

## Vorwort

Die *Coachingtätigkeit* nimmt immer häufiger auch Eingang in die Schulen, nachdem sie im Profit-Bereich bereits eine anerkannte Form professioneller Berufsbegleitung durch Dritte ist. Im Vergleich zur klassischen Beratung beinhaltet sie einen größeren Angebots- und Handlungsspielraum in der Arbeit mit den Bezugspersonen.

Die Idee allerdings, ein Buch nicht *über*, sondern *als* Coachingarbeit, also ein *Selbst-Hilfe-Programm* für Personen in der Schulleitung zu schreiben, kam mir, nachdem ich dreierlei Erfahrungen reflektierte:

- a) Zum einen häuften sich Anfragen an mich als Schulberater, ob ich nicht auch für Coaching zur Verfügung stehen würde; d.h.: *Bedarf* war und ist vorhanden.
- b) Zum zweiten gibt es für das Coaching (vor allem im schulischen Bereich) noch nicht genügend *Personen*, die Bedarf und Nachfrage ausreichend decken könnten.
- c) Zum dritten war es der Begriff *Coach*, der mich stutzig machte und auf den Gedanken brachte, dieses Buch zu schreiben; denn: *Coach* bedeutet Kutscher/Kutsche. Ein Coachman oder Coach ist also ein Kutscher, der die Aufgabe hat, die Kutsche mit ihren Insassen sicher an das Ziel zu führen (siehe König/Volmer 2002, S. 9). Nun braucht aber jeder Kutscher wiederum selbst einen Coach, der wiederum einen Coach braucht, der wiederum ...

Weitergedacht heißt das: Kutscher könnten sich doch auch selbst coachen! In diesem Fall mit mir auf dem Kutschbock!

Deshalb, liebe Schulleiter/innen: Helfen Sie sich durch dieses Selbsthilfe-Begleitbuch. Darin bin ich – in stiller Vereinbarung mit Ihnen – für Sie Informator, Begleiter, Berater, Unterstützer, Klärungshelfer, Impulsgeber, Spiegler, Trainer ..., ganz nach Ihren Wünschen und Bedürfnissen, nach Notwendigkeiten und Erfordernissen, die je nach Schule (Art, Größe, Umfeld ...), in der Sie tätig sind, unterschiedlich sein werden.

Die angebotenen 22 Bereiche in diesem Buch basieren auf meinen Erfahrungen und Erkenntnissen in der Arbeit mit Schulleiter/innen, wobei *Kommunikation*, *Konfliktregelung* und *Organisation* (i.w.S.) sich wie ein roter Faden durch die gesamte Arbeit mit ihnen ziehen.

Wählen Sie also aus meinem Angebot, was Sie brauchen können, was für Sie bedeutsam und akut ist, wobei es sein kann, dass manches für Sie vielleicht den Charakter von »Trockenschwimmen« hat (das aber sehr wirksam sein kann, wenn es gekonnt angewendet wird!).

Damit Sie Ihre Sensibilität für Personen, Vorgänge und Prozesse erhöhen, zu neuen Einsichten und zu verändertem, besserem und sicherem Handeln gelangen können, aber auch Bestätigung in Ihrer bisherigen Arbeit erhalten, bitte ich Sie

- sich Zeit zum Innehalten und Wahrnehmen zu nehmen,
- Ihre Verhaltensweisen und Ihr persönliches Handeln zu beobachten und zu reflektieren,
- sich Ihrer Aufgaben und Tätigkeiten vertieft bewusst zu werden,
- andere (den »kritischen Freund«) um Rückmeldung über Ihre Ansichten und Tätigkeiten zu bitten (G. Bateson: Es braucht zwei, damit einer sich kennen lernt),
- sich auf ein mentales und auf der Vorstellung beruhendes Probehandeln einzulassen,
- durch Simulation, Rollenspiele und Übungen Ihre Handlungsfähigkeit auszuprobieren und gegebenenfalls Konsequenzen für Ihr weiteres Handeln zu ziehen,
- zu entscheiden, was Sie belassen und was Sie verändern wollen,

mit dem Ziel der **Zunahme an Professionalität**.

Ich biete Ihnen an:

- I** Informationen, Impulse, Hinweise und Tipps zur Erweiterung Ihres Wissens bestandes;
- R** Selbstreflexionen zur Vertiefung Ihrer Gedanken;
- A** Aufgaben zum Ausprobieren, Trainieren und gegebenenfalls Weiterverarbeiten (zum Beispiel im Kollegium oder in der Fortbildung);
- G** Gemischtes: Erlebnisse, Beispiele, Fälle, Geschichten, Anekdoten zur Grundaufhellung.

