

Coaching-Kultur in der Schule: irgendwo zwischen müssen und wollen oder ... geniessen? Und immer eine Frage der Finanzierung!

Coaching wird häufig eingesetzt um Defizite auszugleichen und Differenzen zu korrigieren.
Dabei kann Coaching doch so viel mehr und vor allem viel früher und günstiger!

... für den schnellen Überblick

Sich in eine Kutsche zu setzen und von einem Kutscher von A nach B fahren zu lassen, braucht Einsicht in den Umstand, dass die Richtung stimmt, und Vertrauen darauf, dass die Kutsche sicher ist und der Kutscher gut aufpasst.

Coaching-Art

Ich-Muss-Coaching:

- Defizite von Beurteiler festgestellt
- durch vorgesetzte Person veranlasst
- therapeutischer Charakter
- erheblicher Druck in Bezug auf:
 - _ Gegenstand
 - _ Umsetzung
 - _ abschliessende Erfolgskontrolle
- Überzeugungsarbeit notwendig, mit Widerstand ist zu rechnen
- Nachhaltigkeit hoch zweifelhaft

Ich-Will-Coaching:

- Defizite durch Lehrperson festgestellt
- durch vorgesetzte Person veranlasst
- therapeutischer Charakter
- Druck in Bezug auf:
 - _ Gegenstand
 - _ Umsetzung
 - _ abschliessende Erfolgskontrolle
- Nachhaltigkeit zweifelhaft

Genuss-Coaching:

- ressourcenorientiert
- als Institution installiert
- Durchführung unabhängig von Schulleitung
- keine Vorgaben oder Erfolgskontrollen
- in definiertem Rhythmus, daher präventiv
- Akzeptanz hoch, da wertschätzend und motivierend
- Nachhaltigkeit hoch

Finanzierung

- aus voreingestellter Budgetposition oder aufgrund Dringlichkeit Finanzierung zulasten anderer Budgetpositionen
- mangelnde Planbarkeit

- aus voreingestellter Budgetposition oder aufgrund Dringlichkeit Finanzierung zulasten anderer Budgetpositionen.
- mangelnde Planbarkeit

- konkret planbarer Budgetposten oder durch zuvor mit dem Kollegium thematisierte Umverteilung generierbar

Coaching, was ist das?

Die Zahl der Dienstleistungen, die sich im Bereich Coaching ansiedeln, ist in den letzten Jahren rasant gestiegen. Da gibt es Coaching für Lifestyle, Ernährung, Gesundheit, Sport, Familie oder auch Beruf – die Auswahl scheint nahezu grenzenlos. Aber was genau ist ein Coaching? Was genau macht ein Coach?

Vielleicht hilft ein kleiner etymologischer Ausflug, um die Geschichte und die Bedeutung von Coaching zu verstehen:

Im Englischen bedeutet das Wort *coach* Kutsche und bezeichnet damit ein Gefährt, mit dem man sich in früheren Zeiten von einem Punkt A zu einem anderen Punkt B transportieren liess. Wenn man die Kutsche nicht selber fahren wollte oder konnte, dann bediente man sich der Unterstützung eines Kutschers. Das englische Wort dafür ist *coachman*. Dieser Kutscher sass dann erhöht auf seinem Kutschbock und hielt die Zügel der Pferde in der Hand. Er lenkte diese den Weg entlang, steuerte also die Kutsche. Er hatte den Überblick. Aufgrund seiner Position konnte er Gefahren erkennen und seinen Fahrgast auf die Besonderheiten am Wegesrand aufmerksam machen.

Dieses Bildes bedient man sich in unserem modernen Verständnis in einer Zeit, in der Kutschen nur noch von historischer oder romantischer Bedeutung sind. Aber die Idee, dass jemand sich auf den Weg macht, dabei von einem stabilen, sicheren Raum umgeben ist und begleitet wird von einer Person, die zumindest grob die Richtung kennt, den Überblick behält und aufmerksam machen kann auf das, was sich entlang des Weges tut, haben wir aus dieser Historie in die Neuzeit übernommen – auch wenn, der Einfachheit halber, aus dem *coachman* ebenfalls Coach geworden ist und dieser Personenbegriff Coach den eigentlichen Ursprungsbegriff, nämlich den Raum, die Kutsche, überlagert hat. Aber eben: im Coaching geht es nicht nur um die begleitende Person, sondern auch um den von ihr zu gestaltenden, sicheren Raum, in dem sich der Fahrgast – der Klient oder Coachee, abgefedert auf seinen Weg machen kann. Und weil eine Kutsche nicht unbedingt immer nur ein

