

Ellen Poppke

„Willst du ein guter Leiter sein, dann
schau auch in dich selbst hinein!“

Schulleitung und Coaching – ein Gegensatz?

IHP Manuskript 1108 G * ISSN 0721 7870



Ellen Poppke

„Willst du ein guter Leiter sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“

Schulleitung und Coaching – ein Gegensatz?

Inhalt

- Einleitung
- 1. Rollenklärung
 - 1.1. Die Schulleiterin
 - 1.2. Der Coach
- 2. Der Entwicklungsprozess von der Schulleiterin zum Coach
 - 2.1. Ausgangssituation
 - 2.2. Von der Kraft des „Seins“
 - 2.3. Von der Kraft des „Tuns“
 - 2.4. Von der Kraft des „Fühlens und Denkens“
 - 2.5. Von der Kraft der „Identität“
 - 2.6. Von der Kraft der „Fertigkeiten“
 - 2.7. Von der Kraft der „Integration“
- 3. Die Gestaltung des Coachings
 - 3.1. Zeit und Ort
 - 3.2. Formale Gestaltung der einzelnen Sitzungen
 - 3.3. Inhalte
 - 3.4. Methoden
- 4. Reflexion des Coachingprozesses
 - 4.1. Feedback der Kolleginnen
 - 4.2. Einsichten
- Schlussbetrachtung

„Willst du ein guter Leiter sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“¹
Schulleitung und Coaching – ein Gegensatz?

Einleitung

Die berufsbegleitende Weiterbildung zum Counselor der Fachrichtung Supervision am IHP in den Jahren 2005 bis 2008 trägt wesentlich zu dem Entschluss bei, meinen Dienst als Leiterin einer Grundschule vorzeitig zu beenden, in Altersteilzeit zu gehen und mir mit meinen erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten ein neues Tätigkeitsfeld als freiberufliche Beraterin zu schaffen.

Die Ausbildung wirkt sich spürbar auf mein Verhalten als Vorgesetzte und meinen Umgang mit den Menschen in meinem Berufsumfeld aus. Ich lerne die Ressourcen der einzelnen Kolleginnen aufmerksamer und empathischer wahrzunehmen. Das wiederum führt dazu, dass sie sich wertgeschätzt fühlen, was die allgemeine Arbeitsatmosphäre wohltuend beeinflusst. Außerdem wächst die Kompromissbereitschaft in pädagogischen Fragen und bei Meinungsverschiedenheiten, einander mit größerer Toleranz zu begegnen.

Es entsteht in mir der Wunsch, mit professionellen Mitteln ein größeres Bewusstsein für Interaktionsprozesse zu schaffen, um so die Kommunikationskompetenz im Kollegium zu erweitern. Die Fähigkeit, Strukturen und Muster im Miteinander besser zu durchschauen, soll gestärkt werden. Darüber hinaus sollen Methoden vermittelt werden, die den eigenen Handlungsspielraum vergrößern.

Ich entschieße mich, meinem Kollegium in unserem letzten gemeinsamen Jahr ein professionelles Coaching auf der Basis meiner Counselorausbildung anzubieten. In der Lehrerkonferenz am Ende des Schuljahres 2008/09 stelle ich unter dem Oberbegriff „Kommunikationstraining“ folgende Themen zur Wahl:

- Konfliktgespräche führen
- Fremd-, Selbstwahrnehmung
- Kollegiale Beratung
- Selbstkonzept/Fremderwartungen
- Arbeit mit dem „inneren Team“
- Die vier Seiten einer Nachricht

Für mich ist bedeutsam, dass alle an dem Teamcoaching teilnehmen, denn ich gehe davon aus, dass sich diese Arbeit auf unser „System“ auswirken wird. Darum ist es wichtig, dass jede Kollegin in den Prozess eingebunden ist und sich nicht außerhalb des Geschehens empfindet.

Am letzten Schultag vor den Sommerferien stimmen alle Kolleginnen* einhellig zu.

1. Rollenklärung

Bevor ich dem Kollegium das Angebot mache, setze ich mich mit den beiden Rollen auseinander, in denen ich mich befinden werde: hier die Schulleiterin, die Vorgesetzte, dort die Beraterin, der Coach. Die Rolle der Schulleiterin ist mir vertraut, die des Coachs

*Ich werde des Weiteren der Einfachheit halber die weibliche Variante benutzen. Das scheint mir auch deshalb angemessen, weil das Kollegium aus neun Frauen und zwei Männern besteht.

¹ SCHULZ VON THUN, Friedemann: Miteinander reden 3, Reinbek bei Hamburg 1998, 16. Aufl. S. 54.

muss erst Gestalt annehmen. Auch das Kollegium befindet sich mit mir in einer neuen Situation.

Dabei habe ich stets das angestrebte Ziel vor Augen, mithilfe des Coachings die Wahrnehmung im Kollegium füreinander zu schärfen, das eigene und fremde Verhalten zu reflektieren und dadurch das Repertoire kommunikativer Kompetenzen zu erweitern.

