

# Warum es pädagogischen Führungskräften mit Coaching besser gehen kann

Eine Einladung, in die Zukunft und die Vergangenheit zu blicken und andere und neue Perspektiven einzunehmen

Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe und stärkt die eigene Gestaltungs- und Selbstwirksamkeitskraft. Es ist damit zeitlich begrenzt und richtet den Blick auf die gesamte (private) Person in ihrer beruflichen Rolle.



**Paul Baerecke**  
Qualitäts- und Unterstützungs-  
Agentur – Landesinstitut für  
Schule (QUA-LiS NRW)



**Sonja Gerland-Péus**  
Qualitäts- und Unterstützungs-  
Agentur – Landesinstitut für  
Schule (QUA-LiS NRW)

268

## Warum Coaching keine Hexerei ist

Man nehme einen ruhigen, vertraulichen Raum, Freiwilligkeit, Zeit. Ferner nehme man die Bereitschaft, sich zu verändern, ebenso den Entschluss, auf sein System und sein Tun darin zu schauen. Man nehme weiterhin einen rollenklaren, wertschätzenden, zugewandten, demütigen Blick von außen, gepaart mit einem fundierten, prozess- und lösungsorientierten, methodischen Werkzeugkoffer.

Die Arbeitsweise von Coaching ist ganzheitlich, komplex, vernetzt, system- und lösungsorientiert und vertraut auf den Prozess. Sie geht davon aus, dass die vorhandenen Ressourcen des Coachee ihm ermöglichen, eigene Lösungen und Lösungsoptionen zu finden. Sie bezieht alle Sinne, ebenso Stimmungen mit ein, veranschaulicht Situationen und mögliche Wege, nutzt dabei Bilder, Metaphern, Geschichten, Bewegung, gerne auch Humor und Vergnügen. Sie schaut wertschätzend auf Spannungsfelder, Dynamiken, bestehende, mitunter

festgefahrene Veränderungsprozesse, Vorstellungen und Konstrukte des Coachee und lädt stets ein, auf das gesamte System zu schauen. Sie nutzt bewusste wie unbewusste Prozesse, und bietet an, die »Haltung« zur empfundenen Herausforderung verändern zu können und unerwartete Lösungswege zu finden. Die Arbeitsweise von Coaching lädt gerne ein, andere und neue Perspektiven einzunehmen, lässt in die Zukunft und in die Vergangenheit blicken. Mittels solcher Arbeitsweisen können schließlich Bewegung, Impulse und Lösungen höherer Ordnung entstehen, die man bewusst nicht gedacht hat und die ermöglichen, die eigene Handlungsfähigkeit zu erweitern.

*» Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe und stärkt die eigene Gestaltungs- und Selbstwirksamkeitskraft.«*

Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe und stärkt die eigene Gestaltungs- und Selbstwirksamkeitskraft. Es ist damit zeitlich begrenzt und richtet den Blick auf die gesamte Person in ihrer beruflichen Rolle, vor dem Hintergrund der bestehenden Aufgaben und Kontexte. Jeder Prozess bietet eine klare, orientierende Struktur und gleichermaßen die Klarheit über die Rollen. Der Coach ist verantwortlich für den Prozess. Er lädt mittels Methoden dazu ein, innezuhalten und die Perspektive zu wech-

seln. Der Coachee wiederum ist für die Inhalte, seine Ziele, Lösungen und das Finden von Handlungsoptionen zuständig. Der Coach begleitet den Coachee auf seinem persönlichen Weg. Jeder Coachingprozess ist damit individuell ausgerichtet. Dies bezieht sich sowohl auf die inhaltliche Ausgestaltung durch die Wahl der durch den Coachee eingebrachten Themen als auch auf die zeitliche Ausgestaltung durch kürzere oder längere Abstände zwischen den einzelnen Sitzungen.

Das NRW-weite Unterstützungsangebot Schulleitungscoaching (SLC) beispielsweise zielt auf eine systemische Unterrichts- und Schulentwicklung ab. Ein solcher Prozess wird immer über die Schulleiterin oder den Schulleiter angefragt. Nach diesem ersten Schritt kann sich der Prozess auch an die Stellvertretung oder ein Schulleitungsteam richten. Ein Coachingprozess startet stets mit dem Erstgespräch. In diesem werden die Eckdaten wie Beteiligte, Anzahl der Sitzungen, Ort und Termine, ebenso die wichtige Vertraulichkeit und die Rollen geklärt. Darüber hinaus wird das Anliegen – *was ist das erwünschte, attraktive Ziel für den angefragten Coachingprozess und wie wäre die Erreichung des Ziels erkenn- und erlebbar* – formuliert. Im Verlauf der folgenden weiteren fünf Sitzungen wird mittels verschiedener Methoden der Weg zum Ziel »begebar« gemacht, wobei sich während

dieses Prozesses das Ziel durchaus wieder verändern kann und darf. Über das gemeinsame Kennenlernen hinaus nutzt das Erstgespräch bereits handlungs- und lösungsorientierte Methoden. Jede Sitzung schließt mit einer Bilanz ab, die den stattgefundenen Prozess der Sitzung sowie die Resonanz zum Erlebten und Erfahrenen zum Gegenstand macht. Der gesamte Prozess wiederum schließt verlässlich mit einer Rückbetrachtung zu Wegstrecke, Aufenthalts- und Aussichtspunkten, Souvenirs, Rück- und Ausblick ab. Dabei sind sowohl Coachee als auch Coach gefragt.

