



Coaching – brauchbares Konzept moderner Schulleitung?

3. Bildungskongress des katholischen Schulwerks
20./21. April 2010, Augsburg

Dipl.-Psych. Stephanie Bauer

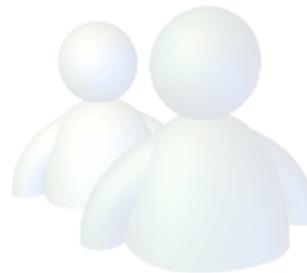
Schule und Schulleitung im Wandel...



Coaching – brauchbares Konzept moderner Schulleitung?

Coaching
durch
SchulleiterInnen

Coaching
von
SchulleiterInnen



Coaching – brauchbares Konzept moderner Schulleitung?

*„Die Veränderung der Schule führt dazu, dass Schulleitung sich zunehmend als Führungsaufgaben definieren muss. Zentrale Führungsaufgabe ist aber neben der Steuerung von Schule die **Unterstützung von Lehrerinnen und Lehrern**. Dafür ist **Coaching** zentrales Führungsinstrument“*

Prof. Dr. König, 2002, Schulleitung & Schulentwicklung



Coaching – brauchbares Konzept moderner Schulleitung?

„Besonders für neu ernannte Amtsinhaber bietet Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung Unterstützung für die für die Übernahme von Managementrollen und –funktionen.

Es bietet insbesondere Hilfe bei der Handhabung von Führungsprozessen. Außerdem kann Coaching helfen, die typische ‚Einsamkeit‘ von Schulleitern konstruktiv zu wenden.“

Dr. Schreyögg, 2002, Schulleitung & Schulentwicklung



Ablauf & Inhalt „Workshop“

(I)	Was ist Coaching?	Theorie
(II)	Wie wird Coaching realisiert?	
(II)	Methodenbeispiele: „Inneres Team“ (Schulz von Thun) „6 Hüte“ (De Bono)	Praxis
(III)	Coaching – brauchbares Konzept moderner Schulleitung?!?	Diskussion



Theoretische Basis

(I) Was ist Coaching?	(II) Wie wird Coaching realisiert?
<ul style="list-style-type: none">✓ Entwicklung✓ Begriff✓ Merkmale✓ Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none">✓ Formen✓ Anlässe✓ Prozess✓ Methoden



(I) Was ist Coaching? - Entwicklung

70er/80er (USA): „zielgerichtete und entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte“

Mitte 80er (Deutschland)
Personalentwicklungsinstrument für Top-Manager

Heute: „Phase der vertieften Professionalisierung“:
DBVC e.V., 2003



(I) Was ist Coaching? - Entwicklung

engl. „the coach“:
Kutscher;
persönlicher
Betreuer bzw.
Trainer



(I) Was ist Coaching? - Begriff

‚Flugangst-
Coaching‘

‚Dance-
Coaching;‘

***schillernder,
nicht geschützter
Mode- & Containerbegriff***

‚Eltern-
Coaching‘

...

‚SM-
Coaching‘



(I) Was ist Coaching? - Begriff

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. Steuerungsfunktion und von Experten in Unternehmen bzw. Organisationen“

DBVC e.V., 2004

„Coaching ist ein personenzentrierte und individueller Beratungsansatz, der berufliche und private Inhalte umfassen kann.“

Rauen, 2004



(I) Was ist Coaching? - Merkmale

- Individualisierung: nicht ‚von der Stange‘
- Prozessorientierung: interaktiver, personenzentrierter Beratungsprozess
- Transparenz: keine manipulativen Methoden
- Ressourcenorientierung: Ansatz an Stärken
- Beziehungsbasis: Freiwilligkeit, Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion



(I) Was ist Coaching? - Merkmale

- Inhaltsfokus: v.a. berufliche, aber auch private Anliegen
- Begrenzte Dauer: mehrere Sitzungen
- Definierte Zielgruppe: Führungsfunktion, Experten
- Basales theoretisches Konzept: Festlegung von Prozess, Methoden, Wirkzusammenhänge
- Qualifikation des Coaches: Fachliche-, methodische- und Feldkompetenz, **Neutralität**