Transportmittel für eine einzelne Person war, haben moderne Coaches auch diese Idee des Mehr-Personen-Transportes aufgegriffen und bieten Coachings eben nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für Gruppen und ganze Organisationen an. Was nehmen wir also aus dieser kleinen wortgeschichtlichen Exkursion mit? Egal auf welchem Terrain ein Coach mit seinen Klienten unterwegs ist, er muss zweierlei Dinge tun: zum einen den Weg im Auge behalten und aufmerksam machen auf Besonderheiten entlang der Strecke und zum anderen einen sicheren Raum schaffen, in dem der Fahrgast aufgehoben und geschützt ist und sich mit dem Streckenziel und den sich ergebenden Veränderungen auseinandersetzen kann. Die Ausgangslage, aufgrund derer jemand im Coaching in die Kutsche einsteigt, ist jedoch auf der Ebene der Motivation sehr unterschiedlich, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

Der Ich-Muss-Anlass

Da hat eine Lehrperson eine schlechte Mitarbeiterbeurteilung kassiert, weil ein unterrichtliches Defizit oder sogar mehrere zu Tage getreten sind. Eltern haben sich beschwert und im Rahmen dieser Beschwerde wurde von der Schulleitung erkannt, dass die Kommunikation, Selbstorganisation oder die pädagogische Grundhaltung der betreffenden Lehrperson korrigiert oder optimiert werden müsste. Oder da gibt es das Teamproblem, in dem eine Lehrperson mit vermeintlich sozialen Defiziten als Auslöser diagnostiziert wurde. Welcher Art auch immer der Anlass thematisch gestaltet ist, inhaltlich geht es darum, dass von extern ein Defizit attestiert wird, welches die Lehrperson auszugleichen hat – und zwar möglichst rasch. Was liegt da näher als ein Coaching zu verordnen als wohlgemeintes Instrument zur Verhaltensveränderung.

Sich als vorgesetzte Stelle um das Verhalten der Mitarbeitenden zu kümmern ist prinzipiell eine gute Idee. Schlecht wird die Ausführung dieser Idee immer dann, wenn unbeachtet bleibt, dass niemand in eine Kutsche einsteigen wird, die in eine Richtung fährt, in die die betreffende Person (noch) nicht will. Einerseits muss an dieser Stelle gefragt werden dürfen, warum die auf einmal offensichtlich

deklarierten Defizite nicht schon früher erkannt wurden. Andererseits bedarf es als Vorbedingung für ein gelingendes Coaching unbedingt des Elementes Einsicht – und zwar auf beiden Seiten. Die «verordnende Stelle» muss klar definieren, welches Verhalten oder welche Leistung erwartet wird – das Ziel muss also klar definiert sein. Die «betroffene» Lehrperson muss die dargelegten Defizite anerkennen und ihre Bereitschaft erklären, dem Kutscher zu vertrauen, in die Kutsche einzusteigen und sich auf die Reise einzulassen. Und natürlich wird am Ende der Reise kontrolliert, ob das Ziel auch erreicht wurde.

Das alles klingt nach recht viel Druck, ist aber möglich, wenn sensible Überzeugungsarbeit geleistet wurde. Überreden nutzt da gar nichts, weil viel zu teuer und zu wenig effektiv, vielleicht sogar gänzlich unnützlich und kontraproduktiv. Die finanziellen Mittel für solche Ich-Muss-Coachings stehen zwar nicht in Hülle und Fülle zur Verfügung, sind aber doch in der Regel beschaffbar und belaufen sich dann gut und gerne einmal im mittleren, vierstelligen Bereich für eine Dauer von 15 bis 20 Stunden. Hinzu kommt, dass solche Ich-Muss-Coachings als rückwärtsgerichtete und therapeutische Massnahme in Bezug auf Anzahl und Umfang nicht planbar sind und ein finanzielles Risiko darstellen.