Meine Ausführungen basieren dabei auf

- a) Ideen und Gedanken der Humanistischen Psychologie, des Konstruktivismus und der Systemtheorie;
- b) der Ansicht, dass alles, was Menschen fühlen, denken und tun, Wurzeln in ihrer eigenen Lebensgeschichte hat und von der Umwelt beeinflusst ist;
- c) der Überzeugung, dass zwischenmenschliche Beziehungen nur dann förderlich sind, wenn sie von gegenseitiger Wertschätzung getragen sind;
- d) der Einstellung, dass ich Ihnen zwar vielfältige Empfehlungen und Angebote gebe, Sie aber selbst entscheiden, was Sie übernehmen und wie Sie handeln.

Was Sie zusätzlich noch zu diesem Buch brauchen, sind: realistische Selbsteinschätzung – Offenheit für Neues – Interesse und Motivation – Gesprächspersonen – Neugier beim »In-den-Spiegel-Schauen« – und: Papier und Schreibzeug.

Viel Erfolg!

*Reinhold Miller*

## Einleitung: Anforderungen und Kompetenzen

**I** Damit Schulen sich günstig und erfolgreicher als bisher weiterentwickeln können, werden sie in Gegenwart und Zukunft größere Räume der Selbstgestaltung erhalten (müssen). Dabei kommt der Schulleitung – Einzelpersonen wie Teams – eine zentrale Rolle zu. Die Schule hat das Hauptziel, durch Bildung und Erziehung die ihr anbefohlenen Kinder und Jugendlichen im Rahmen von Unterricht (i.w.S.) zu befähigen, sich in der Gegenwart zurechtzufinden und sich auf die Zukunft angemessen vorzubereiten. Dabei sind *Arbeitszufriedenheit* (Klima/Wohlfühlen) und *Arbeitseffektivität* (erfolgreiches Lernen) die beiden tragenden Säulen *guter* Schulen. Deren Merkmale sind unter anderem (vgl. auch Schratz 2002, S. 108):

- Gemeinsame Visionen und Zielvorstellungen,
- professionelle Schulleitung,
- Stabilität und Kontinuität eines Kollegiums,
- anregende Lernumgebung,
- Konzentration auf Lehren und Lernen: zielorientierter Unterricht,
- hohe Erwartungen und Herausforderungen an die Schüler,
- positive Verstärkung und kontinuierliches Feedback,
- laufende Überprüfung der Entwicklung der Schüler,
- Übertragung von Rechten und Verantwortlichkeiten auf die Schüler,
- Identifikation der Schüler mit ihrer Schule,
- förderliche Beziehungen zwischen Elternhaus und Schule,
- systematische Fortbildung der Lehrkräfte,
- Lebens, Lern- und Erfahrungsraum,
- insgesamt eine lernende Organisation.

**R** Meine eigenen Vorstellungen von guter Schule (Ergänzungen):

---



---

**Gute Schulen sind Schulen, in denen man das Gefühl hat, etwas versäumt zu haben, wenn man nicht dort war** (nach J. Baumert).

**G** Ich komme in eine Grundschule und sehe einige Kinder vor dem Schultor, das noch geschlossen ist. »Schon so früh da?«, frage ich. »Klar doch«, sagt ein Junge zu mir, »wir haben heute Projekttag. Da müssen wir dabei sein.«

I Die vielfältigen Aufgaben, die der *Schulleitung* zukommen, damit »gute Schule« verwirklicht wird, bündeln sich in die beiden großen Bereiche *Führung/Kommunikation* und *Organisation/Management*, zu denen Wissensbestände, genaue Sachkenntnisse und entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten gehören. Diese umfassenden Aufgaben können nur dann professionell ausgeführt werden, wenn die Schulleitungspersonen eine angemessene Aus-/Fortbildung und eine *kontinuierliche* Unterstützung und Berufsbegleitung bekommen. Supervision und Coaching sind mit Einschränkung dabei die beiden wirksamsten Formen.

Anforderungsprofile zeigen, was Schulleitungen heutzutage zu leisten haben. Sie reichen von formalen Begriffen (Führung, Management ...) bis hin zu konkreten Haltungen und Verhaltensweisen (Selbstbewusstsein, Offenheit, Empathie, Flexibilität, Konfliktfähigkeit ...).

