

Coaching für Führungskräfte – Unnötige Spielchen oder wertvolle Ressource?

Die Vielschichtigkeit der Führungsaufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern erfordert sowohl eine fundierte Professionalisierung als auch eine begleitende Unterstützung der Führungskräfte zur Bewältigung dieser herausfordernden Tätigkeit. Coaching kann, wie in wirtschaftlichen Unternehmen längst üblich, als effizientes, passgenaues Beratungsinstrument eingesetzt werden, um Führungs- und Managementrollen aktiv zu gestalten und zu unterstützen.

Den Wald vor lauter Bäumen sehen können?

Die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Ihr Tätigkeitsprofil hat sich von Lehrpersonen mit Verwaltungsaufgaben verschoben hin zu Führungsverantwortlichen, Organisationsentwicklern*innen, Personalentwicklern*innen und Manager*innen – also zuständig für quasi eh alles. Die voranschreitende Bildung von Schulclustern, neue Organisationsstrukturen in der Bildungshierarchie und der Umsetzungsauftrag neuer pädagogischer Konzepte erhöhen die Komplexität der Führungsaufgaben zusehends. Neben der Gestaltung von qualitätssichernden Maßnahmen am Schulstandort und einer kontinuierlichen Unterrichtsentwicklung sehen sich Schulleiterinnen und Schulleiter vor allem für die Menschen in „ihrem Haus“ verantwortlich. Ein offenes Ohr für Bedürfnisse und Begehrlichkeiten der Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler und Eltern zu haben, zählen viele Leitende zu ihren wichtigsten Führungsaufgaben.

Um in der Vielschichtigkeit dieser Funktion nicht den Überblick zu verlieren, bedarf es nicht nur eines nachhaltigen Professionalisierungsangebotes, sondern vor allem auch einer begleitenden Unterstützungsmöglichkeit für Schulleitungen.

Warum nicht von Wirtschaftsprofis lernen?

Für Führungskräfte in privat- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen und im kommunalen Bereich ist es mittlerweile selbstverständlich, bei der Bewältigung alltäglicher Herausforderungen oder für spezifische Fragestellungen auf externe Beratung zurückzugreifen. Manager*innen schätzen vielfach die zeitlich begrenzte Begleitung eines Coaches, der gemeinsam mit ihnen im Spannungsdreieck Beruf, Organisation und Privatleben stimmige Problemlösungen erarbeitet.

Im Bildungssystem ist diesbezüglich erstaunlicherweise noch wenig Kultur wahrnehmbar. Obwohl es sich laut Expert*innen bei einem Positionswechsel (z.B. von Lehrperson zur Schulleitung oder von Schulleitung ins Schulqualitätsmanagement) immer um ein krisenhaftes Ereignis handelt, wird professionelle Unterstützung von Direktorinnen und Direktoren selten in Anspruch genommen.

Coaching kann, speziell für neu ernannte Führungskräfte, einen passgenauen Beitrag zur professionellen Gestaltung, Reflexion und Weiterentwicklung der Führungsrolle leisten.

08/15 oder maßgeschneidert? – Wie hätten Sie's denn gerne?

Es gibt Situationen, in denen man gerne zu etwas Exklusiverem greift, in denen man sich das maßgeschneiderte Kleidungsstück und nicht das Massen-Outfit von der Stange gönnt, weil es einfach besser passt. Genauso ist es mit der Beratungsform Coaching.

Der Begriff Coaching meint im Grunde eine professionelle Partnerschaft, die für die Erreichung eines bestimmten Ziels für eine bestimmte Zeit eingegangen wird. Die Kundin/der Kunde definiert ihre/seine Ziele und der Coach begleitet sie/ihn dabei, diese bestmöglich zu erreichen.

Es gibt unterschiedliche Ausprägungen von Beratung, die in der nachfolgenden Grafik sichtbar werden (Coaching, Training, Beratung, Consulting).

Im Consulting oder in der Fachberatung ist der Eigenanteil an der Lösungserstellung relativ niedrig, denn der Experte nimmt den Kunden die Arbeit mehr oder minder aus der Hand. Eine Steuerberatung oder eine Rechtsberatung zum Beispiel sind gekennzeichnet von Expertenwissen, der Eigenanteil des Kunden oder der Kundin ist hier wenig gefragt. Eine Lösung im Standardbereich wird geboten. Das Faszinierende an Coaching ist, dass es jedes Mal anders abläuft, denn Coaching ist die individuellste Beratungsform, noch dazu die mit der höchsten Eigenleistung an der Lösungserstellung. Das macht Coaching so wertvoll. Deshalb ist diese Form der Beratung die „Maßkleidung“ par excellence, perfekt zugeschnitten auf den Kunden oder die Kundin. Die Individualität der Lösung ist hoch.



Anteil der Eigenleistung an der Lösungserstellung
Abb.: Dienstleistungen in der Beratung (vgl. Schulte: S. 20)

„1+1 ist mehr als 2“ – Was bringt der Coach an meiner Seite?

Sicher fragen sich manche, warum man Coaching braucht. Kann man es als Führungskraft nicht alleine schaffen? Natürlich kann man es. Man muss aber nicht.

Es gibt gute Gründe, warum man diese besondere Form der Partnerschaft in Erwägung ziehen sollte.

Die ökonomische Sicht:

Coaching ist ein zeit- und ressourcensparendes Instrument. Denn durch die Begleitung von Außenstehenden gelangt man schneller ans Ziel. Noch dazu kann dieses anspruchsvoller angesetzt werden, denn Coaching verleitet dazu, sich die „Latte höher zu legen“.

Die biologische Sicht:

Unsere Entwicklung ist von Anfang an darauf ausgerichtet, in Gemeinschaften zu agieren. Wir brauchen das soziale Netz, lernen voneinander, entwickeln uns im Kollektiv, diese Dimension wird im Coaching professionell gepflegt.

Die philosophische Sicht:

Neues entsteht durch Kombinationen von bereits Bekanntem. Für den Coaching-Prozess bedeutet dies, dass durch den Austausch des Wissens und der Erfahrung zweier Menschen ein Mehrwert entsteht, aus dem sich Neues, vorher Ungeahntes entwickeln kann.

Auf Coaching neugierig geworden?

Literatur

Bannink, F. (2017): Positive Supervision und Intervision. Hogrefe, Göttingen.

Radatz, S. (2009): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Systemisches Management, Wien.

Schulte, T. (2013): Der Weg zum professionellen Coach. Coaching für Fortgeschrittene. Beltz, Weinheim und Basel.

Schreyögg, A. (2010): Coaching für die neuernannte Führungskraft. Springer, Wiesbaden.

Zu den Autorinnen

Sigrid FLEISCHHACKER-DIERNBERGER ist einerseits seit mehr als 30 Jahren als Beratungslehrerin und als Schulentwicklungsberaterin im steirischen Schulsystem tätig, andererseits begleitet sie seit 25 Jahren als Trainerin, Systemische Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin privat- und sozialwirtschaftliche Unternehmen. Lehrgangsführerin, und Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, Lehraufträge an den Pädagogischen Hochschulen Steiermark, Kärnten, Oberösterreich und Tirol.

Elisabeth MITTERSCHIFFTHALER ist systemischer Coach und seit über 30 Jahren Lehrerin an der AHS. An der Päd. Hochschule Steiermark ist sie als Trainerin, Coach und Schulentwicklungsberaterin tätig. Ihre Schwerpunkte in der Fort- und Weiterbildung sind die Themen Kommunikation, Veränderungscoaching, Lernberatung und Unterrichtsentwicklung.