Ich-Will-Coachings

Eine Lehrperson, die wachsam ihr Handeln reflektiert, erkennt einen Aspekt in ihrem aktuellen oder geplanten Tun, den sie ändern will. Die Ich-Will-Coachings zeichnen sich also dadurch aus, dass die Veränderung als Wunsch personenintern formuliert wird. Dieser durchaus positive Umstand ist häufig aber trotzdem mit recht viel Druck ausgestattet. Dieser Druck entsteht entweder aus dem Element Zeit, weil einem die Veränderung nicht schnell genug vorstättengeht oder weil der tatsächliche Veränderungsauslöser ein anderer ist, als der personenintern vermutete. Und so beschleicht einen auch bei den Ich-Will-Coachings ganz allmählich der Verdacht, dass so ein Coaching mit recht viel Anstrengung verbunden ist und sich durch ein gerütteltes Mass an Arbeit auszeichnet. Noch mehr Druck entsteht, wenn die Lehrperson zwar gewillt ist in die Kutsche einzusteigen, sich aber zeigt, dass die Geldbörse zur Finanzierung des Beförderungsentgelts ziemlich verschlossen bleibt,

weil eine solche Budgetposition entweder gar nicht oder nur in unzureichendem Umfang eingeplant wurde. Und wenn dann doch Geld locker gemacht wird, muss die Investition natürlich kontrolliert werden und schon wieder sitzt der Schulleiter im Klassenzimmer und ... prüft.

Gibt es also keine andere Lösung? Sind Coachings, egal ob muss- oder will-initiiert, immer im Kern von Elementen wie Anstrengung, Arbeit, Ärger, Enttäuschung, Aufregung, ... geprägt?

Was Arbeit und Anstrengung angeht: beim Coaching fällt niemandem etwas einfach so in den Schoß. Veränderungen zu absolvieren, Gewohnheiten aufzugeben und Muster zu durchbrechen ist schwere Arbeit, das weiss jeder, der schon einmal das Rauchen aufgeben oder die Ernährung umstellen wollte. Konzentration während und besonders nach dem Veränderungsprozess ist unerlässlich, damit das alte Mustermonster nicht wieder zuschlägt. Coachings sind mühsam und anstrengend. Punkt. Das mit dem Ärger und der Enttäuschung ist eine Frage der Haltung und der Organisation. Coachings werden weniger anstrengend und mühsam, die Umstände für ein Coaching sind gänzlich unärgerlich und sogar äusserst stärkend und motivierend, wenn sie nicht aus einer Defizitbetrachtung heraus initiiert werden.

Genuss pur

Wir alle bringen unser Auto regelmässig in den Service, lassen neue Reifen aufziehen und prüfen den Ölstand. Wir lassen unsere Heizung warten, machen Datensicherungen, oder wir schliessen Garantieverträge ab und Versicherungen. Ab und zu fahren wir dann in Urlaub oder gönnen uns ein Wochenende in einem Hotel, machen Wellness, treiben Sport – und sorgen insgesamt damit dafür, dass wir gut durch unseren Alltag kommen. Wir machen also Urlaub vom Alltag. Was aber wäre mit der Variante Urlaub **im** Alltag? Auch hierzu ist Coaching bestens geeignet. Allerdings steht bei dieser Form des Coachings kein Defizit im Vordergrund, sondern die Neugier. Neugier auf eine objektive Rückmeldung, Neugier auf mein Spiegelbild verbunden mit Handlungsideen um weiter zu verfolgen, was gut läuft, um Potenziale zu erkennen und Chancen zu nutzen. Und das alles ausserhalb der Beobachtung der Schulleitung.

Sich ein Coaching gönnen zeigt eine ganz neue Perspektive auf, eine genussvolle Perspektive. Ohne Anlass und ohne Druck, ohne Wertung und ohne Kontrolle – einfach mal jemanden im Unterricht haben, der zuschaut, der beobachtet, der rückmeldet und hinweist auf ... die Schönheit der Landschaft und auf den ein oder anderen Stein, der auf dem Weg liegt. Ein solches Genuss-Coaching eröffnet viel mehr Türen und Perspektiven, als es seine defizit-orientierten Geschwister jemals tun können. Ich als Lehrperson **gönne** mir ein solches Coaching. Ich bin neugierig auf die Rückmeldung, bin gespannt auf die Erkenntnisse und auf die Ideen, die sich in diesem Freiraum ergeben und trage damit zu meiner beruflichen Gesunderhaltung bei – und zwar am Arbeitsplatz. Und schon wird die andere Motivationslage deutlich, die weniger druckvolle, die entspanntere, die mit grosser Wahrscheinlichkeit viel eher und nachhaltiger wirkende, weil selbstgewählt, selbstgesteuert und ganz individuell – und ganz nebenbei: aufgrund der veränderten Motivationslage viel kürzer und kostengünstiger. Der zeitliche Umfang liegt bei drei bis fünf Stunden und umfasst die Vereinbarung eines Coaching-Fokus, den die Lehrperson frei wählen kann, die Beobachtungsphase, die zuvor gemeinsam geplant wird, sowie die Rückmeldung an die Lehrperson und die gemeinsame Erarbeitung von Handlungsempfehlungen. Die schriftlichen Unterlagen zum Coaching verbleiben bei der Lehrperson. Sie kann entscheiden, ob sie diese an vorgesetzte Stellen weitergeben möchte. Von Seiten des Coachs erfolgt keine personenbezogene Rückkopplung an die Schulleitung. Diese kann jedoch zur Planung weiterer Unterrichts- und Schulentwicklungsschritte sachbezogen durch den Coach über Coaching-Anlässe und Begebenheiten informiert werden. Zu fragen bleibt jetzt, wie ein solches Genuss-Coaching wirkt und ob ein selbstgesteuertes und nicht veranlassenes Genuss-Coaching nicht zu einer Lobhudelei und Streichelorgie verkommt?