1.1. Die Schulleiterin

In der Allgemeinen Dienstordnung des Kultusministeriums sind die Aufgaben von Schulleitung definiert und da heißt es u. a.:

Schulleiter oder Schulleiterinnen als Vorgesetzte

„(1) Der Schulleiter oder die Schulleiterin ist allen an der Schule tätigen Personen gegenüber in der Erfüllung ihrer Aufgaben (§§ 4 bis 17) weisungsberechtigt. Zu den Aufgaben des Schulleiters oder der Schulleiterin gehört es auch, die berufliche Entwicklung und Fortbildung der Lehrer und Lehrerinnen sowie die Ausbildung der Lehramtsanwärter und -anwärterinnen zu fördern.

(2) Der Schulleiter oder die Schulleiterin berät die Lehrer und Lehrerinnen bei Bedarf in Fragen der Unterrichts- und Erziehungsarbeit . . .“²

Dem Erlass entsprechend ist der Schulleiter also einerseits „weisungsberechtigt“, andererseits „berät“ er sein Kollegium „bei Bedarf in Fragen der Unterrichts- und Erziehungsarbeit“. Grundsätzlich ist damit geklärt, dass „Beratung“ als eine Aufgabe von Schulleitung per Erlass definiert ist. Da „Unterrichts- und Erziehungsarbeit“ immer durch interaktionelle Prozesse geprägt ist, sollte insbesondere die Förderung und Entwicklung kommunikativer Kompetenzen Teil eines Coachings sein.

Dennoch ist es eine Tatsache, dass beide Aspekte durchaus konkurrieren können, da der Schulleiter auch eine Kontrollfunktion ausübt und für den reibungslosen Ablauf innerhalb der Schul- und Unterrichtsorganisation zu sorgen hat.

1.2. Der Coach

Ich habe mich für den Begriff „Coaching“ entschieden, weil er entwicklungsorientiert ist und aufgrunddessen die Ressourcen der Mitarbeiter im Blick hat. Meine Erfahrung im Laufe von mehr als einem Jahrzehnt in Leitungsfunktion hat mich gelehrt, dass das Potential in einem Kollegium geweckt werden muss und jede an ihrem Platz Anerkennung und Wertschätzung erfahren muss. Auf diese Weise sind die Bereitschaft zur Kooperation und die Identifikation mit dem Leitbild der Schule gewachsen.

Ich halte es mit Maren Fischer-Epe³, die unter Coaching „eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training“ versteht. Diese Definition erfüllt für mich die zitierte Forderung des Erlasses perfekt. Das Teamcoaching, wie ich es in den protokollierten Settings durchführe, hat das „praxisorientierte Training“ zum Ziel.

2. Der Entwicklungsprozess von der Schulleiterin zum Coach

Nach meiner festen Überzeugung ist das Coaching des Kollegiums nur möglich geworden durch meinen eigenen vorausgegangenen Entwicklungsprozess. Darum ist es mir wichtig, diesen Prozess ausführlich darzustellen.

² ALLGEMEINE DIENSTORDNUNG für Lehrer und Lehrerinnen, Schulleiter und Schulleiterinnen an öffentlichen Schulen (ADO), RdErl. d. Kultusministeriums v. 20. 9. 1992, §19

³ FISCHER-EPE, Maren: Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Reinbek bei Hamburg 2007, 4. Aufl., S. 19.

Die „Cycles of Power“ nach Pamela Levin⁴ bilden einen geeigneten Hintergrund zur Reflexion und Darstellung der einzelnen Stationen dieser Entwicklung.

2.1. Ausgangssituation

Nach zweijähriger Tätigkeit in der Lehrerausbildung stürze ich mich voller Enthusiasmus und mit Elan 1997 in meine neue Rolle als Schulleiterin. Ich möchte meine Vorstellung von einer „guten Schule“ einbringen und mit dem Kollegium umsetzen.

Die Lage der Schule ist idyllisch, von alten Bäumen umgeben, mit einem Schulgarten, einem gut gestalteten Schulhof und einer riesigen Schulwiese. Eine meiner ersten „Amtshandlungen“ ist es, diese Wiese für Ballspiele frei zu geben, denn bis dahin wird sie so nicht genutzt, um - so lautet Konferenzbeschluss - den Rasen nicht zu „beschädigen“. Dieser Beschluss zeigt, welche pädagogische Grundhaltung in jener Zeit im Kollegium vorherrscht. Meine „Maßnahme“ wird widerspruchlos hingenommen, doch „atmosphärisch“ bleibt sie nicht ohne Folgen.

Die ersten eineinhalb Jahre meines „Schulleiter – Daseins“ sind geprägt durch „learning by doing“! Die anfängliche Aufnahme seitens des Kollegiums ist durchaus herzlich. In der Folgezeit bestimmt ein vorsichtiger Umgang miteinander unseren Schulalltag, der immer wieder zu Verunsicherungen auf beiden Seiten führt, die in einer Eskalation enden.

2.2. Von der „Kraft des Seins“

Im Dezember 1998 nach meiner Rückkehr in den Dienst, nachdem ich wegen einer Operation mehrere Wochen arbeitsunfähig war, erklärt mir mein Kollegium sein Misstrauen. Die angeführten Begründungen liegen im Bereich fehlgelaufener Kommunikation und atmosphärischer Störungen. Es geht nicht um den Nachweis dienstlicher Vergehen. Eine Verständigung zur Konfliktlösung scheint unmöglich. In den darauf folgenden Monaten kann ich allein Kraft schöpfen im „Sein“. Dabei helfen mir die Menschen in meinem nächsten Umfeld: die Liebe und Zuneigung meiner Familie und Freunde, aber auch die Anerkennung, Wertschätzung und das Verständnis meines vorgesetzten Schulrates, meiner Schulleiterkolleginnen. Hinzu kommt mein „Überlebenswille“ durchzuhalten und mich den Rollen immanenten Anforderungen und Erwartungen authentisch und entschlossen zu stellen.

