kollegialen Fallbesprechungsgruppen gearbeitet haben. Also die Verzahnung von unserer Coaching-Praxis mit der Reflektion auf das, was wir da gemacht haben. Die hat mich, hat uns alle glaube ich, auch wirklich weiter gebracht“ (Co1: 359-362).*

### Gelingensbedingung 5: Supervision

Die Supervision war wichtig für die Besprechung und Lösung problematischer Coaching-Situationen. So hatten beispielsweise mehrere Coachs Probleme im Umgang mit dem großen Redebedarf ihres Coachees meist zu Beginn des Coaching-Prozesses und fühlten sich in ihrem Coaching-Handeln überfordert bzw. unzufrieden. Einer der Coachs beschreibt die Funktion der Supervision zur Klärung schwieriger Fälle:

*„Da habe ich selbst nach der Sitzung auch gesagt: ‚Och, da hast du sicher nicht gut reagiert. Das hättest du sicher besser machen können.‘ Wie, ist mir auch nicht eingefallen. Aber die Supervision gehört*

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

*ja auch mit zur Fortbildung. Brachte es da ein, konnte es in die Runde hineingeben und da haben wir uns ausgetauscht: Welche Möglichkeiten hätten bestanden, diesen Redeschwall ja so ein bisschen zu kanalisieren und was verbirgt sich hinter dem Redeschwall? Also diese Supervisionstage sind einfach unbedingt notwendig“ (Co5: 192-197).*

### Gelingsbedingung 6: Professionalität der Projektleitung

Ein weiteres Erfolgskriterium für den gelungenen Theorie-Praxis-Bezug ist die professionelle Leitung im Projekt. Zur Projektleitung gehören nach dem Verständnis der Coachs die beiden Projektmitarbeiterinnen des Schulmanagement NRW und die Supervisorin. Insbesondere die fachliche und methodische Kompetenz der Supervisorin wird durchgängig sehr hoch eingeschätzt.

*„Dann, was ich ganz, ganz, ganz hoch bewerte - also kann ich gar nicht oft genug sagen das ‚Ganz‘ - das ist die Ausbildung von der Frau (Name der Supervisorin, Anm. d. Verf.), die also so praxisnah gelaufen ist. Und ich hatte jetzt ja die Chance, die Gelegenheit, sie sogar jetzt im zweiten Durchgang noch mal in ähnlicher Form mitzumachen, wo ich sagen muss, davon habe ich unwahrscheinlich viel mitgenommen und kann ich ganz viel umsetzen, ganz viel gebrauchen“ (Co4: 321-325).*

### Bewertung des Fortbildungserfolgs

Grundlage für die Bewertung des Fortbildungserfolgs sind die zuvor genannten Kriterien. Danach ist die Fortbildung für die Coachs in mehrfacher Hinsicht hilfreich.

- Die Fortbildung hilft, die Rolle als Coach zu klären und die Coachs erleben dadurch eine Entlastung in der Leitung des Coachings.
- Die Erprobung von kreativen Methoden des Coachings und der Einsatz von Fragetechniken erleichtern den Transfer in die Coaching-Praxis.
- Die Reflektion problematischer Coaching-Erfahrungen in der Supervision und in der kollegialen Fallberatungsgruppe eröffnet alternative Perspektiven und Herangehensweisen.
- Die Supervision ist institutionell bedeutsam, bekommt aber durch die eingesetzte Supervisorin eine überragende Stellung. Ihre fachliche und methodische Kompetenz wird als ein entscheidender Faktor des Fortbildungserfolgs angesehen.
- Die Fortbildung ist produktorientiert. Die Coachs erhalten über die Fortbildung nach Selbsteinschätzung einen „Handwerkskoffer“ (Co3: 306) bzw. einen „Methodenkasten“ (Co5: 285) zur selbstständigen Durchführung und Reflektion von Schulleitungs-Coachings.

### Vorschläge zur Änderung der Fortbildung

Die Rahmenbedingungen der Fortbildung (Ort und Zeit der Coaching-Sitzungen) hatten für die Befragten eine geringe Bedeutung und wurden nur am Rande erwähnt. Die Kritik an der aufwändigen Anreise der Coachs zu den Fortbildungstagen wurde durch die Einsicht in deren Unvermeidbarkeit sowie der hohen Bedeutsamkeit des Projekts relativiert. Zur Ausbildungsdauer differieren die Meinungen zwischen „Auch der Umfang reicht. Mehr sollte es nicht sein“ (Co5: 140 f.) und „Weniger gut finde ich die Zeit. Also die ist eigentlich zu kurz. Doppelt so lang wäre angenehmer“ (Co3: 356 f.), wobei dieser Coach ergänzend hinzufügt, dass eine mehrmalige Fortbildungsteilnahme sinnvoll ist, er an einem zweiten Fortbildungsgang teilnimmt und dies „eine gute Erweiterung (ist). Ich würde es auch noch ein drittes Mal machen“ (Co3: 360). Es scheint, dass das Modell der kurzen Lehrgänge mit der Option der Teilnahme an weiteren Fortbildungsdurchgängen aus Sicht der Befragten vorteilhaft ist.

Über den Rahmen der Fortbildung hinaus sollte nach Ansicht mehrerer Coachs die Supervision fortgeführt werden:

*„... auch wenn die Fortbildung zu Ende ist und wir dann im Prinzip selbstständig die Schulleiter coachen. Aber wir sollten dann so im Jahr, meine Vorstellung wäre so drei oder vier Mal zusammenkommen, um gewisse Dinge anzusprechen. Supervision einfach durchzuführen“ (Co5: 198-201).*

Ein weiterer Wunsch bezieht sich auf die Erhöhung der Zahl qualifizierter Coachs, um perspektivisch allen Schulleitern mit Coaching-Bedarf ein flächendeckendes Coaching-Angebot machen zu können. Coachs im aktiven Dienst als Schulleiter sollten zugleich von bestimmten Schulleitertätigkeiten befreit werden, um diese für die zeitaufwändige Coach-Tätigkeit zu entlasten.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Kritische Rückmeldungen der Coachs zu den Qualitäten einzelner Referenten bzw. zu bestimmten Fortbildungsthemen hatte unmittelbare Auswirkung auf die Konzeption des folgenden Fortbildungsdurchgangs. Ein Coach realisierte Veränderungen der Fortbildung bei seiner zweiten Fortbildungsteilnahme, die er den Erfahrungen aus dem ersten Fortbildungsdurchgang zuschreibt.

*„Da merkte man gewisse Veränderungen. d.h. also ein System, Fortbildungssystem, das gewisse Dinge aufnimmt und auch weiterentwickelt“ (Co5: 137 f.).*

### Zusammenfassung

Die Befragung von sechs Coachs ergab hinsichtlich der Gestaltung der Coaching-Fortbildung folgende Ergebnisse:

- Die Coaching-Fortbildung wird hinsichtlich Konzept, Methode, Inhalt und personeller Besetzung sehr positiv bewertet.
- Den Rahmen für den Erfolg der Fortbildung bildet die Verknüpfung von Coaching-Fortbildung und Coaching-Praxis.
- Die speziellen Erfolgsfaktoren innerhalb dieses Rahmens sind:
  - Klärung der Coaching-Aufgaben und der Coach-Rolle
  - Übertragbarkeit von Fortbildungselementen
  - Zeitliche Parallelität von Fortbildung und Coaching
  - Kollegiale Fallberatungsgruppe
  - Supervision
  - Professionelle Projektleitung
- Die in der Fortbildung gelernten und erprobten Methoden und Techniken werden von den Coachs in der Coaching-Praxis angewendet und als hilfreich beschrieben.
- Die Coachs erleben eine zunehmende Professionalisierung ihrer Tätigkeit.
- Das Fortbildungssystem reagiert auf Rückmeldungen der Teilnehmer.
- Das Konzept der kurzen Lehrgänge mit der Option mehrmaliger Teilnahme hat sich bewährt.
- Eine Fortsetzung der Supervision über die Fortbildungsphase hinaus scheint überlegenswert zu sein.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

### 4. Evaluationsbereich 2: Herausforderungen im Amt des Schulleiters

Alle Coachees (N=18) wurden nach den für sie persönlich größten Herausforderungen in ihrem Amt als Schulleiter an der entsprechenden Schule befragt. Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse beruhen also auf Selbstauskünften. Die von den Coachees in den Interviews genannten herausfordernden Aufgabenbereiche (Mehrfachnennungen waren möglich und erwünscht) wurden thematischen Kategorien zugeordnet; zudem wurde jeweils die Anzahl von Fällen ermittelt und datenbasiert gebildete Facetten dieser Aufgabenbereiche identifiziert.

Nach Einschätzung der Schulleiter liegen die größten Herausforderungen in den Bereichen *Organisationsentwicklung* und *Personalmanagement* (von jeweils 12 Coachees genannt), gefolgt von *Selbstmanagement* (7), *Kommunikation* (4) und *Unterrichtsentwicklung* (3). *Kooperation* (1), *Elternarbeit* (0) sowie *Erziehung* (0) werden nur von einem Coachee bzw. nicht als Herausforderung wahrgenommen (vgl. Abbildung 2).

