

# 10 Fragen zum Schulleitungs-Coaching (SLC)

Sonja Gerland-Péus/Irina Toteva

## 1. Was genau ist das Schulleitungs-Coaching (SLC)?

Das neue Angebot SLC – von Schulmanagement NRW konzeptioniert und organisiert – will Schulleiterinnen und Schulleiter ganz individuell in ihrem alltäglichen Leitungshandeln unterstützen. Eine besondere Betonung erhalten dabei herausfordernde Situationen im Kontext der Gestaltung von Unterrichtsentwicklung und Transformationsprozessen. Das Angebot findet auf freiwilliger Basis statt.

Im Moment befindet sich das Projekt SLC im Pilot, der insgesamt vier Phasen im Zeitraum von August 2012 bis Juli 2014 umfasst. Nach Beendigung und Evaluation des Pilots wird bewertet, inwieweit und mit welchen Bedingungen das Angebot in die Fläche gehen wird.

## 2. An wen richtet sich SLC?

Es richtet sich an die Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulformen des Landes NRW – unabhängig von der Dauer ihrer Amtszeit. Es werden dabei alle Regionen der fünf Bezirksregierungen berücksichtigt.

## 3. Welches Ziel verfolgt das Schulleitungs-Coaching?

Das Schulleitungs-Coaching SLC ist Hilfe zur Selbsthilfe. Über das Angebot eines Perspektivwechsels, bei dem der Coach unterstützt, zielt das SLC darauf ab, vorhandene Potenziale und Stärken der Schulleiterin bzw. des Schulleiters weiter auszubauen und zu festigen. Es soll die Führungskraft – unabhängig von ihrem Erfahrungsschatz – in ihrer stetigen Weiterentwicklung unterstützen. Insofern ermöglicht das Schulleitungs-Coaching auch, die eigene Führungsrolle immer wieder zum Gegenstand der Betrachtung zu machen und bietet Zeit und Raum für das Entfalten einer selbstreflexiven Haltung.

Im konkreten Coaching-Prozess geht es u. a. darum zu klären, worin die konkrete Zielsetzung bzw. Herausforderung für den Coachee liegt, im Prozess neue, verschiedene Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und zu bewerten sowie für das System und für die Situation passende Entscheidungen zu treffen.

## 4. Wer sind die Coaches und was wissen Sie über Schule?

Alle Coaches sind „Systemkenner“, d. h. sie kommen aus dem System Schule und besitzen langjährige Erfahrungen als Schulleiterin bzw. Schulleiter. Der Kreis der Schulleitungs-Coaches deckt alle Schulformen ab.

Um die neue Rolle als Coach einnehmen und ausüben zu können, erhalten die Personen eine entsprechende Qualifizierung. Neben dem zentralen Ausbildungselement „Coaching“ gehört ebenso die Vertiefung aktueller bildungspolitischer Themenfelder dazu. Die Coaches lernen, wie sie Schulleiterinnen und Schulleiter auf dem Weg zu einer individuellen Lösungsfindung unterstützen können, ohne dabei Paradelösungen zu bieten.

## 5. Wie kann ich mir Schulleitungs-Coaching SLC in der Praxis vorstellen?

Der Coaching-Prozess findet in der Regel in einem Vier-Augen-Gespräch statt – zwischen Coach und Coachee (Schulleiterin bzw. Schulleiter). In besonderen Fällen kann die Schulleitung, von der immer die Initiative für das Unterstützungsangebot ausgeht, aber auch weitere Mitglieder der Schulleitung hinzuziehen (z. B. die/den Stellvertreter/in). Dieses Setting ist dann sinnvoll, wenn die zu bearbeitende Schwerpunktsetzung bzw. Herausforderung Handlungsfelder tangiert, von denen mehrere Leitungspersonen betroffen sind.

Ein Coaching-Prozess ist zeitlich immer klar umrissen. In der aktuellen ersten Pilotphase liegt er zwischen vier bis sechs Sitzungen. Wichtig ist dabei, dass die Frequenz vom Coachee – entsprechend seines individuellen Bedarfs sowie seiner zeitlichen Ressourcen – bestimmt wird. Es gibt nur die Bedingung, dass der Rhythmus nicht unter 14 Tagen liegen soll.

Die Dauer einer Coaching-Sitzung gestaltet sich ebenso individuell, entsprechend des jeweiligen Schwerpunkts. Sie kann zwischen 45 Minuten und zwei bis drei Stunden liegen. Auch dies richtet sich nach den jeweiligen Absprachen zwischen Coach und Coachee.

Jeder Coaching-Prozess wird mit einem Erstgespräch initiiert. In diesem werden die Rahmenbedingungen, die Rollen (was kann der Coach leisten, was leistet der Coachee?) und das Coaching-Thema, ggf. auch schon

die konkrete Schwerpunktsetzung für den Coaching-Prozess, besprochen. Diese Eckdaten fließen wiederum in die vertragliche Grundlage ein, die Basis für den gesamten Prozess ist. Ein Coaching-Vertrag kann bisweilen schon nach dem Erstgespräch geschlossen werden, denkbar ist aber auch, dass er nach dem zweiten Gesprächstermin zustande kommt. Jeder Coaching-Prozess endet mit einem Abschlussgespräch.