2.3. Von der „Kraft des Tuns“

In der Folgezeit komme ich ins „Tun“ und mache einen Schritt nach dem anderen, gewinne neue Kraft und finde allmählich wieder zu innerer Ruhe. Dadurch gelingt es mir, mich zu stabilisieren und auch wieder Zeichen zu setzen in Bezug auf den inneren und äußeren Ablauf der Schularbeit. Auch das Kollegium ist darauf bedacht, den Schulfrieden zu wahren und Kraft und Energie in die Unterrichts- und Erziehungsarbeit zu lenken. So veranstalten wir im Dezember 1999 einen „Nikolausmarkt“ zugunsten der Kriegskinder in Afghanistan im Rahmen einer UNICEF-Kampagne ohne große Vorbereitungszeit mit einem Spendenbetrag, der alle Erwartungen übertrifft. Dies ist nur möglich, weil die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Kollegium und Elternschaft wieder soweit hergestellt ist, dass Absprachen verlässlich getroffen und auch durchgeführt werden.

⁴ LEVIN, Pamela: Cycles Of Power. A user's guide to the seven seasons of life. 1988

2.4. Von der Kraft des „Fühlens und Denkens“

In den nächsten Jahren vollziehen sich in kurzen Abständen personelle Veränderungen im Kollegium, die der Zusammenarbeit zugutekommen. Es ist die Kraft des „Denkens und Fühlens“, die die kommende Zeit für mich entscheidend prägt. Viele klärende Gespräche und auch Auseinandersetzungen finden zwischen einzelnen Kolleginnen und mir statt. In dieser Phase bildet sich ein „neues“ Kollegium, manche verlassen die Schule aus Alters- oder Krankheitsgründen – auch vorzeitig – andere kommen hinzu. In der Regel werde ich um meine Einschätzung gefragt und kann so Einfluss auf Neueinstellungen nehmen. So entwickelt sich zusehends ein „Mitarbeiterstamm“, in dem sich gegenseitiges Vertrauen bilden kann.

Je entspannter und gelassener ich die Arbeit mit meinen Kolleginnen gestalten kann, desto mehr wachse ich in die „Leitungsrolle“ hinein. Es gelingt mir zunehmend Vertrauen zu gewinnen in die Verlässlichkeit und Loyalität meiner Kolleginnen. Vor diesem Hintergrund fällt es mir immer leichter, das vorhandene Potential zu nutzen und Aufgaben zu delegieren. Dieser ressourcenorientierte Umgang mit dem Kollegium verändert das Arbeitsklima deutlich positiv. Meine Kolleginnen fühlen sich anerkannt und in ihrem Selbstwertgefühl bestärkt.

2.5. Von der „Kraft der Identität“

Aufgrund dessen verändert sich meine „Identität“ als Schulleiterin. Die Frage: „Wer bin ich?“ setzt einen Prozess in Gang, der mich zwingt, mich mit meiner „Rolle“ innerhalb der Schule auseinanderzusetzen. Der gesetzliche Rahmen mit seinen Ausführungen zu den Rechten und Pflichten bezüglich der „Rolle“ lässt genügend Handlungsspielraum, für die individuelle Umsetzung, die meinen persönlichen Voraussetzungen entspricht.

In diese Zeit fällt sicherlich nicht ohne Grund meine erste Supervision, die mir im Rahmen einer Schulleiterfortbildung für ein Jahr von der Bezirksregierung gewährt wird. Die Reflexion der eigenen Rolle bekommt jetzt eine andere Qualität. Ich erhalte Anstöße, mein Handeln kritisch zu betrachten, aber auch besser auf meine Gefühle zu achten.

Durch diese Fortbildung entsteht in mir der Wunsch, eine Ausbildung zur Supervisorin zu machen. In 2005 beginne ich die berufsbegleitende Weiterbildung am IHP zum Counselor in der Fachrichtung Supervision.

Für meine letzten vier Jahre in der „Rolle“ der Schulleiterin ist diese Zeit von ganz besonderer Bedeutung. Hier lerne ich, nicht in erster Linie meinen kognitiven Fähigkeiten zu vertrauen, so wie ich es durch meine Sozialisation verinnerlicht habe – sondern mit meinen Gefühlen achtsam umzugehen, mich auf sie zu verlassen, meiner Intuition zu trauen und zu folgen. Der Weg ist nicht leicht, es gibt immer wieder auch Selbstzweifel. Die Rückkehr zu vertrauten Mustern ist immer dann verlockend, wenn sie qua Amtsautorität den Weg zu einem Ziel zu verkürzen scheint.

Johann Schneider schreibt in seinem Buch „Supervision“, dass es „... ein tiefes inneres Gefühl von Zufriedenheit und Erfüllung gibt, seinen eigenen Stil zu entwickeln, seine Rolle(n) zu finden und auszufüllen anders als andere und einzigartig zu sein ...“⁵

2.6. Von der „Kraft der Fertigkeiten“

Aus diesem Gefühl lassen „... sich in einer Arbeitsatmosphäre des Angenommen Seins die beruflichen und persönlichen Fertigkeiten entwickeln und vielfältig entfalten. ...“⁶

⁵ SCHNEIDER, Johann: Supervision. Supervidieren und beraten lernen, Paderborn 2001, 2. Aufl., S. 161.

