Coaching in der Schule

Ein Praxisbuch für lösungsorientierte Beratung

Thomas Kremers/Nicole Schlüter

Vorwort

Schulen sind Teil unserer Gesellschaft und mehr noch als andere Organisationen politischen Entscheidungen und Reformen unterworfen. Darüber hinaus stehen Schulen immer häufiger im Zentrum der medialen Aufmerksamkeit und sind gefordert, gesellschaftliche Erwartungen und Ansprüche zu erfüllen. Mit zunehmender Autonomie der einzelnen Schule steigt die Notwendigkeit ihrer Anpassungsbereitschaft und Wandelbarkeit.

Schulen müssen ihre Strukturen und Angebote so gestalten, dass sie die gestiegenen Ansprüche von Eltern, Schüler*innen sowie auch der Wirtschaft erfüllen. Als eine Möglichkeit, den Wandel aktiv zu gestalten, gilt Coaching: Die lösungsorientierte Beratung geht davon aus, dass der Ratsuchende bereits die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten mitbringt, eine eigene, funktionale Lösung für sein Problem zu finden und umzusetzen und so seine Potenziale und die Potenziale ganzer Systeme weiterzuentwickeln und besser auszunutzen.

Die in der Wirtschaft schon weitverbreitete Form der Beratung hat nun auch Eingang in den Kontext Schule gefunden. Wie in jeder Organisation bietet auch das System Schule verschiedenste Anlässe für Coaching (zum Beispiel Rollenkonflikte, Mobbing, Lernschwierigkeiten, Berufsorientierung). Externe Beratungsangebote können jedoch aufgrund knapper zeitlicher und finanzieller Ressourcen häufig nicht in Anspruch genommen werden. Wie interne Schulcoaches an Schulen stattdessen aktiv werden können und wie Coaching an Schulen ganz praktisch implementiert und umgesetzt werden kann, zeigt das vorliegende Buch.

Die Autoren dieses Buches sprechen aus eigener Erfahrung. Als Kernseminarleiter und -leiterin gehören sie zu der Personengruppe, die schon seit einigen Jahren als ausgebildete Coaches an Schulen aktiv sind. Sie unterstützen mithilfe von Coaching angehende Lehrkräfte in der zweiten Phase ihrer Ausbildung. Darüber hinaus haben sie zahlreiche Coaching-Gespräche mit Schüler*innen und Kolleg*innen umgesetzt und etliche Lehrerfortbildungen zum Coaching in der Schule durchgeführt und coachen mittlerweile auch in anderen Kontexten. Ziel dieses Buches ist es, zu zeigen wie Coaching in verschiedenen Teilen des Systems Schule gewinnbringend eingesetzt werden kann, zum Beispiel in der Beratung von ratsuchenden Lehrer*innen, zur Unterstützung von Schüler*innen in ihrer persönlichen Entwicklung, als Lernberatung, im Elterngespräch oder im Kontext von Organisationsentwicklungsprozessen an Schulen. Auf diese Weise kann Coaching zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit und Qualität von Schulen beitragen.

Was kann Coaching leisten und wo liegen seine Grenzen? Welche Themen können mit Coaching bearbeitet werden? Mit welchen Methoden gelingt das? In welcher Form kann Coaching an Schulen eingesetzt und wie kann es nachhaltig implementiert werden? Das vorliegende Buch gibt Antworten auf diese Fragen und vermittelt auf spannende und anschauliche Art und Weise Einblicke, von der praktischen Tätigkeit als Coach und einzelnen Methoden, die im Coaching eingesetzt werden können, über theoretische und fachliche Hintergründe von Coaching, bis hin zu Hinweisen für die Implementierung von Coaching als strategischem Element an Schulen: Einerseits zeigen die Autoren anhand praktischer Beispiele verschiedene Anlässe, Konstellationen und Methoden von Coaching im Kontext Schule auf. Andererseits erläutern sie exkursartig auch die dahinterliegenden theoretischen Konzepte (zum Beispiel Humanistische Psychologie, Gewaltfreie Kommunikation, Transaktionsanalyse). Auf diese Weise findet jede Leserin und jeder Leser dieses Buches das, wonach sie oder er sucht.