#### 6. Kann ich mir das Thema aussuchen?

Der Coachee bestimmt gemäß seines individuellen Bedarfs das Thema und die Schwerpunktsetzung des Coaching-Prozesses. Die zentralen Beratungsbereiche bilden Unterrichtsentwicklung und Transformationsprozesse.

#### 7. Wo findet der Coaching-Prozess statt? Wie finden sich Coach und Coachee?

In der aktuellen Praxisphase wurde als Coaching-Ort mehrheitlich die Schule des Coachee gewählt. Wichtig ist, dass die Sitzung nicht gestört wird. Die Vereinbarung, welcher Ort passend und für den Austausch zu-träglich ist, trifft der Coachee.

Während der Dauer des Pilots findet die Vermittlung von Coach und Coachee über Schulmanagement NRW statt. Interessierte Schulleiterinnen und Schulleiter wenden sich per E-Mail an Schulmanagement NRW (siehe Frage 9). Im Kontext der mitgelieferten Informationen ordnet sich ein freier Coach zu. Das Erstgespräch bietet die Möglichkeit, dass sich das künftige Tandem kennenlernt und dem gemeinsamen Coaching-Prozess zustimmt.

#### 8. Wer erfährt von der Teilnahme am SLC?

Die Information, welche Schulleiterin, welcher Schulleiter einen Coaching-Prozess wahrnimmt, wird von Schulmanagement NRW – als aktueller Organisationsinstanz – nicht an Dritte weitergereicht. Der Coachee entscheidet selbst, an wen er diese Information weiterreicht.

#### 9. Wie kann ich teilnehmen?

Das Angebot des Schulleitungs-Coaching SLC ist kostenlos. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Coaching-Plätze ist begrenzt. Für die zweite Phase des Pilots (2. Halbjahr Schuljahr 2012/2013) gehen 20 Coaching-Prozesse an den Start, für die die teilnehmenden Coachees bereits feststehen.

Mit dem kommenden Schuljahr 2013/2014 wird es wieder mindestens 20 neue Coaching-Plätze geben.

Interessierte Schulleiterinnen und Schulleiter bekunden ihr Interesse per E-Mail, zusammen mit der Nennung ihrer Schulform, Dienstjahre, Bezirksregierungszugehörigkeit und dem Hinweis, ob der Coach die gleiche Schulform besitzen soll.

#### 10. Wo finde ich weitere Infos?

Ihre Fragen rund um das Schulleitungs-Coaching SLC beantworten gerne:



Sonja Gerland-Péus



Gertrud Busch

## Interview mit zwei Schulleitungs-Coaches

*Sie waren früher auch Schulleiterinnen.  
Wie erleben Sie den Seitenwechsel?*

**Elisabeth Gemein:** Es ist ungemein spannend und anregend zu sehen, wie Schule aussieht mit dem distanzierten, aber zugleich auch vertrauten Blick auf das System.

Distanziert ist der Blick, da es ja nicht „meine Schule“ ist, die ich verantwortlich zu leiten habe, in die ich mit meinen Wünschen, Zielen, Detailkenntnissen verweben bin. Die professionelle Distanz, die ich in meiner Schule immer wieder neu gewinnen musste, um den Blick für das Ganze zu behalten, ist beim Coaching von Anfang an vorhanden, sozusagen der Aufgabe immanent.

Vertraut ist der Blick, weil Grundfragen der Leitung thematisiert werden, die sich bei aller Unterschiedlichkeit der Einzelschulen geradezu aufdrängen. Damit sind weniger die Wege gemeint, die beschritten werden können, als vielmehr die verschiedenen Herausforderungen.

**Monika Isemann:** Der Seitenwechsel fiel mir zunächst schwer. Als Schulleiterin war ich es gewöhnt, innovativ und zielgerichtet zu arbeiten: Ideen vorzugeben, diese diskutieren zu lassen, Ideen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzubeziehen und zum Abschluss den gemeinsam erarbeiteten Weg zu benennen und zu gehen. Ich fühlte mich für den gesamten Prozess verantwortlich.

Jetzt kommen Schulleitungen mit Fragen oder Problemen, die mir nicht unbekannt sind. Sofort sehe ich verschiedene Lösungsmöglichkeiten oder Wege, die ich aufzeigen könnte. Auch eventuell auftretende Probleme könnte ich überwiegend benennen. Die Versuchung ist groß, diese Tipps zu geben. Als Coach benutze ich Formulierungen oder stelle Fragen, um die Situation zu spiegeln und lasse den Coachee selbst Lösungsmöglichkeiten finden. Diesen Wechsel in die Coach-Rolle erlebe ich als sehr interessant, er erweitert meine eigenen Fähigkeiten und macht zudem auch noch richtig Spaß.