G Doch sehen Sie selbst:

<b>Ein Tag aus dem Leben eines Schulleiters (GHS)</b>	
7.05 Uhr	Eintreffen in der Schule, Lesen und Kurzbeantwortung von E-Mails, Entgegennahme von Telefonaten (Kolleg/innen, Eltern), Anruf an einen Kollegen (muss eine Stunde früher kommen wegen Vertretung), Stundenplanänderungen ...
7.45 Uhr	Gespräche mit einigen Lehrer/innen, Gang durch das Schulhaus, Kontakte mit Schüler/innen, Besprechung mit Hausmeister, Sekretärin und Konrektor.
8.40 Uhr	Zwei Stunden Unterricht, Unterbrechung durch Stadtbaumeister wegen Toilettenanierung.
10.15 Uhr	Große Pause: Ansprechpartner im Lehrerzimmer, Verhandlung mit Lehrmittelvertreter.
10.40 Uhr	Telefonate, Gespräche mit einem Vater, einer Mutter, drei Schülern.
12.15 Uhr	Gespräche mit vier Kolleg/innen.
13.15 Uhr	Mittagspause im Rektorat (Schild: Bitte nicht stören!).
13.45 Uhr	Gespräche mit Vertretern der Gemeinde, Beratung eines Elternpaares.
16.10 Uhr	Heimfahrt (unterwegs defekten Videorekorder im Fachgeschäft zur Reparatur abgegeben).
17.45 Uhr	Unterrichtsvorbereitung.
18.30 Uhr	Fahrt zur Schule, Erledigungen am Schreibtisch.
19.30 Uhr	Elternbeiratssitzung (Einladung vom EBV in den »Ochsen« um 21.45 abgelehnt).
21.20 Uhr	Heimfahrt.
(Nachts von der Schule geträumt, um 4.50 Uhr bereits aufgewacht, gedankenschweres Wälzen, Aufstehen um 5.50 Uhr.)	

- A**
- Vergleichen Sie bitte die oben genannten Tätigkeiten beziehungsweise die Ihren in der Schule mit dem Inhaltsverzeichnis: Sie werden die meisten der 22 Bereiche an einem einzigen Schultag wiederfinden können.
  - Betrachten Sie alle diese Tätigkeiten und sehen sich Ihre bisherigen Erfahrungen näher an ... und dann geben Sie sich selbst einen Namen, vielleicht: Tausendsassa – Hans Dampf in allen Gassen – Multitalent – Eier legende Wollmilchsau – (Fast-)Alleskönner – oder: \_\_\_\_\_

**I** Betrachtet man die Fülle und Vielfalt der Aufgaben, die Schulleiter/innen zu bewältigen haben, so sind es aus meiner Sicht fünf Grundkompetenzen, die für die Ausübung ihres Berufes von großer Bedeutung sind:

### 1. Selbstkompetenz

- Ichstärke,
- Stabilität,
- Realitätssinn,
- Belastbarkeit,
- Abgrenzungsfähigkeit,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Belastbarkeit,
- Selbstwahrnehmung,
- Selbstbewusstsein,
- Selbsteinschätzung,
- Selbstakzeptanz,
- Selbstbehauptung,
- Selbstkritik,
- Zivilcourage.

Dazu: Ausstrahlung und selbstbewusstes Auftreten (inklusive des äußeren Erscheinungsbildes). Diese Fähigkeiten sind nicht geschlossen und »fertig«, sondern dynamisch und entwickeln sich weiter, eingebunden in einen lebenslangen Prozess innerhalb und außerhalb der Schule.

### 2. Beziehungskompetenz

Es hat sich inzwischen herumgesprochen, dass der Lehrberuf und speziell »Schule leiten« zu den Beziehungsberufen gehören.

- Wahrnehmungsfähigkeit,
- Einfühlungsvermögen (Empathie),
- Toleranz / Akzeptanz,
- Offenheit für Feedback,
- Echtheit,
- Aushalten von Widersprüchlichkeiten/Konfliktfähigkeit,
- Leiten, Führen,
- Teamfähigkeit,
- Verlässlichkeit,
- Verantwortungsbewusstsein,
- Prozessorientierung,
- Solidarität,
- Transparenz,
- Flexibilität,
- Kontaktfähigkeit,
- Vertrauensfähigkeit,
- Wertschätzung anderen gegenüber.