(I) Was ist Coaching? - Zielsetzung

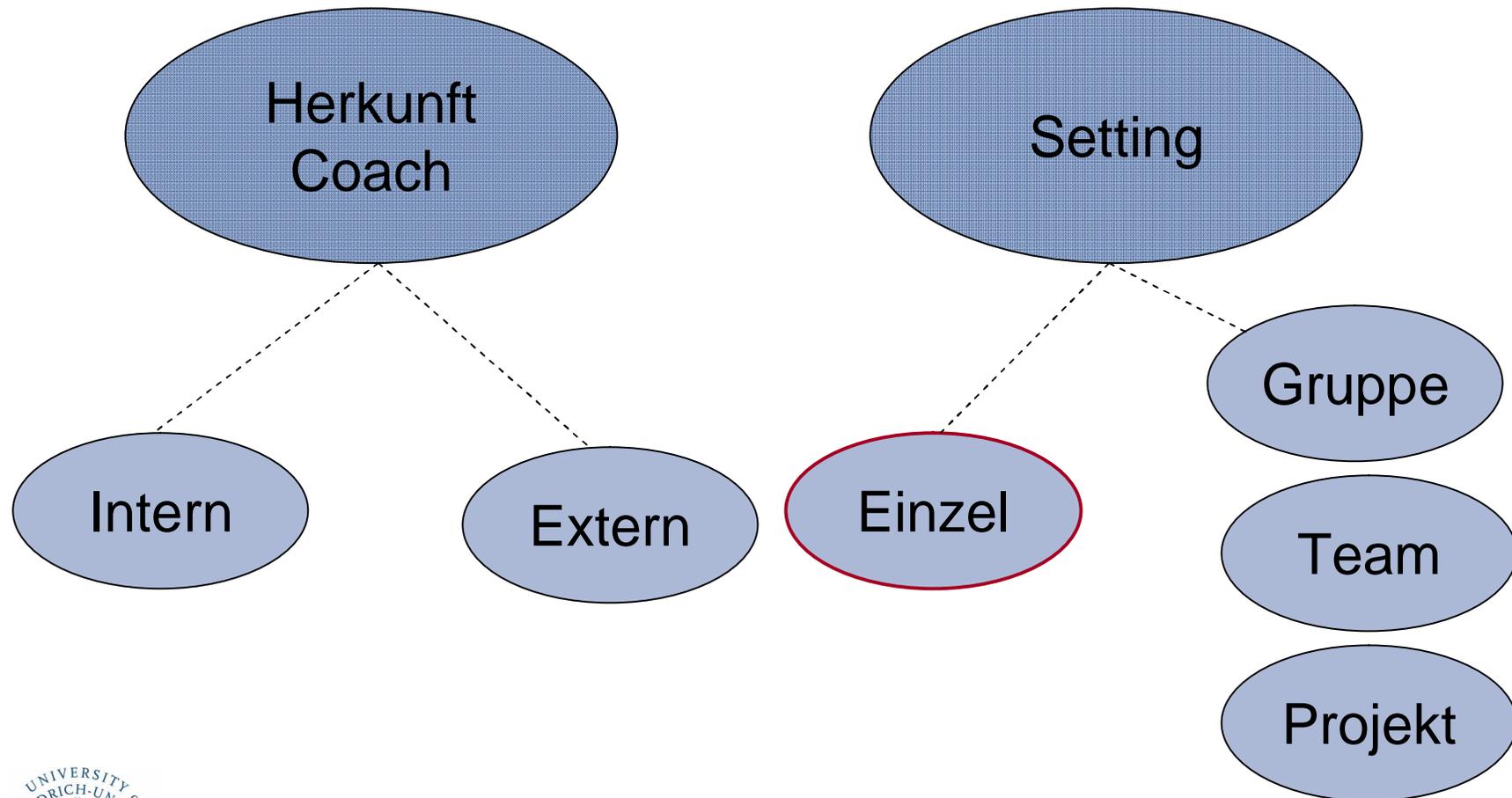
Maxime: „*Hilfe zur Selbsthilfe*“

*Gib einem Hungernden einen Fisch,
und er wird einen Tag satt,
lehre ihn fischen,
und er wird nie wieder hungern*

(aus China)



(II) Wie wird Coaching realisiert? - Formen



(II) Wie wird Coaching realisiert? - Anlässe

Krisen	Wachstum & Verbesserung
Arbeitsplatzwechsel Pensionierung Mobbing Burnout Teamkonflikte Unstimmigkeit in Organisationskultur/Führungsstil	Karriereplanung Neue Aufgaben, Positionen,... Coping-Skills Führungskompetenz Implementierung neuer Führungskonzepte



Ressourcen- statt Defizitorientierung!