Die Antworten auf diese Fragen sind simpel und haben ausschliesslich mit Vertrauen, Wertschätzung, Zuversicht und einem Führungsverständnis, in dem der Grundsatz von Individualität beheimatet ist, zu tun. Vertrauen zunächst gegenüber der Lehrperson, die wertschätzend mit der Möglichkeit des Genuss-Coachings umgehen wird, und auch gegenüber dem Coach, der verantwortungsbewusst genug sein wird, diese Coachingvariante, die den

Führungsverantwortlichen bei deren Um- und Durchsetzung viel Mut abverlangt, nicht durch sein Fehlverhalten zu meucheln. Und jede Schulleitung, die nach Wegen sucht, ein solches präventives Genuss-Coaching in ihre Schule zu etablieren, wird längst verstanden haben, dass Schulentwicklung nicht im Gleichschritt vollzogen wird, nicht uniform, sondern individuell, und dass genau diese Individualität, diese Vielfalt alle die Steinchen in unterschiedlicher Grösse, Form und Farbe hervorbringt, mit denen sich ein umfassendes und detailliertes Schulentwicklungsmosaik legen lässt. Und welche Schulleitung möchte ihre Schule nicht in einem grossen, bunten und facettenreichen Mosaik abgebildet wissen?

Zusammenfassung

Wenn Coachings verordnet werden, dann entsteht der Eindruck, dass die Lehrperson etwas unbedingt ändern muss und das möglichst rasch. Das erhöht den Druck und verengt zumindest den Zugang zur beabsichtigten Veränderung, wenn er nicht sogar gänzlich verschlossen wird und den Erfolg minimal ausfallen lässt.

Wenn Coachings als Veränderungswille definiert von der Lehrperson an Schulleitungen herangetragen werden, ist die Ausgangssituation für gelingende Veränderungen schon günstiger, wenn auch noch immer nicht optimal. Die Motivationslage ist zwar höher als beim Ich-Muss-Coaching, aber die Initiierung des Coachings erfolgt immer noch aus einem Defizit heraus.

Wenn jedoch Coaching im Sinne einer Beratung und Unterstützung als kontinuierliches Instrument eingesetzt wird, man sich also in regelmässigen Abständen immer wieder ein Coaching gönnt, dann ist die Ausgangslage für eventuell sich ergebende Veränderungen ungleich besser – und vielleicht ergibt sich ja auch, dass gar keine Veränderungen notwendig sind oder dass es in der Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten um die Reflexion geht, wie bereits gelingendes Tun unter Beachtung der vorhandenen Ressourcen noch weiter ausgebaut werden kann. Eine solche Vorgehensweise zeichnet sich durch ein Höchstmass an stimulierender Wertschätzung aus.

... und die Schulleitungen?