### 3. Gesprächskompetenz

Etwa 70% bis 80% der Tätigkeiten von Schulleiter/innen sind »Gespräche führen«. Deshalb brauchen sie besonders

- Kommunikationsfähigkeit,
- Klarheit, sprachliche Präsenz,
- Rhetorik,
- Deutungsvermögen,
- Konferenz- und Präsentations-  
techniken,
- Verhandlungsgeschick,
- Vermittlungsfähigkeit,
- Vereinbarungsfähigkeit,
- Strukturfähigkeit.
- Urteilsvermögen

### 4. Fach-/Sachkompetenz

Die Fachkompetenz ist, nicht nur bei Lehrer/innen, nach wie vor gefragt. Auch Schulleiter bleiben Lehrer und Experten für Unterricht, Lehren und Lernen.

- Grundlagenwissen,
- wissenschaftliche Denk- und  
Arbeitsweisen,
- Fach-, Gesetzeswissen,
- Reflexionsfähigkeit,
- Produktorientierung,
- systemisches Denken,
- fachübergreifendes Wissen,
- Bestreben nach Fort- und  
Weiterbildung,
- Lern und Lehrfähigkeit,
- Evaluationsfähigkeit,
- Abstraktionsfähigkeit,
- Problemlösefähigkeit.

*Dazu die Anwendung vielfältiger Methoden:*

- Verbale Methoden (Gesprächsformen wie Vortrag, Lehr- und Rundgespräch, Diskussion, Pro und Kontra).
- Visuelle Methoden (Tafelzeichnung, Bilder, Grafiken, Meta-Plan-Technik).
- Kinästhetische Methoden (Bewegungsformen und Bewegungsspiele, Simulations- und Rollenspiele, Psychodrama).
- Haptische Methoden (Zeichnen, Schreiben, Malen, Basteln, Handwerken).

### 5. Organisationskompetenz

Sie beinhaltet

- planen, koordinieren, kontrollieren,
- Strukturen aufbauen/entwickeln,
- Übersicht/Weitblick haben,
- lokale Gegebenheiten berücksichtigen,
- »Spielräume« ermöglichen,
- Prozesse initiieren,
- Grenzen setzen,
- Klarheit vermitteln,
- Entscheidungen umsetzen,
- Aufgaben sinnvoll verteilen.

**A** Als Einführungsrunde: Lassen Sie die »Kompetenzenliste« vor Ihrem geistigen Auge Revue passieren und »sortieren« Sie:

- Welche Kompetenzen ich bereits habe: \_\_\_\_\_
- Was für mich nicht zutrifft: \_\_\_\_\_
- Was ich erweitern möchte: \_\_\_\_\_
- Was ich für bedenkenswert halte: \_\_\_\_\_
- Was ich für überzogen erachte: \_\_\_\_\_
- Was ich ergänze: \_\_\_\_\_

Und so können Sie Ihren Bedarf an Selbstcoaching feststellen:

1. Sie notieren Ihre Aufgaben als Schulleiterin/Schulleiter.
2. Sie schätzen Ihre eigenen Kompetenzen (auch durch Außenstehende) ein.
3. Sie vergleichen »Soll« mit »Ist«.
4. Sie ziehen entsprechende Schlussfolgerungen und ermitteln den Bedarf.
5. Lesen Sie die zutreffenden Kapitel in diesem Buch – und erweitern Sie Ihre Kompetenzen durch zusätzliche Seminare, Kurse.

**G** Nach längerer, schwerer Krankheit hatte ich mich wieder gut erholt und sagte eines Tages zu meiner Frau: »Du, ich glaub, ich hab's geschafft. Ich bin wieder dort angekommen, wo ich schon einmal war.« In ihrer klaren Art antwortete meine Frau: »Ich freu mich mit dir. – Und was machst du jetzt?«

**Wir sind immer auf dem Weg – kommen an – und gehen wieder weiter ...**

Und ich, liebe Schulleiter/innen, begleite Sie nun auf Ihrem Weg durch die 22 Coachingbereiche – Mögen Sie jeweils gut ankommen – und nach eigenem Tempo wieder weitergehen ...

### **Literaturempfehlungen**

Philipp, E.: Gute Schulen verwirklichen. Weinheim <sup>4</sup>1996.

Winkel, R.: Theorie und Praxis der Schule. Oder: Schulreform konkret im Haus des Lebens und Lernens. Hohengehren 1997.