» Schulen als soziale Systeme sind nicht so sehr durch die einzelnen Personen geprägt, die in ihnen wirken, sondern vielmehr durch die Kommunikation zwischen diesen [...].«

#### Warum ein systemischer Blick hilfreich sein kann

Sowohl der Planung und Durchführung des Schulleitungscoachings als auch dem Blick auf die Führungsrolle in der Schule liegt ein systemisch geprägter Denkansatz zugrunde. Schulen als soziale Systeme sind nicht so sehr durch die einzelnen Personen geprägt, die in ihnen wirken, sondern vielmehr durch die Kommunikation zwischen diesen und durch die »Spielregeln«, die explizit oder implizit gelten und angewendet werden. Dieses hoch komplexe System lässt sich durch das Bild eines hängenden und beweglichen Mobiles verdeutlichen, denn wird durch einen Lufthauch oder durch einen Anstoß ein einzelner Bestandteil des Mobiles in Bewegung gesetzt, hat dies Auswirkungen auf alle anderen Bestandteile. Außerdem wird niemand in der Lage sein vorauszuberechnen, wie das Mobile genau aussehen wird, wenn es wieder zur Ruhe gekommen ist. Diese Erkenntnis, übertragen auf das

System Schule, ist im Idealfall ebenso entlastend wie inspirierend.

Zu den Kernaufgaben der Führungspersonen gehört die Weiterentwicklung des Systems, für das sie Verantwortung tragen. Im Coaching kann der Blick der Leitungskraft bzw. des Teams auf das geleitete System gelenkt werden und auf die Kommunikation der in ihm tätigen Menschen. Dies geschieht allerdings explizit *nicht* mit der Absicht, diese Menschen mit diagnostischen oder analytischen Mitteln zu durchschauen, sie zu ändern und für »das System« passender zu machen. Instruktive Interventionen, deren Ziel in der Veränderung von Haltungen, Motivation, Engagement einzelner Personen bestünde, sind aus systemischer Sicht ohnehin unmöglich. Die stärkste Intervention, deren sich Führungspersonen bedienen können, ist vielmehr die Einladung zur Kooperation vor dem Hintergrund gemeinsam abgestimmter und regelmäßig evaluierter »Höherer Ziele«. Grundannahme ist: Jede im System Schule tätige Person verhält sich aus ihrer Sicht und abhängig vom jeweiligen Kontext zunächst angemessen und klug, weil sich das betreffende Verhalten irgendwann einmal als Lösung eines Problems bewährt hat und daher als hilfreich gespeichert worden ist.

Widerstände im System und das Festhalten an vermeintlich überkommenen und nicht mehr hilfreichen Prozessen und Mustern werden durch die Leitungskräfte oft als Blockaden erlebt. Es ist aber wichtig, in der innersystemischen Kommunikation immer den Kontext und die notwendige Variabilität im Blick zu haben. Der Abschied von ehemals »gelernten« und bewährten Lösungen und Verhaltensweisen kann nur unter Würdigung ihrer ehemaligen Bedeutung und Bewährung erfolgen. Diese hilfreiche Sichtweise kann im Coaching die Führungskräfte dabei

unterstützen, mit den Widerständen zu gehen anstatt gegen sie.

Ein wichtiger Blick gilt im Schulleitungscoaching den zentralen Aufgaben für Führungskräfte, die sich mit »orientierende Rahmung« für ihre Schule umschreiben lassen. Dies umfasst sowohl strukturelle als auch affektive Rahmung. Strukturelle Rahmung bedeutet z.B., relevante Informationen zu filtern und ins System weiterzugeben, Kerngeschäft und Erfolgskriterien zu beschreiben, die zugehörigen Prozesse zu beobachten und sie zu moderieren. Ebenso wichtig ist aber die affektive Rahmung. Leitung muss sichtbar und erreichbar sein. Beziehungssicherheit und Akzeptanz werden von der Führungskraft modellhaft vorgelebt durch Respekt, Achtung und Wertschätzung. Die Führungskraft vermittelt Zuversicht, dass die Schule entwickelt werden kann auf der Basis des sicheren Bestands von Routinen und verlässlichen Ressourcen. Gleichzeitig ist ein kunstvolles Wechselspiel zwischen Komplexreduktion (»beruhigen«) und Infragestellen bzw. Verflüssigen von Routinen (»beunruhigen«) wichtig.