Die Bedenken vor einer solchen Form des Genuss-Coachings sind von Seiten der Schulleitungen häufig recht gross. Das hat damit zu tun, dass ihnen die Ausgangslage, vor deren Hintergrund ein solches Coaching stattfinden wird, nicht bekannt ist. Bei der Installation eines Ich-Muss- oder Ich-Will-Coachings sind die Ausgangspunkte in Form von Defizite definiert und bekannt und auch das Ziel ist somit klar, weil es ja um den Ausgleich der Defizite durch das Coaching geht. Diese Start-Ziel-Klarheit garantiert natürlich auch, dass das Coaching im Bereich der antizipierten Unterrichts- und Schulentwicklung liegt. Aber diese Klarheit ist trügerisch. Zum einen ist Coaching nie eine Garantie für intendierte Entwicklung, sondern nur eine anzunehmende Wahrscheinlichkeit, die sich umso drastischer reduziert, je mehr Druck der jeweiligen Situation auflastet. Zum anderen kann die wertschätzende Unterstützung und Begleitung von Lehrpersonen, bei der keine Vorgaben von vorgesetzter Stelle aufgezeigt werden und die darauf abzielt, die Lehrpersonen in ihrem Alltag individuell zu stärken, zu bestätigen und somit weiterzuentwickeln, zu keinem Zeitpunkt falsch und somit Grund zur Sorge sein. Ein Loslassen der Schulleitungen an dieser Stelle wird für Entlastung auf allen Seiten sorgen.

Ideenpool zur Finanzierung von Genuss-Coachings

Wenn also die Überzeugung für das Genuss-Coaching steigt, bleibt immer noch die Frage nach der Finanzierung einer ständigen Genuss-Coaching-Institution – und vielleicht sind die nachfolgenden Vorschläge zur Finanzierung von Genuss-Coaching etwas gewagt. Aber wer nicht wagt, der nicht gewinnt, und Kreativität hat bislang noch niemandem geschadet. Also los geht's:

Die schlechtesten Chancen wird wohl eine Finanzierung haben, die aus einer Aufstockung des Budgets besteht, da Geld immer knapp ist – sowieso. Zu bedenken sei aber, welche Folgekosten

präventiv verhindert werden könnten, wenn Coaching als feste Institution installiert werden würde. Wenn also die Installation eines entsprechenden Budgetpostens doch möglich sein sollte, sei an dieser Stelle von Herzen gratuliert.

Sowohl für die Einstellung eines neuen Budgetpostens als auch für die Entwicklung einer kreativen Lösung sei zur finanziellen Entlastung zunächst noch angemerkt, dass ein Genuss-Coaching, das zur Gesunderhaltung im Alltag während dem Alltag dienen soll, besonders wirksam ist, wenn es sich rarmacht. Bedenken Sie die Häufigkeit, mit der Lehrpersonen in den Genuss eines Genuss-Coaching kommen können, welches sich dann in einem zeitlichen Umfang von drei bis fünf Stunden bewegt. Ein solches Genuss-Coaching muss nicht mehrmals im Jahr offeriert werden. Vielleicht reicht ein jährliches Coaching. Oder eines alle zwei Jahre? Bedenken Sie das beim Blick in Ihre Schatulle. Weniger ist oft mehr!

Vielleicht können sich die Schulleitungen zur Finanzierung eines solchen Coaching-Vorhabens mit Ihren Lehrpersonen darauf einigen, dass soziale Anlässe wie gemeinsame Feste, Geschenke für Geburtstage, Geburten oder Hochzeiten zwar weiterhin gefeiert und gewürdigt werden, aber weniger umfangreich, um das «eingesparte» Geld für diese Genuss-Coachings bereitzuhalten. Oder die Schulleitungen setzen die jährliche Einmalzulage ein und lassen den Lehrpersonen für ihre besonderen Leistungen ein Genuss-Coaching zukommen. Nicht auszudenken, welche Stärkung im soziale Miteinander und gegenseitigen Stützen zu erreichen wäre, wenn zum Beispiel die Lehrpersonen, die mit einem hohen Einmalzulagen-Betrag bedacht werden, mit diesem Betrag auch Kolleginnen und Kollegen zu einem Coaching einladen würden. Denkbar wäre auch die finanzielle Beteiligung der Lehrpersonen am Genuss-Coaching, da die gewonnenen Erkenntnisse ja auch in ihrem eigenen Sinne sind.

Welche Finanzierungsform auch immer gefunden wird, die Wertschätzung, die in einem Coaching steckt, das nicht infolge einer Beurteilung zustande gekommen ist, keine weiteren Kontrollen oder Überwachungen zur Folge hat und insgesamt in seiner Durchführung gänzlich losgelöst ist von Vorgesetzten und Beurteilern, wird Energien für Entwicklungen freisetzen, die auf individueller Ebene zur Optimierung der Unterrichts- und Schulqualität beitragen. Und dafür wird sich doch wohl eine Finanzierungsquelle finden lassen.

Coaching-Kultur in der Schule:
irgendwo zwischen müssen, wollen oder ... geniessen?
Und immer eine Frage der Finanzierung!

Raum für Ihre Notizen und Fragen: