



Ein Licht geht auf: Schuldirektoren leiten große Mitarbeiter-teams - und sind dabei meist auf sich allein gestellt. Kein Mittelbau, kaum Feedback. Jetzt sollen Coaches die komplexe Arbeit unterstützen - nach dem Vorbild der freien Wirtschaft. Die Teilnehmer des Pilotprojekts „Profis“ sind begeistert.

Foto: D. Ausserhofer/Joker

Buddy im Vollwaschgang

Schulleiter stärken ihre Führungskompetenz durch Coaching – ein bayerisches Pilotprojekt

Von Stefan Siegfried

„Ein legendärer Nachmittag war das“, schwärmt Ralf Bormann. Auf der Tagesordnung der Lehrerkonferenz im Berufsschulzentrum Schwandorf stand ein Projekt, durch das Berufsschulen selbstständiger arbeiten lernen. Wie das funktionieren soll, „das haben sich meine Kollegen in der kurzen Zeit alles selbst erarbeitet.“ Bormann führt den Erfolg der Konferenz und die Eigeninitiative der Lehrer auf Techniken der Gesprächsführung zurück, die er bei einer Fortbildung kennen gelernt hatte. Als Vorgesetzter von 170 Lehrern lässt sich der stellvertretende Direktor des Schulzentrums seit Anfang des Jahres coachen – wie eine Führungskraft in der freien Wirtschaft.

„Wenn es um eigene Verhaltensmuster geht, lügt man sich selbst gerne in die Tasche“, sagt Bormann, der seit mehr als 20 Jahren im Schuldienst ist. „Wer etwas verändern will, muss sich mit seiner Rolle als Führungskraft auseinandersetzen.“ Zwar hat Bormann bereits Schulleiterfortbildungen besucht, aber da ging es vor allem um „technisches Wissen“, um organisatorische und rechtliche Fragen. Die kommunikative Ebene wurde kaum berücksichtigt. „Wie gehe ich mit meinen Leuten um? Wie funktioniere ich als Führungskraft?“ – Gerade das aber sind Fragen, die ihn interessieren.

Bormann ist Teilnehmer des Programms „Profis“ des Arbeitskreises „SchuleWirtschaft“ im Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft (BWW). Ein Jahr lang erhalten bayerische Schulleiter Begleitung und Coaching. „Schuldirektoren müssen die Verwaltung der Schule managen, leiten überproportional große Teams ohne eine mittlere Führungsebene und stehen oft mit ihren Problemen alleine da“, sagt Psychologin und Coach Katrin Hinzdorf. „Häufig fühlen sie sich überfordert und denken, dass sie für alles alleine zuständig seien. Dabei erhalten sie kaum Managementtraining.“ Das Projekt „Profis“ – die Abkürzung steht für „Programm Führungskompetenzen in Schulen“ – bietet den Schulleitern Prozessbegleitung und Coaching mit einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz. „Es wird viel über Qualität an Schulen gesprochen. Wir wollen mit ‚Profis‘ die Führungskompetenz der Teilnehmer verbessern und insgesamt die Teamarbeit im Kollegium weiterent-

wickeln“, sagt Elisabeth Schmid, Geschäftsführerin des Arbeitskreises „SchuleWirtschaft“.

Anfangs treffen sich die Schulleiter einmal monatlich in der Gruppe und sprechen über Themen aus dem Führungsalltag: Wie motiviere ich die Lehrer? Wie führe ich Kritikgespräche? Wie organisiere ich Teamarbeit? „Das Coaching ist eine Methode der Gesprächsführung, die Hilfe zur Selbsthilfe geben will. Durch einen strukturierten Frageprozess wollen wir die Teilnehmer zur Entwicklung eigener Lösungen anregen“, erklärt Hinzdorf. „Wir geben keine vorgefertigten Antworten. Das Grundthema ist das gleiche wie in Wirtschaftsunternehmen: Wie ich Verantwortung übernehme oder auch abgebe.“

Spiegel aus der Wirtschaft

„Es geht darum, die Lehrer mit ins Boot zu holen“, sagt Peter Renoth, Direktor des Hans-Leinberger-Gymnasiums in Landshut, mit 1600 Schülern und 120 Lehrern das größte Gymnasium Niederbayerns. Renoth wollte sich selbst in der Personalführung „professionalisieren“. „Dazu gehört auch, eine Gesprächskultur in der Schule zu etablieren. Also zum Beispiel bei Problemen nicht so sehr beim Ist-Zustand hängen bleiben, sondern stärker auf Ziele zu fokussieren.“ So bespricht man etwa die Organisation von Sitzungen und Meetings, bei denen jeder Lehrer eine bestimmte Funktion erhält. „Ein neunstündiger Vollwaschgang zur Selbstklärung als Führungskraft“, so beschreibt Teilnehmer Werner Sprick die Gruppensitzungen.

Bei den Gruppen-Coachings sucht sich jeder Schulleiter einen Partner („Buddy“), mit dem er sich wöchentlich in Kontakt setzt und sich über den Fortgang seiner laufenden Projekte austauscht. Dazu gibt es telefonische Einzelcoachings und Telefonkonferenzen. „Die Begleitung bewirkt bei den meisten eine nachhaltige Verhaltensänderung. Die Schulleiter gehen am nächsten Tag wirklich los und probieren sich aus“, berichtet Hinzdorf.

Zusätzlich zu den „Buddys“ aus anderen Schulen suchen sich die Schulleiter eine Führungskraft aus der Wirtschaft, mit der sie sich ebenfalls regelmäßig in Verbindung setzen. „Quer durch den Führungsalltag unterhalten wir uns über Konfliktgespräche, Zielvereinbarungen,

Motivation“, sagt Dieter Frohwein, Vertriebsleiter bei Bonnfinanz in Landshut. „Wir nehmen Alltagsfälle und besprechen, wie wir handeln können“, sagt Buddy Renoth, „In der gegenseitigen Spiegelung suchen wir nach Lösungen.“ Dabei werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Schule und Wirtschaft deutlich. „Vieles erkenne ich wieder“, sagt Frohwein, „aber es gibt auch große Unterschiede. Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche sind in der Schule viel weniger verankert als in Unternehmen.“

Das Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft ist auf einen riesigen Bedarf gestoßen, wie die Nachfrage zeigt. So haben sich im vergangenen Jahr schon für das Pilotprojekt 150 Schulleiter beworben – nur 32 Plätze waren im Angebot. Mittlerweile zeigen auch andere Bundesländer Interesse an dem „Profis“-Programm. Peter Renoth jedenfalls ist begeistert: „Wenn ich die finanziellen Mittel hätte, würde ich meinen Lehrern sofort eine Sitzung mit unseren Coaches organisieren.“



ANDERE STECKEN SIE IN EINE
WIR ÖFFENEN IHNEN TÜREN