In der Rückschau trifft diese Definition auf meine letzten drei Jahre als Schulleiterin uneingeschränkt zu. Ich bin authentisch meinen Weg gegangen, habe aber auch meine Kolleginnen mit ihren Stärken und Schwächen annehmen können.

Diese Anerkennung bezieht sich sowohl auf die empathische Akzeptanz der Ressourcen von Mitarbeitern, als auch ihrer Schwächen, die mich an manchen Stellen zur Entschleunigung oder zumindest zum Innehalten zwingen. Umgekehrt kann auch ich mir „Fehler“ leisten, ohne dass mir das als Unvermögen ausgelegt wird.

Auf der Praxisebene wende ich in der Weiterbildung Gelerntes an. Ich führe in Lehrerkonferenzen z. B. die sog. „1. Runde“ ein, die nach anfänglicher Irritation gern genutzt wird, um sich vom Unterrichtsmorgen auf die neue Situation einzustellen und so der eigenen Befindlichkeit Beachtung zu schenken und sie gegebenenfalls dem Kollegium mitzuteilen. Auch das am Ende einer Konferenz eingeführte Feedback führt zu mehr Transparenz und Vertrauen untereinander.

Schneider schreibt dazu: „ . . . Der Mitarbeiter wird seine Erfahrungen und Fertigkeiten in seiner Persönlichkeit integrieren, einen Platz unter den anderen finden und seine Rolle(n) einnehmen und mit seiner Arbeit zum Gesamterfolg beitragen . . . “⁷

2.7. Von der „Kraft der Integration“

So fühlt sich für mich die „Kraft der Integration“ an: Ich bin „frei“ in der Gestaltung meiner Rolle und kann meine erworbenen Fertigkeiten in der Rolle als Coach meinem Kollegium anbieten.

Der entscheidende Schlüssel für das erfolgreiche Coaching liegt für mich genau in diesem Prozess der beschriebenen Stationen der „Cycles of Power“. Die Reflexion der einzelnen Stadien hat mir deutlich gemacht, wie wichtig es ist, jedes einzelne durchlaufen zu haben. Sie bauen aufeinander auf und geben den inneren Halt für die verschiedenen Rollen, die an sie gestellten Erwartungen und Erfordernisse.

Und so genieße ich die „Kraft der Erneuerung“ und freue mich auf die neue Aufgabe als Coach meines eigenen Kollegiums.

3. Die Gestaltung des Coachings

In der letzten Lehrerkonferenz vor den Sommerferien werden neun Sitzungen beschlossen, die einmal im Monat im Wechsel mit den üblichen Konferenzen stattfinden sollen. Die Kolleginnen sind bereit, sich nach Schulschluss zusammen zu finden, um an dem Coaching teilzunehmen.

Das erklärte Ziel ist die Erweiterung der Kommunikationskompetenz des Kollegiums und damit auch den Umgang miteinander zu erleichtern. Dieses gilt es zu konkretisieren und genauer zu definieren. Am Ende der 1. Sitzung wird durch Kartenabfrage ermittelt, dass bis auf eine Ausnahme die Verbesserung der „Gesprächsführung“ ganz oben auf der Wunschliste steht. Auf diese praxisorientierte Zielrichtung passt auch die oben erwähnte Definition des Coachings, nämlich „eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training“.

3.1 Zeit und Ort

Unter dieser Voraussetzung treffen wir uns im darauffolgenden Schuljahr insgesamt acht Mal. In der Regel alle vierzehn Tage im Wechsel mit den obligatorischen Lehrerkonferenzen.

⁶ ebenda, S. 163.

⁷ ebenda, S. 165.

Wie sich nach den ersten Sitzungen herausstellt, erweist sich der vereinbarte Zeitraum einer Unterrichtsstunde (45 Minuten) als zu kurz. Im Laufe des Coachings ergibt sich ein Zeitaufwand von einer vollen Stunde (und manchmal etwas mehr), der vom Kollegium akzeptiert wird.

Gleichzeitig mit dem Zeitplan wird entschieden, dass wir uns keinesfalls im Lehrerzimmer treffen werden. Der einzige Raum, der in Frage kommt, ist der Musikraum. Er ist nicht sehr einladend und muss daher für unser Vorhaben gestaltet werden. Insofern gilt es vor den jeweiligen Treffen eine Atmosphäre zu schaffen, die uns aus dem Unterrichtsalltag heraus trägt.

3.2. Formale Gestaltung der einzelnen Sitzungen

Im Unterschied zu Lehrerkonferenzen werden sehr bewusst eigene Rituale eingeführt. Der ritualisierte Verlauf der einzelnen Sitzungen erweist sich als sehr effektiv - insbesondere auch in Anbetracht der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit.