270

#### Warum du dich veränderst, seitdem ich dich anders sehe

Schulen müssen entwickelt werden von Menschen, die sich entwickeln wollen – und Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit selbst. Dies tun sie auf der Basis der Erfahrungen, die sie in der Interaktion mit ihrer Umwelt gemacht haben und die zu bestimmten Vorannahmen geführt haben. Die eigene Theorie bestimmt also, was jemand beobachtet – und keineswegs die »Wirklichkeit an sich«.

Systemisches Coaching regt den Coachee an, eine veränderte Wirklichkeitskonstruktion vorzunehmen, um so auch Handlungsalternativen zu eröffnen. Dies geschieht über hilfreiche Fragen wie:

- *Was würde es für wen bedeuten, wenn Sie kleine experimentelle Veränderungen einführen?*

- *Woran könnten Sie merken, dass die Veränderungen in die richtige Richtung gehen?*
- *Woran könnten Sie sehen, dass das Problem verschwindet?*
- *Welche Auswirkungen hätte das?*
- *Wer würde es merken?*
- *Wem würde das Problem fehlen? ...*

Die Coachees werden eingeladen, Situationen in einem neuen, veränderten Sinnzusammenhang zu erleben und ihnen so eine andere, neue, ggf. auch nützlichere Bedeutung zu geben. Oft liegen feste Überzeugungen im Sinne von »so ist die Wirklichkeit, so sind die anderen« zugrunde, und durch den Perspektivwechsel erhöht sich die Selbstwirksamkeit des Einzelnen und ungeahnte persönliche Ressourcen werden sichtbar. Ziel ist es nicht, gesicherte »richtige« Lösungen zu finden, sondern *nützliche Lösungen*, die den Spielraum größer machen, indem sie an den vorhandenen Möglichkeiten des Coachee anknüpfen und diese erweitern.

Eine hilfreiche Haltung des Coachs ist dabei, statt mit »ich weiß es besser, ich verstehe sofort, meine Hilfe wird dringend gebraucht, aber ich wahre dabei die innerliche Distanz« sich mit einer Haltung des Nichtwissens und -verstehens einzubringen, mit der Bereitschaft sich einzulassen, »mitzuspielen« – aber dabei das Problem des Coachee nicht zum eigenen Problem zu machen.

#### Warum unterstützte Arbeit leichter fällt als nicht unterstützte

Coaching zeigt eine positive Wirkung. Aus der von den Organisationspsychologen Theeboom, Biersma, Vianen von der Universität Amsterdam 2013 veröffentlichten Metaanalyse, in der mehr als 100 Primärstudien gesichtet wurden, geht hervor, dass bei den Coachingnehmenden durch Coaching ein anderer Umgang mit Stress stattfindet und die Fähigkeit zur Selbstregulation

und zum Selbstmanagement positiv beeinflusst wird. Es wird eine aufgabenbezogene Leistungssteigerung sowie eine Steigerung des übergreifenden Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit wahrgenommen.

Ähnliche Effekte sind während der vierjährigen Pilotierung des Unterstützungsangebots Schulleitungscoaching durch die wissenschaftliche Begleitung der Universität Kassel erhoben worden. Neben der statistisch signifikanten Verbesserung in ihrem Führungsverhalten erleben die befragten Schulleitungen nach dem Coaching ebenso eine größere berufliche Zufriedenheit.

Damit zeigt sich, dass – verbunden mit der grundlegenden Bereitschaft des Coachee, sich zu entwickeln und auf Grundlage lösungs- und ressourcenorientierter Methoden – Coaching eine positive verändernde Wirkung ermöglicht.

#### Warum Coaching zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen kann

Gemäß dem systemischen Leitgedanken, ist alles – immer – miteinander verbunden (wir erinnern an das Bild des Mobiles). Der Einzelne ist in Systemen geworden, was er ist, und hat wiederum Einfluss auf die Systeme, in denen er lebt und arbeitet. Unter der Annahme und im Bewusstsein, dass Coaching gleichermaßen Selbstklärung und Lernen ermöglicht, ist die Leitungskraft gleichermaßen Handelnde und Lernende. Die Erfahrungen aus dem Coaching fließen modellhaft ins System zurück, indem sowohl die Methoden als auch die zugehörige Haltung das Handlungsrepertoire der Leitungskraft erweitern können. ■

#### Anmerkung

Das Angebot Schulleitungscoaching in NRW wird über QUA-LIS NRW – Landesinstitut für Schule, Arbeitsbereich 8.1 organisiert, inhaltlich gestaltet und weiterentwickelt. Interessierte können sich über den Kontakt [schulleitungscoaching@qualis.nrw.de](mailto:schulleitungscoaching@qualis.nrw.de) informieren und anmelden.