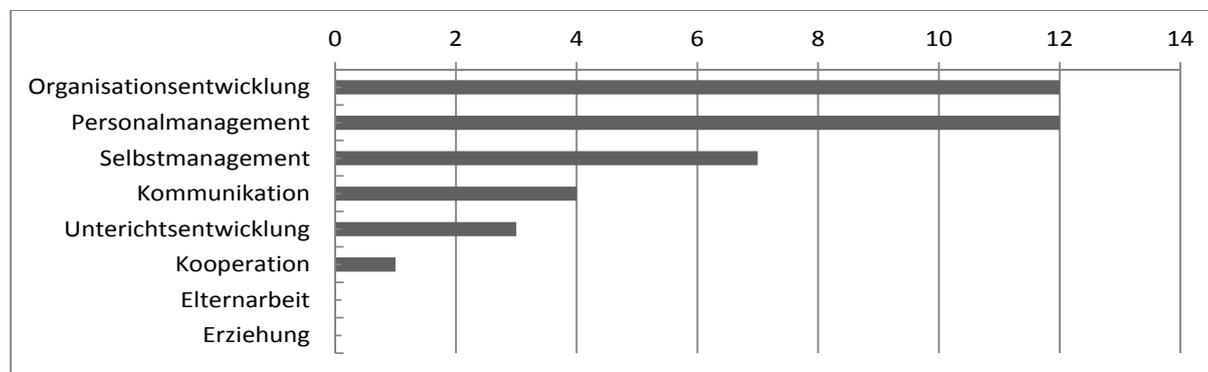


Abb. 2: Herausforderungen für Schulleiter (N=18; Mehrfachnennungen)

Im Folgenden werden die drei am häufigsten genannten Herausforderungen anhand des Datenmaterials näher beschrieben.

#### Herausforderung 1: Organisationsentwicklung

Die Herausforderungen im Bereich der Organisationsentwicklung lassen sich in zwei Hauptgruppen unterteilen:

1. AUFBAU EINER SCHULE (6)
2. UMBAU VON SCHULSTRUKTUREN (3)
3. Sonstiges (3)

Ad 1.: Coachees nehmen fehlende bzw. von ihnen als ungeeignet eingeschätzte Schulstrukturen als Belastung wahr. So müssen sich Schulleiter von Schulen im Neuaufbau in viele Aufgabenfelder einarbeiten, ohne auf bestehende Strukturen zurückgreifen zu können. Aufgrund von fehlenden Strukturen stellt das Kollegium nur begrenzt eine Entlastung für die Schulleitung dar. Vielmehr ist die neue personelle Zusammensetzung des Kollegiums eine zusätzliche Belastung für die Schulleitung, da die neuen Kollegen begleitet und integriert werden müssen.

Ad 2.: Schulleiter bestehender Schulen sehen die größten Herausforderungen in der Umgestaltung der als ungeeignet bewerteten schulischen Strukturen sowie in der Einbindung des Kollegiums in die vom Schulleiter als notwendig angesehenen Umgestaltungsprozesse. Als Ursachen struktureller Probleme werden genannt: fehlende Einsicht des Kollegiums in die Notwendigkeit der schulischen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen (demographischer Wandel, Änderung der Bildungslandschaft durch Einführung neuer Schulformen, verstärkte Konkurrenz zwischen den Schulen in der Region) sowie ein autoritärer oder vernachlässigender Führungsstil früherer Schulleiter mit der Folge des Rückzugs des Kollegiums aus der Verantwortungsübernahme für die Organisationsentwicklung.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Unter dem Vorgänger des befragten Schulleiters war „die Schule nicht so streng durchorganisiert wie andere ... (Schulform, Anm. d. Verf.), die so 'ne klare Organisationsstruktur haben, auch so'ne gewisse hierarchische Struktur, weil ... (Schulform, Anm. d. Verf.) eben relativ groß sind. Das war an dieser Schule hier so ein bisschen verpönt in der Vergangenheit“ (Ce34: 26-28).

### Herausforderung 2: Personalmanagement

Die drei am häufigsten genannten Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements sind:

1. UNZUFRIEDENHEIT MIT KOLLEGEN (8)
2. EINHEITLICHE POSITIONIERUNG DES KOLLEGIUMS (6)
3. WUNSCH NACH ENTLASTUNG DURCH KOLLEGIUM (4)

Ad 1.: Die *Unzufriedenheit der Coachees* mit einzelnen oder mehreren Kollegen bezieht sich auf deren Arbeitsmotivation, ihr schulisches Engagement sowie bei Sekundarschulen auf die fehlende Reflektion der Bedeutung des Konzepts eines längeren gemeinsamen Lernens für die praktische pädagogische bzw. unterrichtliche Tätigkeit.

„Also da hab ich den Eindruck sehr schnell gewonnen, dass eine deutliche Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen jetzt nicht genau wusste, worauf sie sich einlassen – ne? Worauf sie sich einlassen, welche Herausforderung diese Schulform inhaltlich und konzeptionell bietet“ (Ce33: 36-39).

Ad 2.: Das Kollegium wird bezüglich der Berufsbiographie, Motivation und Einstellung als sehr heterogen erlebt und es besteht die Intention des Schulleiters, dass das Kollegium eine *einheitliche Position* in zentralen Fragen vertritt.

„Wie gelingt es einem, ein... dass das Kollegium gut zueinander findet, denn das Kollegium ist auch von ganz vielen unterschiedlichen Schulen gekommen“ (Ce22: 41 f.).

Ad 3.: Die eigene Arbeitsbelastung wird als übermäßig groß wahrgenommen, so dass der *Wunsch einer Entlastung* durch das Kollegium geäußert wird. Problematisch ist für Coachees zum einen die Ungewissheit, ob Kollegen die ihnen übertragenen Aufgaben gewissenhaft erfüllen werden sowie zum anderen die Hemmung, Kollegen mit der Delegation von Aufgaben zusätzlich zu belasten.

### Herausforderung 3: Selbstmanagement

Neben der Organisationsentwicklung und dem Personalmanagement ist die drittgrößte Herausforderung *Selbstmanagement* (7). Selbstmanagement tangiert die Themen:

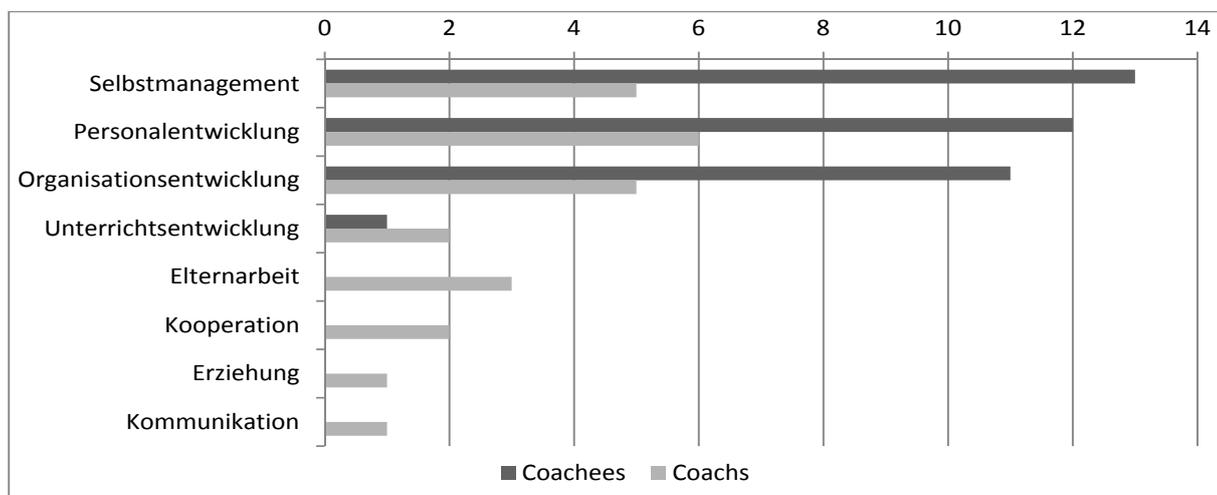
1. ROLLENFINDUNG / ROLLENKLARHEIT (3)
2. STÄRKUNG DER EIGENEN PERSON (2)
3. LEITUNG (2)

Die Herausforderungen im Bereich des Selbstmanagements werden an dieser Stelle nicht näher erläutert. Im Kapitel 5 „Coaching-Schwerpunkte“ werden die Facetten der Kategorien detailliert dargestellt.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

### 5. Evaluationsbereich 3: Coaching-Schwerpunkte

Eine Fragestellung der Evaluation bezieht sich auf die Themenschwerpunkte der bislang durchgeführten Coachings. Die Kategorien zur Auswertung der Interviewdaten entsprechen den Kategorien der Herausforderungen für Schulleitungen (vgl. Kapitel 4). Im Unterschied zu den Herausforderungen richtete sich die Befragung nach den Coaching-Schwerpunkten neben den Coachees (N=18) auch an die Coaches (N=6). Die in den Interviews genannten Coaching-Schwerpunkte (Mehrfachnennungen waren möglich und erwünscht) wurden thematischen Kategorien zugeordnet; zudem wurde jeweils die Anzahl von Fällen pro Kategorie ermittelt und Facetten der am häufigsten genannten Kategorien aus dem Datenmaterial herausgearbeitet. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die von Coachees und Coaches genannten Coaching-Schwerpunkte.