- Am Morgen des vereinbarten Termins schreibe ich in der großen Pause am Whiteboard im Lehrerzimmer per Hand mit verschiedenfarbigen Eddings eine Einladung, die das Thema enthält und meist ein Tagesmotto, so z. B. „Ich bin so oder so oder so oder so! So bin ich!“ Das ganze versee ich mit aufmunternden Symbolen wie z. B. einem Smiley.
- Im Raum selbst erscheint das Motto auf der seitlichen Wandtafel, der Stuhlkreis entspricht der Teilnehmerzahl und besteht aus leicht gepolsterten Stühlen, die für solche Gelegenheiten zur Verfügung stehen. In den Kreis integriert ist ein Flipchart.
- Die Mitte ist jedes Mal anders gestaltet mit verschiedenen Blumenarrangements, Teelichtern, Gegenständen etc., die meistens zum jeweiligen „Warming-up“ passen.

Besonders erfreut zeigen sich die Kolleginnen über die ansprechende Gestaltung, kommentieren sie jedes Mal sehr wohlwollend und äußern ihre gespannte Vorfreude auf den schönen Anblick beim nächsten Mal.

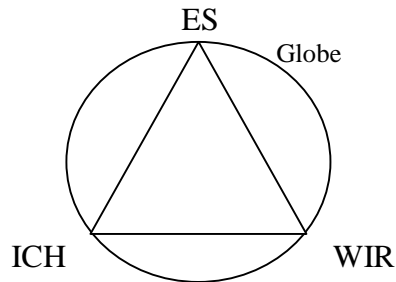
- Nach dem „Warming-up“, durch das jede Sitzung eingeleitet wird, gibt es immer eine „1. Runde“, mit der Fragestellung: „Wie geht es mir? Wie bin ich hier?“
- Im Anschluss an diese „Befindlichkeitsrunde“ wird eine Rückschau auf die letzte Sitzung gehalten, um dann den Übergang zum aktuellen Thema herzustellen.
- Nach dem erforderlichen theoretischen Input findet die Arbeitsphase statt. Dabei werden unterschiedliche Arbeitsformen wie Partner-, Gruppen- oder Einzelarbeit eingesetzt.
- Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt. Das Feedback am Ende bildet den Abschluss.

Die „Warming-ups“ zu Beginn und die Feedbacks am Ende werden nach anfänglichen Hemmungen immer bereitwilliger genutzt. Diese Rituale werden selbstverständlicher, je vertrauter das ungewohnte Setting wird.

3.3. Inhalte

Ausgehend von verschiedenen Kommunikationsmodellen gestalte ich die geplanten Treffen. Unter Einbeziehung entsprechender Methoden soll es den Kolleginnen am Ende des Coachings möglich sein, mit dazu gewonnenen Kenntnissen und Erfahrungen schwierige Gespräche strukturiert vorzubereiten und zielorientiert zu führen können.

Für den Einstieg in das Thema „Kommunikation“ wähle ich Ruth Cohns TZI – Modell⁸:



„Jede Gruppe ist durch vier Faktoren bestimmt:

1. die Person (Ich),
2. die Gruppeninteraktion (Wir),
3. das Thema oder die Aufgabe (Es)
4. das Umfeld im engsten und weitesten Sinn (Globe)⁹.

Ich entscheide mich für dieses Modell, da es bestehend ist in seiner überzeugenden Klarheit und andererseits das komplexe Thema der zwischenmenschlichen Interaktionen in einfacher Form wiedergibt. In diesem Zusammenhang sind auch die individuellen Voraussetzungen der einzelnen Kolleginnen bezüglich der vorgeschlagenen Themen zu betrachten: Bis auf zwei der Teilnehmerinnen haben alle anderen vorher weder „TZI-Regeln“, das „Vier-Ohren-Modell“, „das Innere Team“ u.a.m. gekannt.

Nach der Einführung des genannten Modells sollen die beiden „Postulate“¹⁰

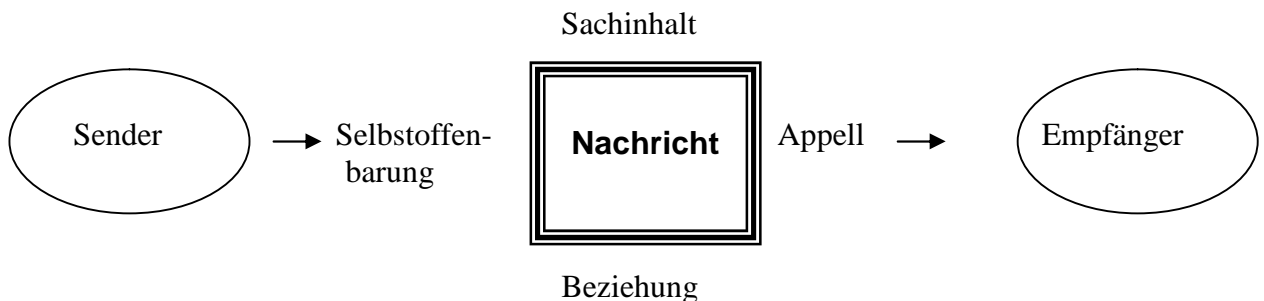
„Sei dein eigener Chairman!“ und „Störungen haben Vorrang!“

erarbeitet werden, mit dem Ziel einen Prozess in Gang zu setzen, mit sich selbst und der Gruppe achtsam umzugehen.

Dieser Aspekt führt zu den sog. „Hilfsregeln“¹¹, von denen mir folgende für unseren Kontext sinnvoll erscheinen:

„Beachte deine Körpersignale!“ und „Ich“ statt „man“ oder „wir“!