*Was ist Ihnen als Coach besonders wichtig?*

**Elisabeth Gemein:** Besonders wichtig erscheint mir, dazu beizutragen, dass die Eigenkräfte der neuen Schulleitung gestärkt werden, dass sie sozusagen

## Bin im Gespräch!



ihren Weg durch den „Dschungel des Neuanfangs“ findet. Es geht nicht darum, meine eigenen Leitungserfahrungen unreflektiert einzubringen, sondern gemeinsam an der Struktur der neuen Leitung zu arbeiten.

**Monika Isemann:** Besonders wichtig ist mir, dass die Schulleiterin/der Schulleiter mit dem Gefühl aus unseren Gesprächen herausgeht, dass die Zeit gut genutzt wurde und die Gespräche zu Ergebnissen führen. Und nicht denkt: „Verlorene Zeit! Was hätte ich alles Besseres in dieser Zeit tun können!“

Eine Schulleitung ist den ganzen Tag in unendlich viele verschiedene Situationen eingebunden. Nicht wenige davon ergeben sich spontan und machen eine vorherige Planung gar nicht möglich. Umso wichtiger ist es, dass die Sitzungen mit dem Coachee gut geplant und klar strukturiert durchgeführt werden, um die Zeiteresourcen sinnvoll zu nutzen.

Neben aller Planung halte ich es aber für ebenso wichtig, so flexibel in ein Gespräch zu gehen, dass auch plötzlich aufgetretene Probleme bearbeitet werden können.

*Welche Bedeutung hat Schulleitungs-Coaching SLC für das System Schule Ihrer Ansicht nach?*

**Elisabeth Gemein:** Im System Schule kann das Schulleitungs-Coaching SLC dazu beitragen, dass Schulleitung deutlicher eine Professionalisierung erfährt, die sie mit anderen Leitungen außerhalb der Schule stärker verbindet. Dadurch könnte auch ein Bewusst-



„Eine lebendige Schulkultur zu ermöglichen, halte ich für eine vorrangige Leitungsaufgabe. Das System Schule lebt von dem Zusammenspiel von Kontinuität und Wandel. Daran mitzuwirken, macht mir weiterhin Freude – über die Pensionierung hinaus.“

Elisabeth Gemein war zehn Jahre lang Schulleiterin des Städtischen Mädchengymnasiums Essen-Borbeck, wo sie vorher auch schon neun Jahre als stellvertretende Schulleiterin tätig war. Sie hat eine langjährige Erfahrung als Kursleitung in der Schulleitungsfortbildung. Seit August 2012 arbeitet die pensionierte Schulleiterin als Coach im Rahmen des Schulleitungs-Coaching SLC.



„Schule heißt für mich Leben, Weiterentwicklung, Spannung. Daran weiterhin teilhaben zu dürfen, ohne vom Alltagsgeschäft abgelenkt zu werden, hat mich hoch motiviert, mich für das SLC zu engagieren.“

Monika Isemann begann ihre Karriere als Grundschulleiterin vor 23 Jahren. Nach fünf Jahren an einer Grundschule im ländlichen Gebiet hat sie die Leitung einer vierzügigen Grundschule in einem sozialen Brennpunkt übernommen und bis Sommer 2012 inne gehabt. Ein jahrelanges und vielfältiges Engagement im Bereich „Verkehrs- und Mobilitätsbildung“ rundet ihr Profil ab. Seit Sommer 2012 befindet sich Isemann in der Altersteilzeit und arbeitet als Coach im Rahmen des Schulleitungs-Coaching SLC.

34  
35

sein für die besondere Aufgabe entstehen, die das Leitungsamt vielleicht bewusster wählen lässt und eine neue Attraktivität setzt. Ich möchte allerdings auch betonen, dass ich die pädagogische Orientierung auf jeden Fall für die oberste Priorität halte: Schule zielt auf die Bildung und Erziehung von Schülerinnen und Schülern. Dafür ist die Schulleitung an erster Stelle verantwortlich.

**Monika Isemann:** Das Schulleitungs-Coaching SLC als Modell ist längst überfällig. Es ermöglicht nicht nur einzelnen Schulleitungen, Unterstützung zu erhalten, es ermöglicht auch einen guten Überblick über das System Schule, über Schulentwicklungen, über fehlende Bereiche in der Ausbildung. Gelungene Modelle von Schulentwicklung lassen sich schnell und unbürokratisch weiter verbreiten. Die gesamte Schullandschaft könnte bei einer Weiterentwicklung des Konzeptes, transparenter werden.

### Sie wollen mehr über das Schulleitungs-Coaching SLC wissen?

Elisabeth Gemein, Monika Isemann und weitere Coaches beantworten Ihre Fragen rund um das Schulleitungs-Coaching SLC vom Dienstag (19.02.2013) bis Samstag (23.02.2013) am Messestand von Schulmanagement NRW auf der Didacta:

Koelnmesse | Halle 6 | Standnummer: D-060-E-061  
Di, Do, Sa: 10.00 - 12.00 Uhr  
Mi, Fr: 14.00 - 16.00 Uhr

Sonja Gerland-Péus ist pädagogische Mitarbeiterin bei Schulmanagement NRW.

Irina Toteva ist zuständig für Öffentlichkeitsarbeit bei Schulmanagement NRW.