(II) Wie wird Coaching realisiert? - Anlässe

Zielgruppe „Referendare“

- **Umgang mit Schülern:** Disziplinprobleme, Unaufmerksamkeit, Konflikte zwischen Schülern
- **Unterrichtsgestaltung:** Unsicherheit mit offenen Unterrichtsformen, Selbstdarstellung
- **Ausbildungssituation:** Zeit- und Leistungsdruck, negative Seminaratmosphäre

Bauer, 2005



(II) Wie wird Coaching realisiert? - Prozess

Vorphase

Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs

Kontaktaufnahme & Erstgespräch

Vertragsabschluss: formal & psychologisch

Hauptphase

Klärung der Ausgangssituation

Zielbestimmung: Ziele & Lösungswege

Interventionen: Gespräche und andere Maßnahmen

Abschlussphase

Evaluation: Überprüfung der Zielerreichung

Formaler Abschluss



(II) Wie wird Coaching realisiert? - Methoden

- Vielfalt, unterschiedliche theoretische Einflüsse
- Fokus: reflexive Methoden
- **Transparenz vs. Manipulation**
- Coachingbeziehung/-haltung vs. „Rezepte“
- Persönliche Passung

Bsp.

Rauen, 2004, Coaching-Tools

Vogelauer, 2007, Methoden-ABC Coaching



(II) Wie wird Coaching realisiert? - Methoden

Persönlichkeitscoaching für Lehrkräfte

1. **AVEM** (Arbeitsbezogenes Erlebens- und Verhaltensmuster, Schaarschmidt & Fischer, 2001)
2. **Lösungsorientiertes Interview** (De Shazer)
3. **Inneres Team**
4. **360°-Feedback**
5. **Aktionsmethoden: Psychodrama & Rollenspiel**

Bauer, 2005



(III) Methodenbeispiel: Inneres Team

„Zwei Seelen, ach...!“

Kernidee: Innere Pluralität als Normalfall

Grundmetapher: Personifizierung verschiedener, teils widersprüchlicher innerer Stimmen als Mitglieder eines inneren Teams bzw. als Schauspieler, die auf einer **inneren Bühne** interagieren und miteinander in **Konflikt** stehen können

Ziel: Identifikation von inneren Teammitgliedern und Konflikten, Herstellen eines **inneres Gleichgewichts**

Schulz von Thun, 2003



(III) Methodenbeispiel: Inneres Team

Innere Stimmen bzw. Teammitglieder...

...als „einheitliche Impulsmuster/Urheber innerer Botschaften“

Funktion: Innen- & Außendienst

Charakterisierung: laut/leise, willkommen/unwillkommen, Früh-/Spätmelder, Stammspieler/situationsspezifische Spieler

Ursprung: individuelle Lebensgeschichte (Aspekte der Welt- und Kulturgeschichte ebenso wie aktueller Lebenskontext)