In den darauffolgenden Sitzungen wird die „Anatomie einer Nachricht“¹² nach Friedemann Schulz von Thun im Mittelpunkt unserer gemeinsamen Arbeit stehen. Die Grundtatsache, dass „jede Nachricht ein ganzes Paket mit vielen Botschaften ist“¹³, lässt sich an diesem Modell mit Alltagsbeispielen sehr anschaulich, einprägsam und durchaus kurzweilig darstellen. So werden als Erstes die vier Seiten einer Nachricht erarbeitet:



⁸ COHN, Ruth C./FARAU, Alfred: Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Klett-Cotta 2001, 3. Aufl., S. 351 ff.

⁹ ebenda, S. 351 f.

¹⁰ COHN/FARAU 2001, S. 358 ff.

¹¹ Ebenda, S. 361 ff.

¹² SCHULZ V. THUN, Friedemann: Miteinander reden 1, Reinbek bei Hamburg 1994, S. 25, ff.

¹³ ebenda, S. 26.

Dabei geht es zunächst um die Botschaften, die der „Sender“ seiner Nachricht – bewusst oder unbewusst – mit auf den Weg gibt. Der andere Aspekt, wie der „Empfänger“ die Botschaft aufnimmt, wird mit dem „4-Ohren-Modell“¹⁴ veranschaulicht.



Diese kommunikationspsychologischen Grundkenntnisse sollen sich in einer Handreichung niederschlagen, die den Kolleginnen am Ende des Coachings zur Verfügung gestellt wird. Hierbei handelt es sich um ein Papier von Monika Kösters aus dem Supervisionstraining am IHP. Ich habe es für unsere Zwecke modifiziert und so kann es als Leitfaden bei der Planung schwieriger Gespräche zugrunde gelegt werden. Außerdem entspricht es dem Wunsch der Kolleginnen am Ende des Coachings über ein Arbeitspapier zu verfügen.

3.4. Methoden

Mein Ansinnen ist es, die Kolleginnen mit möglichst vielen Methoden, die im normalen Konferenzablauf nur selten einsatzfähig wären, bekannt zu machen. Außerdem bin ich bemüht, einen sinnvollen Zusammenhang von Methode und Inhalt herzustellen. Darüber hinaus sollen Kompetenzen bewusst gemacht werden, die für eine angemessene Gesprächsführung Erfolg versprechend sind. Im Laufe des Coachings fällt es den Kolleginnen immer leichter, sich auf die angebotenen Themen einzulassen. Dabei ist ihre Bereitschaft zur Mitarbeit immer am größten, wenn der Bezug zur Praxis für sie deutlich wird.

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung der vier Seiten einer Nachricht (s.o.) wird auf der Sachebene in 3er-Gruppen das „Aktive Zuhören“ aus der Gesprächstherapie nach Carl Rogers eingeführt und geübt.

Für den „Beziehungsaspekt“ bietet sich der „Perspektivenwechsel“ an, eine gute Gelegenheit mit dem „leeren Stuhl“ aus der Gestalttherapie nach Fritz Perls zu arbeiten.

Für die Arbeit mit dem „Selbstoffenbarungsaspekt“ erscheint mir das „Innere Team“ nach Friedemann Schulz von Thun besonders geeignet. Diese Methode ermöglicht einem, seine „inneren Mitarbeiter“, die uns besonders in Konfliktsituationen zu schaffen machen, zu identifizieren und ihre Botschaften genauer anzuschauen. Am Ende muss das „Ich“ entscheiden, welche Anteile nach außen wirksam sein sollen, was ich von mir preisgebe.

Mit der Handreichung (s. Anhang), die am Ende ausgeteilt wird, sollen die Kolleginnen in Gruppenarbeit Gespräche vorbereiten und im Rollenspiel durchführen.

In unserer letzten Sitzung wird ein Feedbackbogen ausgeteilt, der mir Aufschluss darüber geben soll, wie das Kollegium das Coaching wahrgenommen und erfahren hat. Darin werden die Kolleginnen gebeten zu folgenden Impulsen Stellung zu nehmen:

1. Das nehme ich mit
2. Davon hätte ich gern mehr gehabt
3. Das hätte wegbleiben können

¹⁴ ebenda, S. 45.

4. Reflexion des Coachingprozesses

Insgesamt läuft das Coaching wie geplant ab. Die gewählten Inhalte werden interessiert angenommen und in den folgenden Tagen nach den einzelnen Coachings wird in den Pausen im Lehrerzimmer oder in Einzelgesprächen immer wieder auf neue Erkenntnisse oder Erfahrungen zurückgegriffen. Es herrscht eine vertrauensvolle Atmosphäre, die von einer gewissen Leichtigkeit getragen wird. Kontroverse Diskussionen sind zunehmend von größerer Bereitschaft zuzuhören geprägt.

Der Feedbackbogen, der am Ende des Coachings ausgeteilt wird, gibt Aufschluss über die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Kolleginnen.

4.1 Feedback der Kolleginnen

Ohne Ausnahme melden die Kolleginnen zurück, dass sie „konkrete Hilfen“ für die Gestaltung schwieriger Gespräche aus dem Coaching mitnehmen. Sehr differenziert äußern sie sich darüber hinaus, was ihnen außerdem wichtig geworden ist:

- „die eigene Wahrnehmung zu schärfen und die der anderen zu berücksichtigen“,
- „sich auf neue Situationen einzulassen und diese aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten“,
- „auch mal ‚nein‘ sagen zu können“,
- „meine Geschicke mehr in die Hand zu nehmen“,
- „‘aktives Zuhören‘ und mein ‚Inneres Team‘“,
- „Körpersignale bei mir und dem jeweils anderen zu beachten“,
- „dass die Vielfalt der Persönlichkeiten unterschiedliche Gesprächsverläufe hervorruft“,
- „das Bewusstsein, wie viele unterschiedliche Faktoren bei der Gesprächsführung eine Rolle spielen“,
- „dass Vieles unbewusst ist“,

Jede Kollegin hätte gern mehr Zeit gehabt, sich intensiver mit den verschiedenen Themen beschäftigen zu können, insbesondere bezüglich „schwieriger Gespräche“. Der Wunsch nach mehr Praxisbeispielen wird von mehreren formuliert. Aber auch die „Warming-ups“ und Kommunikationsspiele finden großen Anklang.

Allgemein wird die gute Vorbereitung und der Umfang in Bezug auf die Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit erwähnt. Auch die einladende Atmosphäre durch die Gestaltung der Mitte, Einspielen von Musik u. a. m. wird als sehr wohltuend empfunden.

Bewegungsspiele finden nicht bei allen eine positive Resonanz.

Die einzig negative Kritik bezieht sich auf Gefühle, die „hier keinen Platz haben sollten“. Das schreibt eine Kollegin u. a. in ihrem Feedback. Dabei handelt es sich um eine Sitzung, in deren Anschluss eine andere Kollegin noch tagelang mit heftigen Gefühlen beschäftigt ist, die ein Rollenspiel in ihr ausgelöst hat. Sie erregt damit bei einigen Aufmerksamkeit und Mitgefühl.

4.2 Einsichten

Für mich ist gerade diese Kritik aufschlussreich. Mir sind in diesem Zusammenhang zwei Dinge wichtig: einmal meine Verantwortung als Coach zum anderen die Tatsache, dass offensichtlich Anstöße im Coaching gegeben werden, die zum Nachdenken oder –fühlen veranlassen.

Als Coach habe ich den Anspruch an mich, wenn nötig „Reste“ zum Thema zu machen und eine Möglichkeit zur Aussprache anzubieten. Das hat offensichtlich nicht stattgefunden.

Andrerseits findet in solchen Situationen auch ein Rollenwechsel statt. Der nächste Morgen nach dem Coaching stellt wieder andere Anforderungen an mich, an uns alle, so dass ich hier durchaus eine Gefahr sehe, Reaktionen nicht wahrzunehmen oder auch keinen Raum mehr dafür zu haben. Abschließend ist für mich in diesem besonderen Fall allerdings wichtig zu betonen, dass die betreffende Kollegin von dem Coaching nach eigenen Aussagen besonders profitiert hat. Insofern war die Zeit der inneren Auseinandersetzung für sie durchaus fruchtbar.

Ich erlebe das Coaching als einen wahrhaft wertvollen Prozess für mich selbst und das Kollegium. Unser ohnehin von Vertrauen geprägtes Verhältnis ist im Alltag durch achtsame Umgangsformen und effektive Arbeitsabläufe gekennzeichnet.

Am Ende des Schuljahres feiern wir ein Zirkusfest, bei dem alle mitmachen und jeder eine Rolle hat: Kinder, Eltern und Lehrerinnen. Es ist die Krönung eines wahrhaft erfolgreichen Abschlussjahres.

Schlussbetrachtung

Die zu Anfang gestellte Frage :„Schulleitung und Coach – ein Gegensatz?“ beantworte ich mit einem klaren „Nein!“ Sie bedingen sich im günstigen Fall geradezu! Coaching ist eine besondere Form der Fortbildung und entspricht der Definition der Aufgaben einer Schulleiterin, wie sie in der Allgemeinen Dienstordnung (s.o.) dargelegt wird, die u. a. besagt, dass die Fortbildung des Kollegiums eine ihrer Zuständigkeiten ist.

Es hat sich deutlich gezeigt, dass „im Coaching die Arbeit auf zwei Ebenen stattfindet, nämlich auf der inhaltlich-thematischen Ebene und auf der Beziehungsebene. Dabei werden Themen und Inhalte auf der Beziehungsebene transportiert . . .“¹⁵ Daher ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Leitung und Kollegium eine Grundvoraussetzung für das Gelingen des Coachings. Die eigene Persönlichkeitsentwicklung, die Selbstkritik nicht scheut, gehört dazu. Empathie und Wertschätzung müssen Grundhaltungen, ein liberaler Führungsstil sollte selbstverständlich sein. Die Ressourcen eines Kollegiums tragen dazu bei, einer Schule ihr eigenes Gesicht zu geben. Dieses Potential gilt es zu erkennen und zu fördern. Dazu gehört auch ein gut gefüllter „Methodenkoffer“. All diese Voraussetzungen bedingen, dass eine fundierte Weiterbildung unerlässlich ist, um diesen Aufgaben und Ansprüchen gerecht werden zu können.

Ich bin überzeugt davon, dass es sich lohnt, sich auf den Weg zu machen. Meine eigene Geschichte ermutigt mich, dazu anzuregen.

