

Um den Lesefluss nicht erheblich zu beeinträchtigen, habe ich in diesem Artikel immer die weibliche Form der Anrede verwendet. Daher bitte ich alle Leser um ihr Verständnis und bitte Sie, sich auch angesprochen zu fühlen.

INHALT

1. Vorbemerkung.....	1
2. Der Begriff Coaching.....	1
2.1 Was heißt systemisch konstruktivistisches Denken?	2
2.2 Das Kieler Beratungsmodell	2
MOC : Managementtraining : Organisationsberatung : Coaching & Consulting.....	Fehler!
Textmarke nicht definiert.	
3. Wo kann Coaching im schulischen Kontext eingesetzt werden?	3
3.1 Coaching beim Berufseinstieg	3
3.1.1 Projekt „Begleiteter Berufseinstieg durch Coaching“.....	4
3.2 Welche Vorteile kann Coaching für das System Schule und die Lehrerinnen bewirken?.....	4
3.3 Coaching für Führungskräfte in der Organisation Schule.....	5
3.4 Teamcoaching	6
4. Ausblick.....	6

1. Vorbemerkung

Der Begriff Coaching erweckt Assoziationen in verschiedensten Bereichen. Wirtschaftscoach, Fachcoach, Sportcoach, Personalcoach - all diese Begriffe sind in der Fachliteratur und im alltäglichen Sprachgebrauch für Klientinnen und Kundinnen präsent. Die differenten Ausbildungen zum Coach und deren theoretisch-wissenschaftlicher Hintergrund erleichtern nicht die Auswahl auf der Suche nach einem Coach. Um Verständnisschwierigkeiten zum Begriff Coaching für diesen Artikel auszuräumen, schließe ich im folgendem einen kurzen Abriss über den Begriff „Coaching“, wie ich ihn verstehe, an.

2. Der Begriff Coaching

Unter Coaching ist die personenorientierte Beratung zu allen Fragen des beruflichen Kontextes zu verstehen. Daher ist Coaching eine Interaktion von Expertinnen, wobei die Kundin Expertin für ihre Anliegen (Probleme) und der Coach Experte für den Prozess (Fragen etc.) ist.

Die Basis bildet das systemisch konstruktivistische Denken und das lösungsorientierte Beratungsverständnis des Kieler Beratungsmodells.

2.1 Was heißt systemisch konstruktivistisches Denken?

Systemisches Arbeiten bedeutet, dass die Einzelperson und immer auch das Ganze – das System Berufswelt, privates Umfeld und die Persönlichkeit - im Auge zu behalten ist. Aus der Sicht des Konstruktivismus, der davon ausgeht, dass die Wirklichkeit von uns nicht objektiv erfasst werden kann, sind viele Probleme subjektiv konstruiert.

Diese subjektive Wahrnehmung zu „verstören“ und gemeinsam neu zu konstruieren, zählt zu dem von mir vorgestelltem Modell des Coachings. Dies führt zu neuen Sichtweisen über aktuelle Probleme und regt zu veränderten Handlungsstrategien an. Die Basis bilden das Prinzip des Kooperierens und die Philosophie des Konstruktivismus. Als Vertreter des Konstruktivismus zählen Ernst von Glaserfeld, Paul Watzlawick, Heinz v. Förster und Maturana, um nur einige zu nennen, deren wissenschaftliche Arbeiten und theoretischen Ansätze im Modell des Kieler Beratungsmodells wieder zu erkennen sind. Im pädagogischen Bereich möchte ich Kersten Reich als Wegbereiter einer systemisch- konstruktivistischen Pädagogik erwähnen.

Coaching ist eine Form der Beratung für Personen in Führungspositionen, aber auch für alle Personen, welche berufliche Problemstellungen nicht im Freundeskreis lösen wollen und Expertinnen konsultieren wollen. Der Coach nimmt dem Klienten jedoch keine Arbeit ab, denn die Lösungsstrategie für sein Problem trägt jeder Mensch in sich selbst. Grundlage dafür ist ein Menschenbild, das aus der Achtung jedes Menschen basiert. Ein Coaching beruht auf einer freiwillig gewünschten und tragfähigen Beratungsbeziehung.

Im Mittelpunkt der Beratung steht die Klärung und Bewältigung der Anforderungen an die Berufsrolle der Klientin, diese können berufliche aber auch private Anliegen umfassen. Die derzeit wohl populärste Form des Coaching ist das Einzel-Coaching für Managerinnen und Politikerinnen.

2.2 Das Kieler Beratungsmodell

1

„Systemisches Beraten nach dem Kieler Beratungsmodell“

Das Kieler Beratungsmodell - als eine spezielle Methode des Coaching - stellt eine Möglichkeit dar, maßgeschneiderte und individuelle Entwicklung durch Optimierung von Kompetenzen und Ressourcen von Einzelpersonen und Teams zu fördern. Coachings ist ergebnis- und lösungsorientiert und braucht daher evaluierbare Kriterien für das Erreichen konkreter Ziele und explizit formulierter operabler Aufträge für Inhalte, Rahmen und Interventionen.