Integration: Oberhaupt als „innere Führungskraft“



(III) Methodenbeispiel: Inneres Team

Arbeitstechnik: Visualisierung der Teammitglieder

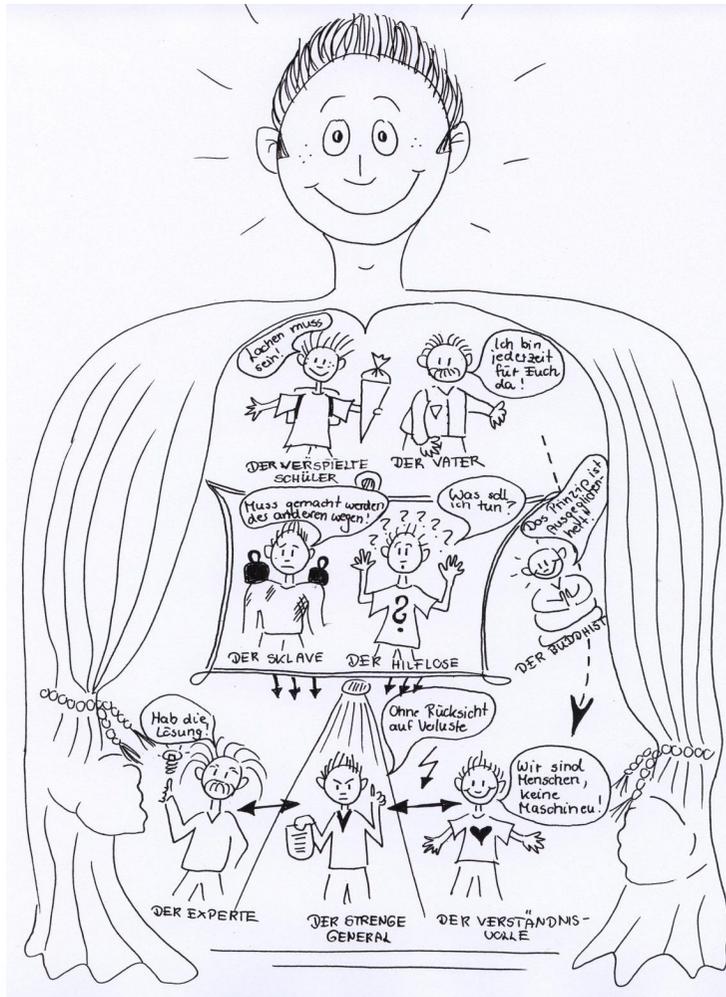
- ✓ Name
- ✓ Symbol
- ✓ Botschaft

Leitfragen:

- ✓ *Wer meldet sich in Ihnen als erstes zu Wort?*
- ✓ *Wer ist das in Ihnen, der hier das Wort ergreift?*
- ✓ *Wie könnte dieser Teil in Ihnen heißen?*
- ✓ ...



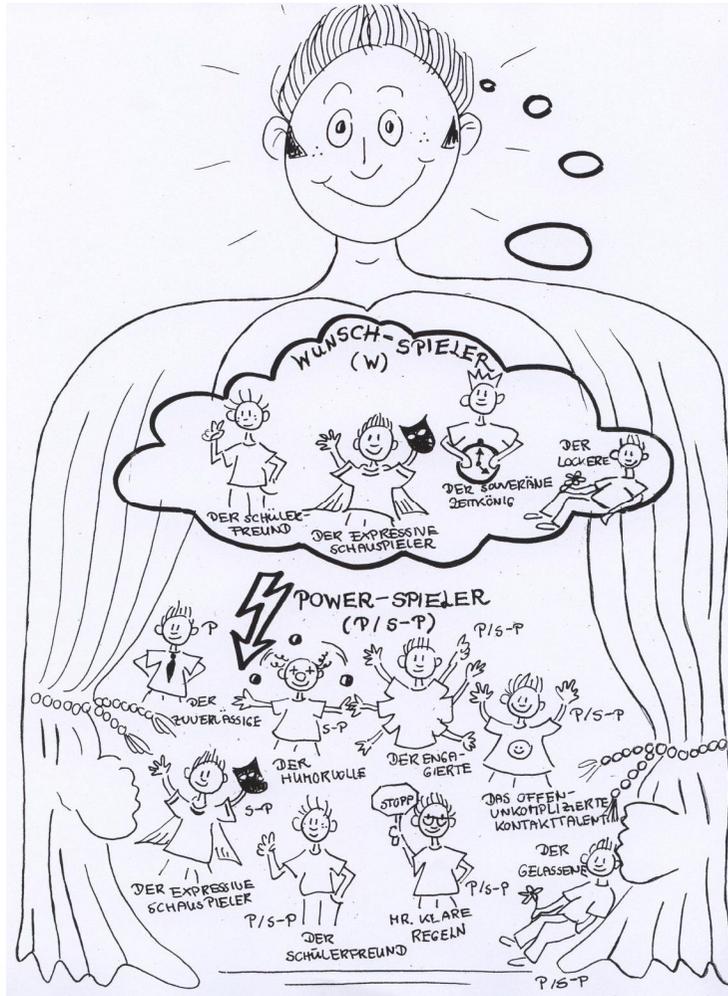
(III) Methodenbeispiel: Inneres Team



- ✓ **Der Sklave:** „Es muss gemacht werden, der anderen wegen!“
- ✓ **Der Hilflose:** „Was soll ich tun?“
- ✓ **Der strenge General:** „Ohne Rücksicht auf Verluste!“
- ✓ **Der Verständnisvolle:** „Wir sind Menschen, keine Maschinen!“
- ✓ **Der Experte:** „Ich hab die Lösung!“
- ✓ **Der verspielte Schüler:** „Lachen muss sein!“
- ✓ **Der Vater:** „Ich bin immer für euch da!“
- ✓ **Der Buddhist:** „Das Prinzip ist Ausgeglichenheit!“

- **Grundkonflikt:**
Konsequenter Ordnungshüter vs.
Pädagogisch-fördernder Schülerfreund