Literatur

- ALLGEMEINE DIENSTORDNUNG für Lehrer und Lehrerinnen, Schulleiter und Schulleiterinnen an öffentlichen Schulen (ADO), RdErl. d. Kultusministeriums v. 20. 9. 1992, §19.
COHN, Ruth C./FARAU, Alfred: Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Klett-Cotta 2001, 3. Aufl.
FISCHER-EPE, Maren: Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Reinbek bei Hamburg 2007, 4. Aufl.
KREYENBERG, Jutta: 99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern. Berlin 2008.
LEVIN, Pamela: Cycles Of Power. A user's guide to the seven seasons of life. 1988.
SCHNEIDER, Johann: Supervision. Supervidieren und beraten lernen, Paderborn 2001.
SCHULZ VON THUN, Friedemann: Miteinander reden 1, Reinbek bei Hamburg 1994.
SCHULZ VON THUN, Friedemann: Miteinander reden 3, Reinbek bei Hamburg 1998, 16. Aufl.

¹⁵ KREYENBERG, Jutta: 99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern. Berlin 2008, S. 24f.

Handreichung zur Vorbereitung schwieriger Gespräche

<p>Sachaspekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fragen zum inhaltlichen Standpunkt/zur Argumentation ➤ Themen ➤ Rangfolge der Themen ➤ Facetten des Problems/ Konsequenzen (Häufigkeit, Varianten, situativer Kontext...) ➤ mein genauer Standpunkt/ Begründungen dafür 		<p>Selbstoffenbahrungsaspekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Art meiner Gefühle (Auslöser) ➤ Angemessenheit meiner Gefühle (Vorurteil, Projektion...) ➤ Stimmen des „Inneren Teams“: Welche wollen das Gespräch, welche eher nicht? Welche Bedingungen stellen sie? ➤ meine Konzessionsbereitschaft bei der Regelung des Konflikts ➤ Wertvorstellungen/Maßstäbe, die hinter dem Konflikt/der Kritik liegen 	
<p>Beziehungsaspekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beziehung zu meinem Gesprächspartner ➤ innerliche Vorwürfe (aus welchem Anlass) ➤ offene/verdeckte Themen („Verträge“) zwischen uns zur Zeit ➤ „die“ Hauptbeschwerde gegenüber dem Konfliktpartner ➤ Interessen/Bedürfnisse, die ich beim anderen bedrohen kann ➤ meine Bereitschaft zu einer friedlichen Lösung überhaupt (oder setze ich den anderen unter Druck?) ➤ meine Möglichkeiten, die Würde des anderen zu wahren 		<p>Appelliaspekt</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meine Weise, das Problem zu lösen, wäre ... ➤ Wünsche und Forderungen an den anderen (minimal/maximal) ➤ Der andere soll (mehr/weniger) tun oder lassen ➤ verdeckte Wünsche/Appelle, die zu Vorwürfen von morgen werden können ➤ Ziele formulieren, so präzise und konkret wie möglich ➤ Kriterien, an denen messbar ist, ob Ziele erreicht wurden ➤ Zeitrahmen für die Erreichung des Zieles 	

(Auf der Grundlage von Monika Kösters Handreichung „Vorbereitung von schwierigen Gesprächen) modifiziert im MT/Supervision von Ellen Poppke/2007-1

Ellen Poppke

„Willst du ein guter Leiter sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“ Schulleitung und Coaching – ein Gegensatz?

Zusammenfassung

Der Schulleiter „berät“ sein Kollegium in Fragen „der Unterrichts- und Erziehungsarbeit“. So steht es im Erlass des Kultusministeriums NRW in der Allgemeinen Dienstordnung für öffentliche Schulen. Ellen Poppke: „Meine Weiterbildung zum Counselor Fachrichtung Supervision am IHP eröffnete mir als Schulleiterin einer Grundschule einen neuen Zugang zu meiner Beratungsaufgabe.“

Ob „Unterricht und Erziehung“ erfolgreich sind, hängt in hohem Maße von der Kommunikationskompetenz aller Beteiligten ab. Häufig genug kommt es zu Problemen und Konflikten, weil hier das nötige „Handwerkszeug“ fehlt. In ihrem letzten Jahr des Schuldienstes als Leiterin hat die Autorin dem Kollegium ein Coaching zum Thema „Erweiterung der Gesprächskompetenz“ angeboten.

In diesem Beitrag stellt sie den Prozess dar, den die beteiligten LehrerInnen miteinander durchlaufen haben, verbunden mit der Frage, ob es überhaupt möglich ist beiden Rollen gerecht zu werden: hier die der Schulleiterin, da die des Coach.

Biographische Notiz

Ellen Poppke; Xanten

Dipl.-Päd., Counselor BVPPT Fachrichtung Supervision, Schulleiterin i. R., eigene Beratungspraxis mit Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision vornehmlich im Bereich „Bildung und Erziehung“, aber auch in Wirtschaftsbetrieben

Lehrcoaching: Gregor Schulte; Mülheim
Monika Kösters; Düsseldorf
Christa Reppel; Bonn

Lehrtrainer der Weiterbildung: Maria Amon; Rösrath
Annegret Kern; Kerpen
Gerhard Kern; Kerpen
Dagmar Lumma; Eschweiler
Dr. Klaus Lumma; Eschweiler

Weitere Trainer:

Gregor Schulte, Dr. Kurt Frey, Heinz Sondermann, Monika Kösters,
Dr. Magdalene Helming, Dieter Dicke, Manuel Rohde, Brigitte Michels