Das Individuum als wichtigster Entscheidungsträger, die Unterstützung zur Selbsthilfe und positive Lösungsoptionen sind die Säulen dieses Coaching-Ansatzes. In der Praxis bringen die Kundinnen Aspekte aus allen Bereichen des Berufslebens ein. Das Anliegen des Kunden/der Kundin steht im Zentrum der Beratung: Themenstellung, Auftrag, Zielkriterien und Evaluation werden gemeinsam erarbeitet.

Systemisches Arbeiten heißt für das Team der Europäischen Ausbildungsakademie, neben den Einzelpersonen immer das Ganze einer Organisation im Auge zu behalten. Das Denken in Zielen und Lösungen verbinden sie mit der Achtung vor den Ressourcen und Werten ihrer Kundinnen.

¹ www.ausbildungsakademie.com

Coaching ist für mich die Interaktion von Expertinnen. Die Aufgabe des Coachs wird die Durchführung von lösungs- und zukunftsorientierten Reflexionen im Gespräch sein. Die Kundinnen haben spezielles Wissen und Können in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich. Erfolgreiches Coaching kombiniert diese unterschiedlichen Bereiche. Mit anderen Worten heißt das, dass die Kundin die Kundige für ihren spezifischen Kontext ist und der Coach die Kundige für den lösungsorientierten Ansatz.

3. Wo kann Coaching im schulischen Kontext eingesetzt werden?

3.1 Coaching beim Berufseinstieg

Die Schule als Spiegelbild gesellschaftlicher Entwicklungen einschließlich der Globalisierung stellt an die Lehrerinnen enorme Herausforderungen dar. Daher kann die Berufseingangsphase für Lehrerinnen als eine persönliche und berufliche Extremsituation bezeichnet werden.

Die oftmalige Überforderung in dieser Phase hat vielfach das Beharren in traditionellen und teilweise überholten Lehr- und Lernformen zur Folge, da in Krisensituationen immer die alten internalisierten Bilder zu Hilfe geholt werden. Umso mehr gilt es, die psychohygienischen Faktoren im Zuge des Berufseinstieges der Lehrerinnen zu durchleuchten.

Einerseits ist die Freude über den Berufseinstieg groß, andererseits gilt es als eine große Herausforderung eine Balance zwischen Berufsleben und Privatleben zu finden.

Gerade in dieser Phase werden die Lehrerinnen weitgehend in eine Autonomie entlassen, die in vielen Junglehrerinnen das latente Gefühl entstehen lässt, den Berufsanforderungen nicht gerecht zu werden. Hilfsbereite Kolleginnen und unterstützende Schulleiterinnen stellen für die Berufseinsteigerinnen als Ansprechpartnerinnen einen konstanten Punkt am Berufshorizont dar. Aber die alltäglichen administrativen „Kleinigkeiten“ neben den pädagogischen „Herausforderungen“ lassen das Arbeitsfeld für Berufsanfängerinnen als „chaotisch“ erscheinen.

Voraussetzung für die Bewältigung der Alltagssituationen in der Schule ist eine Begleitung für Berufseinsteigerinnen im Sinne von Mentorinnentätigkeit der Professorinnen, Schulleiterinnen, Lehrerinnen, Expertinnen und der Schulbehörde.

Selbstbewusstsein, Kreativität und innovatives Denken scheinen als unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung von Lehrerinnen im Arbeitsfeld Schule zu sein. Professionalität und Engagement können die Position der Lehrerinnen am Standort der Schule stärken und die Schulqualität erhöhen bzw. gewährleisten.

Das Anforderungsprofil der Lehrerinnen hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Eigeninitiative für Projekte im Sinne der Schulqualität, Teamarbeit, Kommunikation, Selbstevaluation erfordern eine zunehmend erweiterte Bereitschaft im Berufsfeld.

„Change Is A Constant Process – Stability Is An Illusion“
Steve de SHAZER

3.1.1 Projekt „Begleiteter Berufseinstieg durch Coaching“

Voraussetzung für dieses Modell ist einerseits die Ausbildung von Führungskräften (Direktorinnen, Schulaufsichtsbeamtinnen), Professorinnen und Lehrerinnen zu Coaches, andererseits die effiziente Planung des Projektes unter Berücksichtigung landesspezifischer Ressourcen.

3.1.2 Ziel des Projektes:

Die Junglehrerinnen sollen eine Begleitung beim Berufseinstieg durch Mentorinnen und Seminarangebote bekommen.

Es gilt vor allem die Stärken der Lehrerinnen zu fördern und im Alltag effizient einzusetzen. Feedback, Gedankenaustausch und Selbstevaluation sollen mit diesem Projekt zur Weiterentwicklung der Lehrerinnenpersönlichkeit anregen.

Die Rolle eines internen Coachs wird für dieses Projekt eine zu diskutierende sein. Nur wenn es möglich ist eine vertrauensvolle Atmosphäre im System Schule zu schaffen, wird internes Coaching angenommen werden können.

3.2 Welche Vorteile kann Coaching für das System Schule und die Lehrerinnen bewirken?

Lehrerinnen in den ersten Dienstjahren sind nach ihrer Ausbildung Expertinnen mit didaktischen und methodischen Fähigkeiten vereint mit einem großem Fachwissen, welche die Umsetzung ihrer Kenntnisse in die praktische Unterrichtsarbeit im geschütztem Rahmen der „Praxisstunden“ geübt, gefestigt und evaluiert haben. Wenn die Lehrerinnen bei ihrem Berufseinstieg von einem Coach „begleitet“ werden, gibt es für die Organisation Schule und für die Lehrerinnen viele Vorteile.

Gerade in unserer schnelllebigen Zeit, in der Wissen, Denkvorstellungen und Modelle mit differenteren pädagogisch-didaktischen Ansätzen nur „zeitliche“ Gültigkeiten besitzen, ist das Reflektieren des pädagogischen Handelns im Unterricht für die Lehrerinnen ein Weg zu einem „professionellem Selbst“ als Lehrerin und Privatperson.

Mögliche Vorteile für die Organisation Schule und den einzelnen Schulstandort:

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Lehrerinnen und die damit verbundene Motivationssteigerung beim Berufseinstieg anstelle Frustration
- Schnellere Identifikation mit dem Schulprofil/ Schulprogramm
- Neue Kommunikationsstrukturen im Schulbetrieb
- Gesundheitsförderung durch angenehmes Schulklima

Mögliche Vorteile für die Lehrerinnen

- Steigerung des persönlichen Wohlbefindens (well-balanced-living)
- Verbesserung der Berufs- und Lebenszufriedenheit
- Erkennen persönlicher Ressourcen im Zusammenhang mit der Berufs- und Lebensbewältigung
- Akzeptanz der eigenen Persönlichkeit
- Erkennen der individuellen Arbeitsleistung im Team
- Zeitmanagement – Familie/ Freizeit und Beruf vereinbaren
- Entfaltung der eigenen Potentiale

3.3 Coaching für Führungskräfte in der Organisation Schule

Direktorinnen als Führungskräfte stehen in der permanenten Arbeitssituation Entscheidungen treffen zu müssen. Die Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu tragen, diese zu reflektieren und neue Lösungsansätze für zukünftige Problemstrukturen zu finden, könnte in einem Coaching aktiver bearbeitet werden. Die subjektive Wahrnehmung der Problemsituationen kann durch die Arbeit mit einem Coach neu überdacht/ bearbeitet/ konstruiert werden.

3.3.1 Wann kann Coaching für Direktorinnen eingesetzt werden:

Wenn

- eine wichtige Entscheidung für den Schulbetrieb bevorsteht
- eine neue Funktion übernommen werden soll
- die Direktorin an persönlichen Entwicklungspotentialen arbeiten möchten
- Schwierigkeiten mit dem Selbstmanagement evaluiert werden sollen
- der persönliche Führungsstil der Schulleiterin von dieser beleuchtet werden will
- eventuell vorhandene Team-Konstellation im Lehrkörper analysiert werden sollen
- an Konflikten im Schulalltag gearbeitet werden möchte
- einfach ein externer, neutraler Gesprächspartner gesucht wird

3.3.2 Mögliche Vorteile des Coaching für Direktorinnen gibt es:

- Verbesserung der sozialen Kompetenzen, der Management- und Führungskompetenzen
- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden
- Umgang mit persönlich-beruflichen Krisen, z.B. wie effizient ist meine Arbeit
- Unterstützung bei akuten Konflikten im schulischen Kontext
- Bearbeitung von Organisations- und Hierarchiestrukturen
- Vorbereitung auf neue Herausforderungen im Schulsystem
- Verbessern der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit unterschiedlicher hierarchischer Ebenen
- Unterstützung bei Veränderung/ Stärkung des Führungsstils sowie die Beratung von Mitarbeiterinnen

Anlass bezogen sollte der Coach bei aktuellen Fragestellungen und Anliegen Unterstützung und Begleitung für die Direktorin sein, um sie auf dem eigenverantwortlichen Weg zu den gewünschten Resultaten zu bringen.

Das Ziel des Beratungsprozesses ist "Lernen über/von sich selbst" zu ermöglichen und zu begleiten. Im systemischen Coaching wird davon ausgegangen, dass das erforderliche Know-how für persönliche Veränderungen immer in der einen oder anderen Form bereits vorhanden ist. Das heißt, dass mit einem Coach die Reaktivierung und der gezielte Einsatz bisher ungenutzter Ressourcen aktiviert werden kann.

Abschließend möchte ich zusammenfassen, dass Coaching für Führungskräfte die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten sichtbar machen und neue Perspektiven und Sichtweisen in die Organisation Schule eingebracht werden können. Das Entdecken eigener Lösungspotentiale bei Problem- und Strukturabläufen zählt ebenso wie die Orientierung, Klärung, Standortbestimmung in der Lebensgestaltung des Einzelnen als Gewinn erfolgreichen Coachings. Das Entdecken und Klären eigener Rollen und Muster, die persönliche Weiterentwicklung hinsichtlich der Selbst- und Karrierekompetenz stellen mögliche Zielsetzungen im Coaching mit Direktorinnen dar.

3.4 Teamcoaching

Die Schulkultur und die zu erbringenden Leistungen in Teams stehen für einige Lehrerinnen als neuer Aspekt ihrer Arbeit. Die Qualität des Miteinanders bestimmt, in welchem Ausmaß strategische Ziele im Team in der Organisation Schule umgesetzt werden und mit welchem Aufwand der angestrebte Erfolg erreicht wird.

Durch ständige Anpassungen an die Umstrukturierung im Schulwesen kommt es zu neuen Herausforderungen in der Teamarbeit. Es gibt immer wieder Veränderungen in der Zusammensetzung von Teamlehrerinnen und Schulstufenteams.

Je schneller, reibungsloser und Ressourcen nutzender die Teams zusammenarbeiten und zusammenwachsen, desto angenehmer, vertrauensvoller und engagierter ist die Arbeit mit den Schülerinnen und den Teamlehrerinnen. Teamcoaching kann diese Teamfindungsprozesse aktiver, neu strukturieren und bereichern.

3.4.1 Mögliche Inhalte für Teamcoaching

- Vor-Urteile, Vor-Wissen, Vor-Geschichte in Teams zu objektivieren
- Erstellen von Team-Regeln
- das Teamleitbild festlegen
- Entdecken der Ressourcen der einzelnen Team-Mitglieder
- Hinterfragen der Kommunikations- und Informationsabläufe des Teams
- Förderung der Kreativität Einzelner und Auswirkungen auf die Effizienz im Team
- Umgang mit Konflikten - Konfliktlösungsstrategien
- Zusammenwachsen und Entwickeln eines WIR- Gefühls
- gemeinsame Ziele und unsere persönlichen Ziele öffentlich machen
- stärken der Eigenverantwortung und der Lösungskompetenz eines Teams zur Entlastung von Führungskräften,
- integrieren von neuen Mitarbeiterinnen in bestehende Teams
- Schaffung einer tragfähigen Kooperationsbasis im Team, bei gleichzeitiger Wertschätzung der Unterschiedlichkeiten der einzelnen Teammitglieder
- Selbstmotivation und Identifikation mit dem Teamziel

4. Ausblick

Coaching im schulischen Kontext erscheint mir als eine neue Perspektive neben den herkömmlichen Angeboten am Human Resource Management Sektors. Eine klare Abgrenzung zur Supervision, Mediation und Therapieformen soll klar erkennbar sein. Das auf der Grundlage der Menschenachtung basierende Konzept des Coachings stellt eine Bereitstellung einer innovativen Beratungschance im Personalmanagement dar.

Sowohl im Ausbildungsbereich als auch im Anwendungsbereich liegen große Ressourcen. Die Lebensqualität und die Berufszufriedenheit der im Schuldienst Arbeitenden zu erhöhen, wird in Zukunft zu den neuen Anforderungen im Bildungsbereich zählen.

Literaturverzeichnis:

- Campbell, David, Systemische Konsultation, Verlag Modernes Lernen, Dortmund,1998
Molter, Haja/ Hargens, Jürgen, Ich – Du – Wir und wer sonst noch dazugehört, Verlag Modernes Lernen, Dortmund,2002
Reich, Kersten, Systemisch- konstruktivistische Pädagogik, Luchterhand Verlag, Neuwied, 2002
Satir, Virginia, Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz, Junfermann Verlag, Paderborn, 1990
Shazer, de Steve, “.....Worte waren ursprünglich Zauber”, Verlag Modernes Lernen, Dortmund,1998
Tomaschek, Nino, Der Konstruktivismus, S.Roderer Verlag, Regensburg 1999
Voß, Reinhard, Schulvisionen, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg,1998
Watzlawick, Paul, Wie wirklich ist die Wirklichkeit, Piper Verlag München, 1987