(III) Methodenbeispiel: Inneres Team



Station 1: Teaching Team

Ermittlung von Veränderungsbedarf

Station 2: Casting

Ableitung von Entwicklungstendenzen

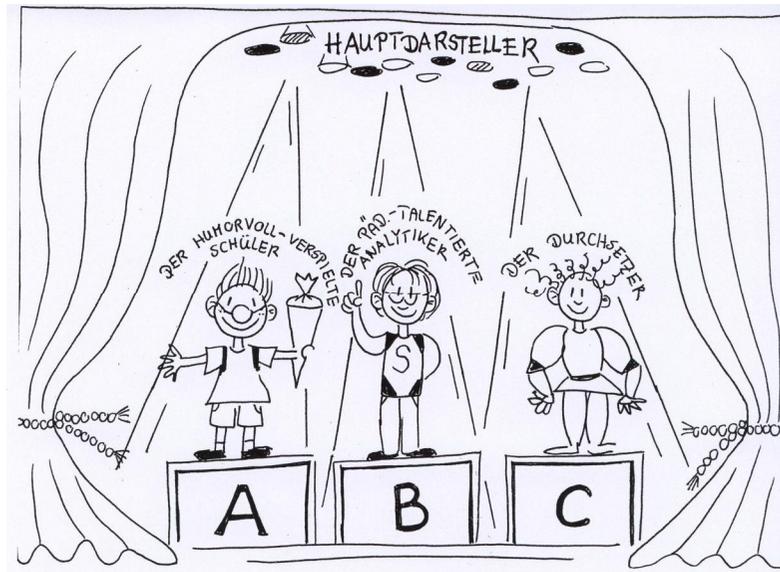
- ✓ **Wunsch-Spieler:**
zentrale Zielkonzepte,
Entwicklungstendenzen
z.B. Der expressive Schauspieler
- ✓ **Power-Spieler:**
persönliche Ressourcen
z.B. Der Humorvolle

(III) Methodenbeispiel: Inneres Team

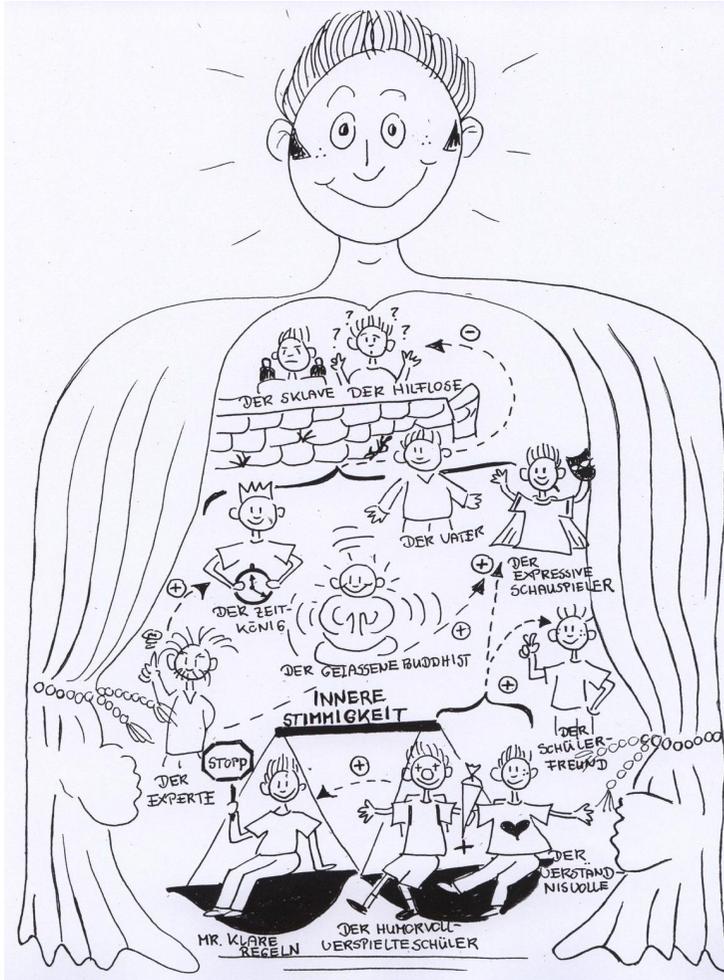
Station 3: Acting

Anregung gezielter Teamentwicklung

- ✓ **Hauptdarsteller:**
Stärkung ausgewählter Mitglieder des inneren Ensembles als handlungsleitende Darsteller der Aktionsmethoden (Rollenspiel, Psychodrama)
z.B. Der verspielte Schüler
- ✓ **Nebendarsteller:**
Stärkung weiterer Teammitglieder durch den Einsatz von Zusatzmethoden (u.a. Informationsvermittlung)
z.B. Der Experte



(III) Methodenbeispiel: Inneres Team



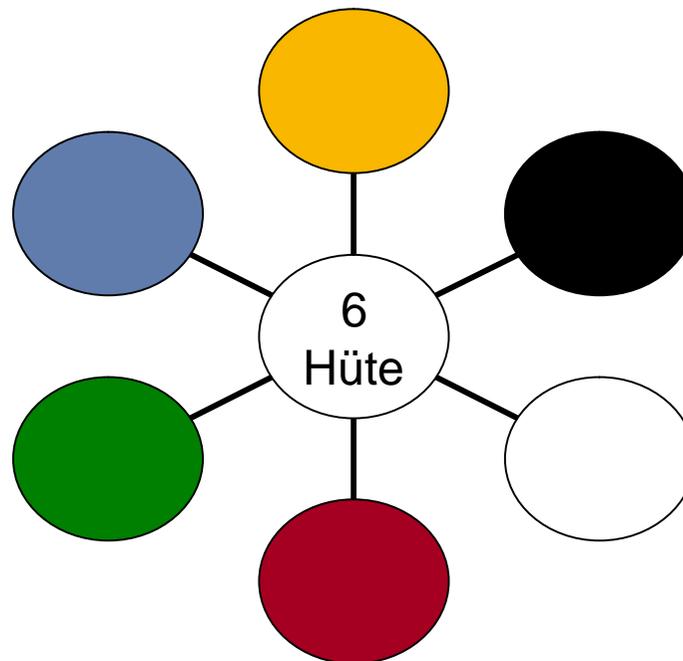
Variante eines zukünftigen Teaching-Teams

**INNERES GLEICHGEWICHT/
BALANCE**

zwischen

- ✓ **Der humorvoll-verspielte Schüler** willkommener Spieler, als Hauptdarsteller des Actings gestärkt
- ✓ **Mr. Klare Regeln** positiv konnotierte, willkommene Version von „Der strenge General“

(III) Methodenbeispiel: Sechs-Hüte-Technik



De Bono, 1998

(III) Coaching – brauchbares Konzept moderner Schulleitung?

Bedarf & Nutzen?



Probleme?

(III) Coaching – brauchbares Instrument moderner Schulleitung

Coaching durch Schulleitung



Bedarf & Nutzen?	Probleme?
<ul style="list-style-type: none">• Schule im Wandel: SL als „Manager“• Führungsaufgabe „Unterstützung von Mitarbeitern“• Belastung von Lehrkräften/Lehrergesundheit	<ul style="list-style-type: none">• Zeitressourcen für Coaching & Erwerb von Coachingkompetenzen• Konfundierung von Leitungs- und Beratungsauftrag

(III) Coaching – brauchbares Instrument moderner Schulleitung

Coaching von Schulleitung



Bedarf & Nutzen?	Probleme?
<ul style="list-style-type: none">• Schule im Wandel: SL als „Manager“• Arbeitsbelastung, Komplexität der Aufgaben und Rollen• „Einsamkeit an der Spitze“	<ul style="list-style-type: none">• Zeitressourcen• Kostenträger• Geeigneter Coach: intern oder extern

Literatur

- Bauer, S. (2007). *Persönlichkeitscoaching für Lehrkräfte*. Saarbrücken: VDM.
- Buchen, H. Horster, L. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). *Schulleitung & Schulentwicklung. Loseblattsammlung*. Stuttgart: RAABE.
- De Bono, E. (1998). *Laterales Denken. Ein Kurs zur Erschließung Ihrer Kreativitätsreserven*. Düsseldorf: ECON.
- Rauen, Ch. (2008). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, Ch. (2004). *Coaching-Tools*. Bonn: managerSeminare.
- Schreyögg, A. (2008). *Konfliktcoaching und Konfliktmanagement in Schulen*. Dt.-Psychologen-Verlag.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2003). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*.
- Vogelauer, W. (2007). *Methoden-ABC im Coaching*. Köln: Luchterhand.

www.dbvc.de



Danke für Ihr Interesse!

Link Material:

www.uni-bamberg.de/schulpsych/publikationen