**Abb. 3:** Coaching-Schwerpunkte, Angaben von Coachees (N=18; Mehrfachnennungen) und Coaches (N=6; Mehrfachnennungen)

In Abbildung 3 ist die Anzahl der Befragten aufgeführt, die die diversen Schulleitungsaufgaben als Coaching-Thema genannt haben. Die am häufigsten von den Coachees genannten Coaching-Themen sind: *Selbstmanagement* (13), *Personalmanagement* (12) und *Organisationsentwicklung* (11).

Während die Coaching-Themen fast aller Coachees in den o.g. drei Bereichen liegen, nennen die Coaches ein breiteres Themenspektrum, d.h. Themen zu acht Aufgabenfeldern von Schulleitungen. Dies ist höchstwahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die Coaches aufgrund ihrer Fortbildung und der häufigeren Coaching-Durchführung auf mehr Coaching-Erfahrungen und ein breiteres Coaching-Wissen zurückgreifen können.

#### Coaching-Schwerpunkt 1: Selbstmanagement

Im Coaching-Bereich Selbstmanagement werden folgenden Themen behandelt (Mehrfachnennungen waren möglich):

1. ROLLENFINDUNG (7)
2. STÄRKUNG DER EIGENEN PERSON (7)
3. SELBSTREFLEKTION (3)
4. BERUFSBIOGRAPHIE (3)

Im Folgenden soll auf die Themen *Rollenfindung* und *Stärkung der eigenen Person* näher eingegangen werden, da sie häufig genannt wurden und sehr unterschiedliche Facetten aufweisen.

Ad 1.: Im Datenmaterial lassen sich folgende *Facetten von Rollenfindung* identifizieren, die Rollenwechsel in unterschiedlichen Varianten umfassen:

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

- Rollenwechsel zur eigenen Entlastung
- Rollenwechsel von einem primär privaten Rollenverständnis zu einer professionellen Rollenübernahme
- Rollenfindung in einem neuen Kollegium

Ad 2.: Gründe für die Thematisierung des Bereichs *Stärkung der eigenen Person* sind nach Angaben der Befragten Coachees:

- Arbeitsüberlastung
- Konflikte mit Kollegen
- Unzufriedenheit mit den eigenen Arbeitsstrategien

### Coaching-Schwerpunkt 2: Personalmanagement

Die Themenfelder im Bereich Personalmanagement sind folgende:

1. KONFLIKTE (10)
2. PERSONALENTWICKLUNG (6)
3. KOMMUNIKATION (6)
4. MOTIVATION (3)

Ad 1.: Unterscheidet man die *Konflikte* nach dem Kriterium der an ihnen beteiligten Personen bzw. Gruppen, so dominieren Konflikte zwischen Schulleitung und Kollegium bzw. die Ängste der Schulleiter vor Konfliktgesprächen mit Kollegen (7). Konflikte innerhalb des Kollegiums bzw. innerhalb des Schulleitungs-Teams sind relativ selten (3).

Ad 2.: Themen der *Personalentwicklung* waren: Neuorientierung der Personalentwicklung mit Wechsel des Schulleiters, Klärung der Stellenbesetzung (2), Verknüpfung von Entwicklungsgesprächen mit Aufgaben der Schulentwicklung bzw. des pädagogischen Konzepts (2), Aufzeigen von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Ad 3.: Themen der Kommunikation im *Personalmanagement* waren: Gerechtigkeit und Transparenz im Kollegium (2), Aufbrechen verfestigter Strukturen, Aufgabendelegation und Kontrollpflicht sowie speziell die Kommunikation in einem sich vergrößernden Kollegium.

Ad 4.: Zum Thema *Motivation* zählen Kritik am Kollegium hinsichtlich deren Engagements und Motivation sowie die Antizipation nachlassender Motivation nach der Anfangseuphorie in Schulen im Aufbau (2).

### Coaching-Schwerpunkt 3: Organisationsentwicklung

Innerhalb des Coaching-Schwerpunkts Organisationsentwicklung lassen sich drei Themenfelder identifizieren:

1. SCHULORGANISATION UND SCHULSTRUKTUR (15)
2. SCHULENTWICKLUNGSPROZESSE (7)
3. SCHULPROFIL (4)

Ad 1.: Quantitativ überwiegt der Bereich *Schulorganisation und Schulstruktur* deutlich. Thematisch sind dabei erwartungsgemäß Unterschiede zwischen Schulen im Aufbau und bestehenden Schulen festzustellen: Während sich Schulleiter an Schulen im Aufbau im Coaching mit Fragen des Schulsammenschlusses, der Schaffung neuer Strukturen und der Organisation neuer schulischer Angebote beschäftigen, stellen sich Schulleiter an bestehenden Schulen primär der Aufgabe, verfestigte Strukturen an veränderte Bedingungen anzupassen.

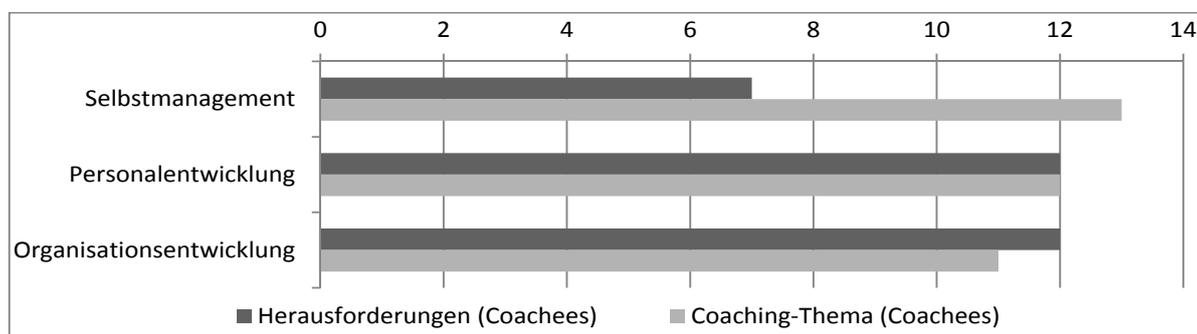
## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Ad 2.: Im Bereich der Schulentwicklungsprozesse wurden folgende Themen besprochen: Antizipation künftiger Organisationsaufgaben (3), Bestandsaufnahme und Reflektion der Organisationsziele, das System Schule in Bewegung setzen sowie konkret der langfristige Organisationsaufbau in Schulen im Aufbau mit Problemen des wachsenden Kollegiums und der offenen Raumfrage.

Ad 3.: Im Themenbereich *Schulprofil* waren Fragen der Anpassung der Schule an veränderte Umweltbedingungen (2), der gezielten Entwicklung eines Schulprofils sowie die Implementierung des Konzepts eines längeren gemeinsamen Lernens in das Schulprofil relevant.

### Transformation von Themen im Coaching

Ein Vergleich zwischen den drei von Coachees am häufigsten genannten Herausforderungen für Schulleitungen mit den drei von ihnen am häufigsten genannten Coaching-Schwerpunkten zeigt, dass Personalmanagement und Organisationsentwicklung in beiden Bereichen eine hohe Relevanz haben (vgl. Abbildung 4). Ein deutlicher Unterschied ist jedoch beim Selbstmanagement festzustellen: Während nur sieben Coachees Selbstmanagement zu den großen Herausforderungen im Amt des Schulleiters zählen, thematisiert eine große Mehrheit der Coachees (13) diesen Bereich im Coaching. Diese Diskrepanz lässt sich u.a. auf eine Themenverschiebung im Coaching zurückführen: Coachees hatten häufig zu Beginn des Coachings die Vorstellung, sich ausschließlich bzw. vornehmlich mit Sachthemen zu beschäftigen, doch im Coaching-Verlauf weiteten sie dann das jeweilige Thema auf die Reflektion ihrer Person aus. So haben elf Coachees im Coaching sowohl die Sachthemen Personalmanagement und/oder Organisationsentwicklung als auch Aspekte des Selbstmanagements thematisiert und somit die sächliche und persönliche Ebene verknüpft.



**Abb. 4:** Vergleich der drei am häufigsten genannten Coaching-Themen mit den drei am häufigsten genannten Herausforderungen im Amt des Schulleiters von Coachees (N=18)

Sowohl die Sachthemen als auch die Introspektion und Selbstreflexionen haben in den durchgeführten Coachings eine hohe Relevanz. Bei der Mehrheit der Befragten wurde eine Balance aus Sachthemen und Selbstmanagement hergestellt bzw. verschob sich der Schwerpunkt im Coaching von einem Sachthema zum Selbstmanagement.

*„Also wir (der Schulleiter und sein Stellvertreter, Anm. d. Verf.) hatten uns das ja viel konkreter vorgestellt. Also wir hatten uns ja wirklich vorgestellt, dass das tatsächlich konkret in Richtung auf Schulentwicklung und in Richtung auf Kollegium geht. Mit 'ner ähnlichen Fragestellung eigentlich war unsere Idee jetzt gewesen und ja nicht nur meine, sondern tatsächlich auch unsere Idee, wir gucken uns das jetzt noch mal genau an: wo stehen wir, mit welchen Kollegen sind Konflikte drin, wo ist was vielleicht zu erwarten, wer geht uns immer durch die Lappen? Da wär das, so Themen, so hatten wir uns das vorgestellt. Dadurch dass das jetzt in diese Richtung ging – bist kein Schulrat geworden bist jetzt wieder in 'ner Klasse, da hast du noch 'ne Menge Frust zu verarbeiten, wo stehst du da, wie willst du jetzt dein Schulleitungshandeln so gestalten, dass du nicht komplett als Verlierer frustriert die nächsten 20 Jahre da in der Schule rumwaberst. Wie kannst du die Struktur setzen, dass du glücklich und zufrieden bist und deine Schule auch?“ (Ce24: 376-386).*

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

*„Das Team rückte immer weiter in den Hintergrund und ICH immer weiter in den Vordergrund als derjenige, der dann den größten Einfluss auf das Team hat... haben muss“ (Ce34: 98 f.).*

Unklar bleibt, ob diese Themenverschiebung auf den Coach, auf die Interaktion von Coach und Coachee oder auf die Reflektion des Coachees zwischen den Coaching-Sitzungen zurückzuführen ist.

Der Status der Schule zeigt keine wesentlichen Unterschiede bezüglich der Coaching-Schwerpunkte: Bei Schulleitern an Schulen im Aufbau (N=11) dominiert *Selbstmanagement* (36%) vor *Personalmanagement* (32%) und *Organisationsentwicklung* (24%), während bei Schulleitern an bestehenden Schulen (N=7) *Organisationsentwicklung* (36%) vor *Selbstmanagement* und *Personalmanagement* rangiert (jeweils 28%).

Auch ein Kohortenvergleich zeigt keine größeren Unterschiede. Es dominieren in allen Kohorten die o.g. drei Coaching-Themen. Dieser erwartungskonforme Befund deutet darauf hin, dass durch die Evaluation das Themenspektrum der Coachings (weitgehend) erfasst wird.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

### 6. Evaluationsbereich 4: Grenzen des Coachings

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wo die Grenzen des Schulleiter-Coachings in der Konzeption dieses Projektes liegen. Dazu werden auf der Basis der Daten der 18 befragten Coachees zunächst die Vorzüge des Settings „Einzelcoaching“ dargestellt, dann für das Coaching als geeignet bezeichnete Themen aufgeführt und den als nicht geeignet eingeschätzten gegenübergestellt. Die Grenzen des Einzelcoachings werden in Abgrenzung zu anderen Unterstützungsangeboten für Schulleiter entwickelt. Abschließend werden Änderungswünsche der Interviewpartner hinsichtlich des Coaching-Settings berichtet.

#### Vorzüge des Einzelcoachings

Die Vorzüge des Einzelcoachings können in drei datenbasiert gebildeten Kategorien zusammengefasst werden:

1. INDIVIDUALITÄT
2. PERSÖNLICHE ANLIEGEN
3. EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ

Ad 1.: Unter *Individualität* fallen Aspekte des Unterstützungsangebots, die die Einzigartigkeit der Person des Coachees, seiner Fälle und seiner Schule berücksichtigen. Das Besondere des Einzelcoachings ist die Berücksichtigung der einzelschulspezifischen Problemlage. Die Problematiken ähneln sich schulübergreifend, doch die Problemkonstellation ist schulspezifisch.

*„Ich glaube, jeder bringt halt so sein eigenes Päckchen mit. Jede Schule ist anders, jeder Mensch ist anders, jede Situation, die man aus dem Vormittag mit ins Coaching bringt, is'ne andere. Das (Gruppen-Coaching, Anm. d. Verf.) hätte es, glaube ich, zusätzlich verkompliziert“ (Ce34: 139-142).*

Ad 2.: Die Kategorie *Persönliche Anliegen* umfasst sowohl das Thema als auch die Intensität, mit der die Themen im Coaching besprochen wurden. Für die Besprechung tiefgehender persönlicher Anliegen war die Frage der Diskretion immens wichtig.

*„Ich fand es (das Coaching, Anm. d. Verf.) sehr gut, weil ich im Mittelpunkt stand und meine Gedanken und Probleme. Das und die gesamte Zeit mir zugutekam“ (Ce32: 221 f.).*

*„Es (das Coaching, Anm. d. Verf.) war wie in einem geschlossenen Raum. Man musste nicht das Gefühl haben, dass irgendwas nach außen transportiert wird. Man konnte konkret über Einzelfälle sprechen hier auch (Ce35: 115-117).*

Ad 3.: Die *Effektivität* und *Effizienz* des Einzelcoachings wird auch in Abgrenzung zu anderen (Gruppen-) Angeboten positiv hervorgehoben.

*„Ich fand es (das Einzelcoaching, Anm. d. Verf.) unheimlich positiv, weil es unheimlich effektiv ist. Ich hab immer das Problem, auch wenn ich zu Fortbildungen fahre, dass die nicht passgenau sind, und dass ich da relativ viel Zeit verschwende und dieses Einzelcoaching geht auf meine Bedürfnisse ein, die ich in dieser aktuellen Situation habe, und von daher empfinde ich das als wirklich optimale Unterstützung im Alltag“ (Ce13: 169-172).*

Während des Coachings konnten aktuelle Themen der Schule sofort in den Coaching-Sitzungen besprochen werden. Der Coachee konnte *„ganz spontan sagen: ‚Ja, das hab ich grad mit dem Kollegen da besprochen‘ – ne, und dann konnte man das gleich wieder aufgreifen. Und da weitermachen, das war eigentlich ganz hilfreich“ (Ce21: 195-197).*

#### Geeignete Coaching-Themen

Die für das Coaching als besonders geeignet bezeichneten Themen lassen sich in zwei datenbasiert gebildeten Kategorien zusammenfassen:

1. PERSÖNLICHES
2. HERAUSFORDERUNGEN HOHER KOMPLEXITÄT

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Ad 1.: Unter die Kategorie *Persönliches* fallen Themen wie Rollenfindung, persönliche Probleme, die im beruflichen Kontext mit niemandem besprochen werden können, sowie Themen im Schnittfeld von Schule und eigener Person.

Ad 2.: Unter *Herausforderungen hoher Komplexität* werden Aufgaben verstanden, zu deren Lösung es keine standardisierten Verfahren und Methoden gibt. Das gilt besonders bei Fragen des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung, die beide als sehr anspruchsvoll erlebt werden.

### Weniger geeignete Coaching-Themen

In Abgrenzung zu den als geeignet eingestuften Themen des Coachings lassen sich die als ungeeignet bezeichneten ebenfalls zwei datenbasiert gebildeten Kategorien zuordnen:

1. THEMEN GERINGER KOMPLEXITÄT
2. GRUNDKOMPETENZEN FÜR DIE AUSÜBUNG DES AMTES

Ad 1.: Von *geringer Komplexität* gelten Themen wie: technische Anliegen, Verwaltungs- und normale Leitungsaufgaben, Geschäftsverteilung, inhaltliche bzw. pädagogische Fragen, Konzeptarbeit, spezielle Anliegen.

Ad 2.: Ungeeignet ist das Angebot auch für Schulleiter, wenn diesen zum Beispiel die für die Ausübung des Amtes notwendigen Grundkompetenzen fehlen.

### Abgrenzung des Einzelcoachings von anderen Unterstützungsangeboten

Die Coachees wurden im Interview zu einem Vergleich ihres Einzelcoachings mit anderen Unterstützungsangeboten für Schulleiter aufgefordert, an denen sie teilgenommen bzw. von denen sie Kenntnisse haben. Der Vergleich bezieht sich auf die Gruppenangebote Supervision, kollegiale Fallberatung und Schulleiter-Fortbildung sowie auf das Einzelcoaching durch einen Senior Expert aus der Wirtschaft.

Tab. 4: Vergleich von Einzel-Coaching mit anderen Unterstützungs-Angeboten für Schulleiter

Kriterium	Einzelcoaching	Alternative Unterstützungsangebote
Vorteil	Autonomie Passung	Pluralität der Meinungen Mehr Input
Nachteil	---	Passungs- bzw. Relevanzprobleme
Gegenstand	Person	Thema
Ebene der Interaktion	auch emotional	ausschließlich kognitiv
Rahmenbedingungen	zeitlich flexibel	Problem des Zeitmangels

Eine Gegenüberstellung von Einzelcoaching mit anderen Unterstützungsangeboten für Schulleiter verdeutlicht die Möglichkeiten und Grenzen des Einzelcoachings (vgl. Tabelle 4). Gruppenangebote sind gut geeignet für eine ausschließlich kognitive Auseinandersetzung mit einem Gegenstand in Form von Input und Diskussion. Sie haben jedoch den Nachteil, dass sie zum Teil inhaltlich nicht zu dem spezifischen Anliegen des Schulleiters passen.

*„Wenn ich mir vorstelle, diese acht Sitzungen wären in Form von Supervision gelaufen oder so in kollegialer Fallberatung so etwas in der Richtung, und es wäre moderiert worden von einem Coach, dann hätte ich vielleicht fünf Mal gesagt: ‚Ja, aber das ist doch gar nicht mein Problem. Das ist zwar nett, dass ich dem Kollegen jetzt helfen kann ...‘“ (Ce32: 241-244).*

*„Ein Gruppencoaching fänd ich auch nicht schlecht, dass man noch mal so hört, was andere so für*

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

*Sorgen, für Probleme oder für Anliegen haben und das, da lernt man ja auch was draus, das finde ich ja auch ganz interessant. Und dass man dann seine Sachen mit einbringen kann und dann guckt man, dass man da nicht so im eigenen Saft brät. Jetzt hab ich alles, was wir hier so machen, aber wenn ich jetzt mal natürlich die anderen hören würde, kommen einem wieder neue Ideen, dann kann man wieder ...“ (Ce21: 303-307).*

*„So unterschiedliche Sichtweisen ergeben sich, das kann bereichern, das kann aber auch einfach Dinge behindern“ (Ce33: 249 f.).*

Einzelcoaching hingegen hat seine Vorzüge für Schulleiter, die ein berufs- bzw. schulspezifisches Anliegen haben und die eine Bereitschaft mitbringen, persönliche Anteile an schulischen Herausforderungen sowie ihre emotionalen Verstrickungen zu thematisieren. Umgekehrt zeigt das Angebot dort seine Grenzen, wo ein themenorientierter Zugang auf rein kognitiver Ebene bevorzugt wird.

Dieses Ergebnis unterstreicht den zuvor erläuterten Befund zu den Coaching-Schwerpunkten, bei denen häufig eine Verknüpfung von Sach- und persönlichen Aspekten festzustellen war (vgl. Kapitel 5). Das Coaching scheint demnach besonders gut für die Bewältigung komplexer Aufgaben der Organisations- und Personalentwicklung zu sein, für die der Coachee eine Einsicht und Bereitschaft zur Reflektion seiner eigenen Anteile und seiner Emotionalität zeigt. Das Coaching unterscheidet sich somit wesentlich von anderen Angeboten hinsichtlich seiner Ziele, Themen und Methoden.

### Änderungswünsche hinsichtlich des Coaching-Settings

Zwei Drittel der Vorschläge zur Verbesserung des Coachings beziehen sich auf die Häufigkeit bzw. Rhythmisierung der Coaching-Sitzungen: Coachees wünschen sich ein zweites Coaching bzw. hätten sich eine Verlängerung ihres Coachings gewünscht (4) oder schlagen eine Verteilung der Coaching-Sitzungen über ein Schuljahr vor, um in einer Prozessbegleitung schulische Entwicklungsprozesse zu reflektieren (3).

Weitere von einzelnen Coachees genannte Vorschläge sind:

- Coachs sollten am regulären Schulalltag teilnehmen. (1)
- Coachs könnten sich thematisch spezialisieren. (1)
- Das Coaching sollte nicht nur als Einzelcoaching angeboten werden, sondern für ein Schulleitungs-Team geöffnet werden. (1)

Nur ein Coachee hat sich kritisch zum Konzept des Einzelcoachings geäußert und es doppeldeutig als „Luxus“ bezeichnet, womit er sowohl die besonders günstigen Bedingungen als auch das Verschwendende des Angebots ansprach.

*„Ich fand das im Grunde Luxus“ (Ce26: 200). „Und – in unserem Fall würde ich sagen, war es fast schon überflüssiger Luxus“ (Ce26: 203 f.). „Muss ich ganz ehrlich sagen. Hätte ich das Geld nicht investiert“ (Ce26: 211 f.).*

Darüber hinausgehend war die große Mehrheit der Befragten für eine Fortsetzung des Projekts sowie eine Ausweitung der Zielgruppe. Insbesondere Schulleiter mit Coaching-Vorbehalten sollten gezielt zur Teilnahme bewegt werden.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

### 7. Evaluationsbereich 5: Auswirkungen des Coachings auf das System Schule

In den Interviews wurden die 18 Coachees zu den von ihnen an sich selber wahrgenommenen Veränderungen durch das Coaching sowie zu den von ihnen wahrgenommenen Auswirkungen des Coachings auf das System der Einzelschule befragt. In der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse werden diese beiden Fragestellungen zusammengefasst und in vier Aspekte möglicher Auswirkungen von Coaching unterteilt: Führungshandeln, Kollegium, Organisations- und Unterrichtsentwicklung.

Die Ergebnisse der Auswirkungen zu diesen in den Interviews vorgegebenen Kategorien zeigen, dass die Mehrheit der Interviewpartner Auswirkungen auf ihr Führungshandeln (16), etwa die Hälfte der Befragten auf Organisationsentwicklung (10) bzw. auf das Kollegium (9) wahrnimmt und in sieben Fällen Auswirkungen auf die Unterrichtsentwicklung gesehen werden (vgl. Abbildung 5).

Diese Ergebnisse bestätigen die Tendenz des ersten Zwischenberichts, dass die von den Coachees subjektiv wahrgenommenen Auswirkungen des Coachings auf der Ebene des Führungshandelns am häufigsten und auf der Ebene der Unterrichtsentwicklung am seltensten sind. Wie sich im Folgenden noch zeigen wird, fallen die Aussagen zu Unterrichtsentwicklung im Unterschied zu den anderen Wirkungsbereichen sehr vage aus.

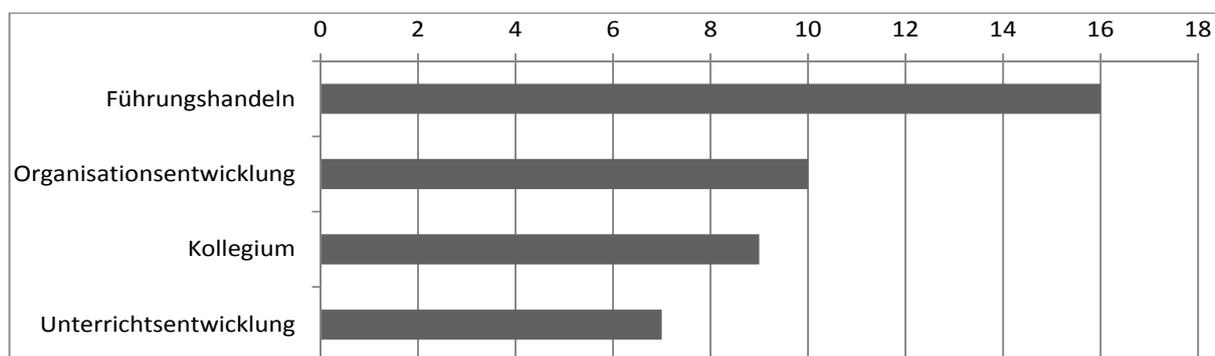


Abb. 5: Auswirkungen des Coachings auf vier Ebenen des schulischen Systems aus der Sicht von Coachees (N=18)

#### Auswirkungen auf das Führungshandeln

Unter Führungshandeln werden alle für das berufliche Handeln relevanten Einstellungen, Haltungen und Handlungen des Coachees subsumiert. 16 der 18 Befragten nehmen Auswirkungen des Coachings auf ihr Führungshandeln wahr. Die Facetten der Auswirkung des Coachings auf das Führungshandeln sind:

1. WENIGER HEMMUNGEN (3)
2. MEHR GELASSENHEIT (3)
3. STÄRKERES SELBSTBEWUSSTSEIN (3)
4. HÖHERE REFLEKTIERTHEIT (3)
5. MEHR KLARHEIT (2)
6. MEHR TRANSPARENZ (1)
7. Sonstiges (1)
8. Keine verwertbaren Angaben (2)

*„Mein Selbstbewusstsein ist natürlich auch in diesem Coaching ein bisschen gestärkt worden. Dass mir einer mal gesagt hat: ‚Das könnt ihr ruhig machen, das machen Sie mal...‘ und so. Das fand ich auch ganz gut“ (Ce21: 262-264).*

*„Und mit einem gewissen Abstand war es zwar traurig, dass es (das Coaching, Anm. d. Verf.) ein Ende hatte, aber es war letztlich auch gut, weil ich erinnere mich jetzt oft an diese Gespräche und versuche jetzt einfach auch für mich zu überlegen, wenn ich genügend Zeit habe, eine Entscheidung zu*

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

*treffen, wie hätten wir das möglicherweise im Coaching besprochen und... ja einfach strukturierter an solche Sachen heranzugehen“ (Ce32: 188-192).*

### Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung

Die Auswertung der Daten zu den Auswirkungen des Coachings auf die Organisationsentwicklung zeigt fünf formal abgrenzbare Gruppen:

- Zehn Coachees stellen tatsächliche Veränderungen fest.
- Ein Coachee erwartet langfristige Veränderungen.
- Zwei Coachees stellen keine Veränderungen fest und sehen auch keinen Bedarf an Organisationsentwicklung für ihre Schule.
- Vier Coachees stellen keine Veränderungen fest. Sie haben einen schulischen Bedarf an Organisationsentwicklung, doch hat dieses Thema in der Schule nicht höchste Priorität.
- Ein Coachee macht keine verwertbaren Angaben.

Die Aussagen der Coachees, die tatsächliche Veränderungen im Bereich Organisationsentwicklung wahrgenommen haben, können in zwei Hauptgruppen unterteilt werden:

1. INSTITUTIONEN BEZOGENE VERÄNDERUNGEN (4)
2. VERÄNDERUNGEN DER ARBEITSWEISE (5)
3. Sonstiges (1)

Ad 1.: Zu den *Institutionen bezogenen Veränderungen* zählen die Organisation einer Fachgruppe, die Verbesserung des Beratungsangebotes sowie die Einführung einer Schwerpunktklasse und einer Schulentwicklungskonferenz.

*„Diese Lehrerkonferenzen waren auch nicht wirklich so, dass sie die Schulentwicklung weiter gebracht haben, also haben wir dann gemeinsam auch entwickelt, dass wir eine Schulentwicklungskonferenz brauchen“ (Ce23: 197-199).*

Ad 2.: Zu den *Veränderungen der Arbeitsweise* zählen z.B. die Umstrukturierung der Arbeit in der Schulentwicklungskonferenz oder – wie im folgenden Interviewbeispiel – die Strukturierung von Problemen zum weiteren Aufbau der Schule durch die Entwicklung einer Prioritätenliste für die Organisationsentwicklung.

*„Im Rahmen der Schulentwicklung hat es ja insofern Einfluss gehabt, dass bestimmte Sachen, also die Schulentwicklungspunkte, also wie es weiter geht, noch mal strukturiert wurde. Das habe ich dann für mich getan aus den Gesprächen heraus und Prioritäten, ich hab dann meine Prioritätsvorschläge an den (Person im Schulleitungsteam, Anm. d. Verf.) weiter gegeben und habe gesagt: ‚So, also ich hab mir noch mal die und die Gedanken dazu gemacht. Das und das brauchen wir noch alles, das ist alles offen bei uns, aber wir können natürlich nicht alles gleichzeitig machen, sondern wir müssen einen Punkt suchen, an dem wir jetzt für eine bestimmte Zeit erst mal arbeiten – mein Vorschlag ist das.‘ Und die Lehrerkonferenzen zu dem Thema Schulentwicklung in der Zeit hab auch ich geleitet“ (Ce32: 356-363).*

### Auswirkungen auf das Kollegium

Die Hälfte der Befragten nimmt Auswirkungen des Coachings auf das Kollegium wahr, die über das Führungshandeln vermittelt werden.

*„Einfluss auf's Kollegium hatte das (das Coaching, Anm. d. Verf.) auf alle Fälle einfach dadurch, dass unsere Rollen (die Rolle des Coachees und die des stellvertretenden Schulleiters, Anm. d. Verf.) und unsere Art von Zusammenarbeit eigentlich sich dadurch noch mal gefestigt hat, und ich glaube, dass das Kollegium davon profitiert einfach, wenn die Schulleitung auch in kontroversen Fragen einer Meinung ist. Also, und die Meinung ist dann so ... also ... ich nehm' mal ein Beispiel: wir sind in einer Lehrerkonferenz und es kommt 'ne Frage, und ... (Vorname des Konrektors, Anm. d. Verf.) sagt spontan ‚ja‘ und ich sag spontan ‚nein‘. Wenn das sein kann – oder wenn das auch ist, und wir sagen dann als nächstes: ‚mhm‘ – alles lacht erst mal – und dann sagen wir: ‚So, da müssen wir noch mal drüber sprechen. Ihr kriegt spätestens nächste Woche 'ne Meinung von uns, dann ist das klar.‘ Diese ... ich glaub, das ist gut so was“ (Ce24: 367-374).*

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

*„Mit meiner Person, mit meiner Stärkung hat es natürlich auch ..., gibt diese Struktur oder die klarere Sicht, dass auch, denke ich, gebe ich mit meiner Person auch in die Konferenzen und auch im Auftreten gegenüber den Kollegen oder einzelnen Kollegen auch“ (Ce14: 141-143).*

Der Coachee erlebt durch das Coaching im Kollegium ein „besseres Standing: Meine Entscheidung zählt mehr“ (Ce34: 301).

### Auswirkungen auf die Unterrichtsentwicklung

Die Aussagen zu den Auswirkungen des Coachings auf die Unterrichtsentwicklung bleiben insgesamt recht vage.

- Sieben Coachees nehmen Auswirkungen des Coachings auf die Unterrichtsentwicklung wahr, von denen bei vier Coachees unklar bleibt, ob die Auswirkungen eindeutig auf das Coaching zurückzuführen ist.
- Zwei Coachees erwarten langfristig Auswirkungen auf die Unterrichtsentwicklung über die Kontrolle der Gremienarbeit bzw. vermittelt über die Auswirkungen auf das Kollegium.
- Fünf Coachees haben das Thema Unterrichtsentwicklung im Coaching nicht behandelt, weil sie entweder keinen Bedarf hatten (2) oder ein anderes Thema priorisiert wurde (2) bzw. aus einem nicht genannten Grund (1).
- Vier Coachees machten keine Angaben zu diesem Thema.

In beiden nachstehenden Zitaten wird die Einführung von Hospitationen erwähnt, jedoch ist im Auswertungsprozess nicht eindeutig nachvollziehbar, ob diese durch das Coaching initiiert wurde.

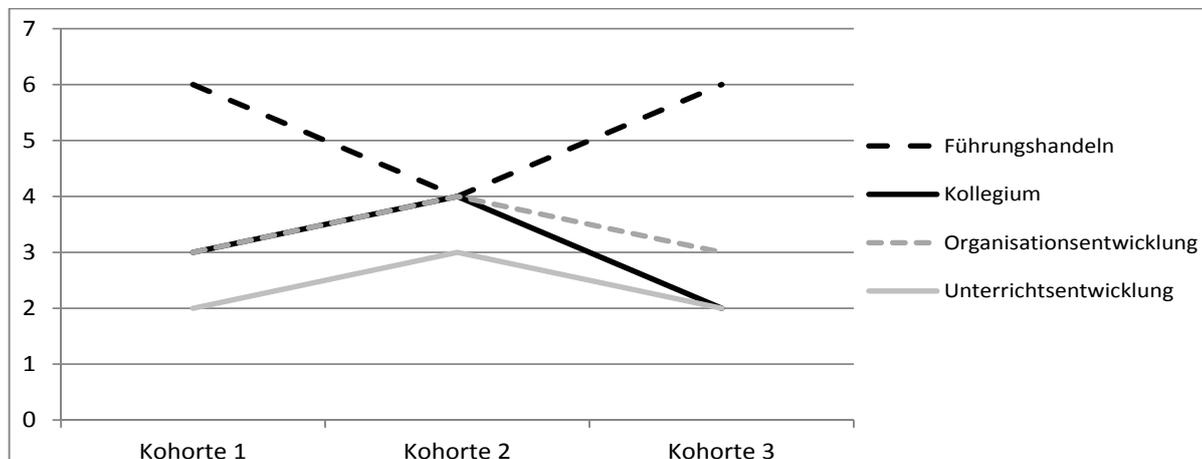
*„Denn wir haben konkret auch noch mal Unterrichtsentwicklungsprozesse angesprochen und die hab ich in den Konferenzen auch so weiter geben können. Und das hat mit Sicherheit auch – wir haben Hospitationen, also gemeinsam hab ich also Hospitationen installiert am Anfang in den Klassen“ (Ce25: 145-147).*

*„Wir haben bei uns im Kollegium eingeführt in der Zeit Hospita... äh kollegiale Hospitation, was ja für viele Kollegen auch so ein rotes Tuch ist, weil ich einfach der Meinung bin, was ... wir sind sowieso nackt und bloß ja?“ (Ce26: 336-338) „I: Ja. Und das gab Widerstände im Kollegium? – Ce26: Ja, die wollen das nicht, weil Kollegen denken immer: ‚Keiner kriegt mit, wie ich unterrichte.‘ Und ich finde das immer total interessant, weil es kriegen ja nun mal 300 Mann am Tag mit, dass ich schlechten Unterricht mache – nämlich die Schüler“ (Ce26: 343-346).*

### Kohortenvergleich

Um eine mögliche längerfristige Auswirkung des Coachings auf das System Schule zu untersuchen, wurden drei Kohorten von jeweils sechs Coachees mit unterschiedlichem Zeitabstand zwischen Coachingende und Befragung gebildet. Coachees der Kohorte 1 (K1) wurden einen Monat, Coachees der Kohorte 2 drei Monate und Coachees der Kohorte 3 neun Monate nach Coachingende interviewt (vgl. Tabelle 2).

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel



**Abb. 6:** Auswirkungen des Coachings in vier Wirkungsbereichen aus der Sicht von 18 Coachees in drei Kohorten

Der Kohortenbildung bzw. dem Kohortenvergleich liegt die Annahme zu Grunde, dass die Auswirkungen des Coachings vor allem in den Bereichen der Organisations- und Unterrichtsentwicklung im zeitlichen Verlauf zunehmen werden. Demnach müssten die Ausprägungen der Auswirkungen in K1 am geringsten und in K3 am stärksten sein. Diesem Befund entspricht graphisch eine stetig steigende Gerade von K1 über K2 zu K3. Die empirischen Befunde können diese Hypothese nicht bestätigen. Es zeigt sich bei allen vier Kriterien im Kohortenverlauf ein Wechsel der Kurvenrichtung (vgl. Abbildung 6): Die von Coachees wahrgenommenen Auswirkungen des Coachings auf ihr Führungshandeln fallen von K1 zu K2 ab und steigen zu K3 (6-4-6) an. Die Auswirkungen des Coachings auf das Kollegium (3-4-2), auf die Organisationsentwicklung (3-4-3) sowie auf die Unterrichtsentwicklung (2-3-2) steigen von K1 zu K2 an und fallen dann zu K3 ab.

Zusammenfassend können zwei Ergebnisse festgehalten werden: Erstens ist kein auffälliger Unterschied im Kohortenvergleich erkennbar. Das inkonsistente Bild der Auswirkungen des Coachings im zeitlichen Verlauf kann unterschiedliche Gründe haben, das auf der Grundlage der vorliegenden Daten nicht hinlänglich erklärt werden kann. Zweitens sind die Ausführungen der Befragten zu den Auswirkungen auf das Führungshandeln nicht nur häufiger, sondern auch spezifischer, während die Ausführungen zu den Auswirkungen auf die Unterrichtsqualität eher vage bleiben.

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

## 8. Ausblick

In dem bis Ende Juni 2014 zu erstellenden Abschlussbericht der Evaluation des SLC-Projekts werden dem hier vorliegenden zweiten Zwischenbericht noch zwei Aspekte hinzugefügt:

Zum einen werden zusätzlich erhobene Daten zum „Setting des Coachings“ sowie zu den „Gelingensbedingungen des Coachings“ ausgewertet. Es wird der Einfluss von Coach-Rolle, bestimmter Coach-Merkmale sowie von Beratungsformen des Coachings auf das Gelingen des Coachings untersucht.

Zum anderen wird der hier vorgelegten subjektiven Perspektive von Coachs auf die eigene Fortbildung und deren Gestaltung (vgl. Kapitel 3) eine eher objektive Perspektive gegenübergestellt. Der Anforderungskatalog für Coaching-Qualifizierungen der Stiftung Warentest (September 2013) soll dabei als Maßstab für eine externe Einschätzung der im Projekt SLC entwickelten Fortbildung dienen.

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

### 9. Literatur

- Barz, A., Dammann, M., Huber, S. G., Klieme, T., Kloft, C. & Schreiner, M. (Hrsg.). (2005). *PraxisWissen SchulLeitung*. Köln: Wolters Kluwer.
- Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2006). *Professionswissen Schulleitung*. Weinheim: Beltz.
- Gerland-Péus, S. (2012). *Coaching für Schulleiterinnen und Schulleiter. Neues Unterstützungs-, Professionalisierungs- und Qualifizierungselement*. URL: [http://www.medien-und-bildung.lvr.de/media/schulmanagement\\_nrw/texte/SchulleitungscoachingSLC\\_SchulVw.pdf](http://www.medien-und-bildung.lvr.de/media/schulmanagement_nrw/texte/SchulleitungscoachingSLC_SchulVw.pdf) (letzter Zugriff am 4.10.2013).
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). (2011). *Bildungskonferenz. Zusammen Schule machen für Nordrhein-Westfalen*. URL: [http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungskonferenz/Empfehlungen/Empfehlungen\\_Individuelle\\_Foerderung\\_110517\\_NEU\\_.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungskonferenz/Empfehlungen/Empfehlungen_Individuelle_Foerderung_110517_NEU_.pdf) (letzter Zugriff am 4.10.2013).
- Rolff, H.-G. (2010). Schulentwicklung als Trias von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. In T. Bohl, W. Helsper, H. G. Holtappels & C. Schelle (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung* (S. 29-36). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-256). Weinheim und Basel: Beltz.

### 10. Anlagen

- Leitfaden für Interviews mit Coachs
- Leitfaden für Interviews mit Coachees
- Kategoriensystem

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Universität Kassel  
 Institut für Erziehungswissenschaft  
 Empirische Bildungsforschung

Untersuchung Projekt SL-Coaching  
 Schulmanagement NRW

### *Leitfaden für die Interviews der Coaches*

**Interviewtermine: 11. bzw. 15. Juli 2013**

#### Impuls

Bitte beschreiben Sie Ihre Arbeit als Coach mit Ihrem Klienten?

#### Schwerpunktsetzung im Coaching

- 1.1 Was sind für Ihren Klienten Coaching-Anlässe?
- 1.2 Wie viel Zeit haben Sie zusammen mit Ihrem Klienten für die einzelnen Themen ungefähr aufgewendet?
- 1.3 Wie häufig und wie regelmäßig ist Ihr Kontakt als Coach mit Ihrem Klienten?
- 1.4 Wo liegen aus Ihrer Sicht bislang Coaching-Schwerpunkte?
- 1.5 Welche Themen waren Ihnen aus Ihrer Schulleiterpraxis bekannt bzw. unbekannt?

#### Verlauf des Coachings

- 2.1 Wenn Sie an die erste und an die letzte Coaching-Sitzung denken. Wie würden Sie den Verlauf des Coaching-Prozesses zusammenfassend beschreiben?
- 2.2 Wie würden Sie die Beziehung zwischen Ihnen und dem Klienten beschreiben? Wie würden Sie die Rollenverteilung bezeichnen?

#### Fortbildung zum Coach

- 3.1 Wie sollte aus Ihrer Sicht die Fortbildung von Coaches für Schulleitungen gestaltet sein?
- 3.2 Waren die Methoden der Coaching-Fortbildung hilfreich?
- 3.3 Was würden Sie sich in Bezug auf Ihre Fortbildung anders/ vertiefter wünschen?

#### Nutzen des Coachings

- 4.1 Für welche Anliegen/Probleme eignet sich aus Ihrer Sicht das Coaching-Angebot für Schulleitungen?
- 4.2 Welchen Nutzen haben aus Ihrer Sicht Schulleiter allgemein durch ein Coaching?

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

---

Universität Kassel  
 Institut für Erziehungswissenschaft  
 Empirische Bildungsforschung

Untersuchung Projekt SL-Coaching  
 Schulmanagement NRW

---

4.3 Welchen Nutzen sieht Ihr Klient in dem Coaching?

4.4 Welchen Nutzen sehen Sie für Ihren Klienten in dem Coaching?

4.5 Wofür ist das Coaching-Angebot für Schulleitungen aus Ihrer Sicht nicht geeignet?

4.6 Welche Maßnahmen wären Ihrer Meinung nach besser geeignet?

### Bewertung des Coachings

5.1 Wie würden Sie das Coaching global bewerten?

5.2 Was klappte gut? / Was klappte nicht so gut?

5.3 Beschreiben Sie Situationen, in denen Sie das Gefühl hatten, Ihrem Klienten bei der Bewältigung eines Problems geholfen zu haben. Wie sah Ihre Unterstützung konkret aus?

5.4 Was würden Sie sich allgemein in Bezug auf das Projekt wünschen?

### Ergänzungsmöglichkeit

6. Möchten Sie noch weitere Aspekte des Themas nennen, die Sie für relevant halten und die noch nicht berücksichtigt wurden?

### Nachfrage

7. Dürfte ich Sie für Rückfragen zum Interview kontaktieren? Würden Sie mir Ihre E-Mail-Adresse nennen?

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Universität Kassel  
 Institut für Erziehungswissenschaft  
 Empirische Bildungsforschung

Untersuchung Projekt SL-Coaching  
 Schulmanagement NRW

## ***Leitfaden für die Interviews der Schulleiter***

Interviewtermine: vorauss. vom 26. - 28. August 2013

### Einleitung

Kurzvorstellung des Evaluationsprojekts

### Herausfordernde Situationen

1.1 Was sind für Sie persönlich die größten Herausforderungen in Ihrer Funktion als Schulleiter?

### Schwerpunktsetzung im Coaching

2.1 Bitte beschreiben Sie, wie Sie zum Coaching kamen?

2.2 Welche Themen wurden in Ihrem Coaching behandelt?

### Merkmale des Coachs

3.1 Wie gut fühlten Sie sich mit Ihren Anliegen bei Ihrem Coach aufgehoben?

3.2 Welche Eigenschaften bzw. Qualitäten Ihres Coaches fanden Sie hilfreich?

### Nutzen des Coachings

4.1 Inwiefern hat das Coaching bei Ihnen etwas verändert?

(Stichworte: Führungshandeln, Kollegium, Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung)

### Bewertung des Coachings

5.1 Wie bewerten Sie die Rahmenbedingungen des Coachings?

(Stichworte: Ort, Zeit, Dauer, Konzept des Einzelcoachings)

5.2 Wie würden Sie Ihr Coaching bewerten?

5.2.1. Was klappte gut? / Was klappte nicht so gut?

5.2.2. Wie beurteilen Sie den Verlauf des Coachingprozesses?

5.2.3. Wie bewerten Sie die Beziehung zu Ihrem Coach?

5.3 Was würden Sie sich für Ihr nächstes Coaching zusätzlich wünschen?

5.4 Für welche Anliegen eignet sich aus Ihrer Sicht das Coachingangebot für Schulleiter und für welche Anliegen nicht?

### Ergänzungsmöglichkeit

6. Möchten Sie noch weitere Aspekte des Themas nennen, die Sie für relevant halten und die noch nicht berücksichtigt wurden?

### Nachfrage

7. Dürfte ich Sie für Rückfragen zum Interview kontaktieren? Würden Sie mir Ihre E-Mail-Adresse nennen?

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Universität Kassel  
 Institut für Erziehungswissenschaft  
 Empirische Bildungsforschung

Untersuchung Projekt SL-Coaching  
 Schulmanagement NRW

### ***Leitfaden für die Interviews der Schulleiter***

Interviewtermine: vom 14. – 17. Oktober 2013

#### **Einleitung**

Kurzvorstellung des Evaluationsprojekts

#### **Faktenfragen**

(Schulform, Jahre im Amt, frühere Tätigkeit, Ort, Anzahl und Dauer der Coachingsitzungen)

#### **Herausfordernde Situationen**

1.1 Was sind für Sie persönlich die drei größten Herausforderungen in Ihrer Funktion als Schulleiter?

#### **Schwerpunktsetzung im Coaching**

2.1 Welche Themen wurden in Ihrem Coaching behandelt?

#### **Merkmale des Coachs**

3.1 Welche Eigenschaften bzw. Qualitäten Ihres Coachs fanden Sie hilfreich?

3.2 Wie bewerten Sie die Beziehung zu Ihrem Coach?

#### **Grenzen des Coachings**

4.1 Wie bewerten Sie das Konzept des Einzelcoachings?

4.2 Für welche Anliegen eignet sich aus Ihrer Sicht das Coachingangebot für Schulleiter und für welche Anliegen nicht?

4.3 Haben Sie Erfahrungen mit anderen Unterstützungsangeboten für Schulleiter?

4.4 Wo liegen die Vorteile bzw. Nachteile anderer Angebote gegenüber dem Coaching?

#### **Auswirkungen des Coachings**

5. Inwiefern hat das Coaching bei Ihnen etwas verändert?

(Stichworte: Führungshandeln, Kollegium, Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung)

#### **Bewertung des Coachings**

6.1 Wie bewerten Sie die Dauer des Coachings?

6.2 Was klappte in Ihrem Coaching gut? / Was klappte nicht so gut?

6.3 Wie beurteilen Sie den Verlauf des Coachingprozesses?

6.4 Was würden Sie sich für Ihr nächstes Coaching zusätzlich wünschen?

#### **Ergänzungsmöglichkeit**

7. Möchten Sie noch weitere Aspekte des Themas nennen, die Sie für relevant halten und die noch nicht berücksichtigt wurden?

#### **Nachfrage**

Dürfte ich Sie für Rückfragen zum Interview kontaktieren? Würden Sie mir Ihre E-Mail-Adresse nennen?

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Universität Kassel  
 Institut für Erziehungswissenschaft  
 Empirische Bildungsforschung

Untersuchung Projekt SL-Coaching  
 Schulmanagement NRW

## Kategoriensystem

### A) Herausfordernde Situationen für Schulleitungen

- A1 Unterrichtsentwicklung
- A2 Erziehung / Konflikte mit Schülern
- A3 Selbstmanagement
  - A3.1 Rollenfindung
  - A3.2 Persönliche Entwicklung
  - A3.3 Berufsbiographie
  - A3.4 Selbstreflexion
  - A3.5 Stärkung der eigenen Person (Gesundheit, Entlastung)
  - A3.6 Leitung
- A4 Organisationsentwicklung (Schulprofil, Schulstrukturen, Schulprozesse)
- A5 Personalmanagement/ Teamentwicklung / Konflikte im Kollegium
- A6 Kooperationen (in der Region, mit externen Institutionen)
- A7 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- A8 Arbeit mit Eltern (Zusammenarbeit und Konflikte)

### B) Coaching-Anlässe und Coaching-Schwerpunkte

- B1 Unterrichtsentwicklung
- B2 Erziehung / Konflikte mit Schülern
- B3 Selbstmanagement
  - B3.1 Rollenfindung
  - B3.2 Persönliche Entwicklung
  - B3.3 Berufsbiographie
  - B3.4 Selbstreflexion
  - B3.5 Stärkung der eigenen Person (Gesundheit, Entlastung)
  - B3.6 Leitung
- B4 Organisationsentwicklung (Schulprofil, Schulstrukturen, Schulprozesse)
- B5 Personalmanagement/ Teamentwicklung / Konflikte im Kollegium
- B6 Kooperationen (in der Region, mit externen Institutionen)
- B7 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- B8 Arbeit mit Eltern (Zusammenarbeit und Konflikte)

### C) Grenzen des Coachings

- C1 Merkmale im Bereich des Coachees
  - C1.1 Thematisch ungeeignetes Anliegen (z.B. fachliche Probleme)
  - C1.2 Ungeeignete Haltung des Coachees  
(z.B. fehlende Veränderungsbereitschaft, unrealistische Erwartungen)
  - C1.3 Problematische Umstände der Teilnahme (z.B. Verpflichtung zur Teilnahme)
  - C1.4 Psychische Probleme des Coachees

## 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

Universität Kassel  
 Institut für Erziehungswissenschaft  
 Empirische Bildungsforschung

Untersuchung Projekt SL-Coaching  
 Schulmanagement NRW

C2.3 Erfahrungen als Schulleiter

C2.4 Status: Ruhestand

C3 Merkmale in der Beziehung von Coach und Coachee

C4 Rahmenbedingungen

### D) Gestaltung der Fortbildung für Coachs

D1 Konzept

D2 Rahmenbedingungen

D3 Methoden/Vermittlung

D4 Inhalte

D5 Ergebnisse

D5.1 Wissenszuwachs

D5.1 Transfer in die Coachingpraxis

### E) Veränderungen beim Coachee

(Die Kategorie E wurde im Verlauf der Evaluation der Kategorie F1 zugeordnet.)

### F) Auswirkungen auf Schul- und Unterrichtsentwicklung

F1 Führungshandeln

F2 Kollegium

F3 Schulentwicklung

F4 Unterrichtsentwicklung

### G) Gelingensbedingungen von Coaching

G1 Merkmale im Bereich des Coachees

G1.1 Thematisch gut geeignete Anliegen

G1.2 Geeignete Haltung des Coachees

(z.B. ausgeprägte Veränderungsbereitschaft, günstige  
 Persönlichkeitseigenschaften/ Motivationsstruktur/ realistische Erwartungen)

G1.3 Günstige Umstände der Teilnahme

G2 Merkmale im Bereich des Coachs

G2.1 Günstige Grundhaltung des Coachs (z.B. Empathie)

G2.2 Hohe Qualifikation

G2.3 Erfahrungen als Schulleiter

G2.4 Status: Ruhestand

G3 Merkmale in der Beziehung von Coach und Coachee

G4 Rahmenbedingungen des Coachings

# 11. Anhang – Zwischenbericht – Universität Kassel

---

Universität Kassel  
Institut für Erziehungswissenschaft  
Empirische Bildungsforschung

---

Untersuchung Projekt SL-Coaching  
Schulmanagement NRW

## **H) Coaching**

- H1 Verlauf
- H2 Rollenverständnis Coach
- H3 Rahmenbedingungen/Konzept
- H4 Beziehung Coach und Coachee
- H5 Zukunft
- H6 Zielgruppe

## KONTAKT

### **Schulmanagement NRW**

Landeszentrum für Schulleitungsqualifizierung

### **Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW**

### **LVR-Zentrum für Medien und Bildung**

Medienzentrum für die Landeshauptstadt Düsseldorf

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon +49(0)211 / 27404-2130

Telefax +49(0)221 / 8284-0207

[www.schulmanagement.nrw.de](http://www.schulmanagement.nrw.de)

[www.medien-und-bildung.lvr.de](http://www.medien-und-bildung.lvr.de) Kontakt

### **Ansprechpartnerin**

#### **Sonja Gerland-Péus**

Telefon +49(0)211 / 27404-2130

E-Mail [sonja.gerland-peus@lvr.de](mailto:sonja.gerland-peus@lvr.de)



**SCHULMANAGEMENT NRW**  
Landeszentrum für Schulleitungsqualifizierung