Camelia Reinert-Buss

Inhalt

Einleitung 6

Thema *Fallbeispiel*	**Methoden**	**Exkurs und Zusatzinformationen**	**Übung**
1. Systemisches Coaching – Was ist das?			**9**
Grundhaltung „Der provozierende Schüler“	Systemische Fragen und Impulse	Rollen und Verantwortlichkeiten Konstruktivismus Systemtheorie	Wander-Coaching Selbstreflexion
2. Wie strukturiere ich ein Coaching-Gespräch?			**24**
Gesprächsstruktur „Angst vor einer schlechten Note in Mathematik“	GROW-Struktur Visualisierung	Strukturen von Coaching-Gesprächen Beratungsprozess nach *Rogers*	Mein Selbstverständnis als Coach
3. Wie kann ich intuitives Wissen und kreatives Potenzial nutzen?			**38**
Symbolarbeit „Schwierigkeiten mit dem Verhalten einer Klasse“	Analoge Verfahren: Tiere und andere Symbole	Schritte im Coaching Persönlichkeitsmodelle (vier Elemente, PSI, H.D.I®)	Stimmungsbild: Wo stehe ich gerade?
4. Wie soll ich mich entscheiden?			**52**
Entscheidungen treffen „Die interessante Stellenausschreibung – Bewerbe ich mich?“	Entscheidungsstühle	Emotion und Kognition Gestalttherapie Neurolinguistisches Programmieren Ankern	Affektbilanz Entscheidung mit Kopf und Bauch
5. Stark im Stress?			**65**
Umgang mit Stress „Ich brauche immer eeeewig für die Unterrichtsvorbereitung.“	Glaubenssätze Regeltransformation	Zeitmanagement Resilienz	Ressourcen und Stressoren Achtsamkeitsübung Innere Antreiber
6. Wie kann Coaching das Lernen unterstützen?			**80**
Lerncoaching „Der Lern-Berg vor den Klassenarbeiten“	Selbstmanagement-Prozess-Modell Lernfieberkurve	Lernstrategien Motivation	Ziele konkret in Angriff nehmen Checkliste „Mein Lernen“

7. Wie können Konflikte gelöst werden? 95

Konflikte lösen „Harte Intervention versus soziale Integration“ „Ich fühle mich innerlich hin- und hergerissen.“	Konflikt-Coaching mit zwei Parteien „Inneres Team“	Intra- / interpersonale Konfliktarten und Eskalationsstufen Das „Innere Team“ Vier Seiten einer Nachricht Feedback Mediation Gewaltfreie Kommunikation	

8. Immer wieder der gleiche Ärger – Wie kann ich aus dem Regelkreis aussteigen? 112

Ungute Muster durchbrechen „Täglicher Stress mit den Hausaufgaben“	Regelkreis Referenztransformation	Transaktionsanalyse Von Opfern und Rettern – das Dramadreieck	Mein Konfliktverhalten Mein Lieblingsfeind

9. Wo stößt das Coaching an Grenzen? 127

Abgrenzung Coaching-Therapie „Alle ärgern mich. Ich halte das nicht mehr aus!“	Systemvisualisierung durch Aufstellungsfiguren	Mobbing in der Schule No Blame Approach Therapie	

10. Wie kann das Coaching an der Schule implementiert werden? 140

Schulentwicklung „Implementierung des Coachings an meiner Schule“	Strategieprozess: Visionssuche Brainstorming Stakeholder-Analyse Timeline	Schulen als lernende Organisationen Professionelle Lerngemeinschaften Implementation Dip Bedeutung von Personen in der Schulentwicklung	

11. Wie kann ich das Coaching durch geeignete Tools intensivieren? 162

Tools	Herdplatten-Modell Brainstorming Systemvisualisierung Stakeholder Analyse SWOT-Analyse Logische Ebenen Visionsarbeit Timeline Konflikt-Coaching Das Innere Team Kollegiale Fallberatung Wunderfrage Reaktionsweisen Buddy Book		

12. Literaturverzeichnis 182

13. Sachregister 186

Einleitung

In der zweiten Phase der Lehrerausbildung, dem Referendariat, wird die personenorientierte Beratung mit Coaching-Elementen in Nordrhein-Westfalen bereits seit Jahren praktiziert. In diesem Kontext sind wir als Kernseminarleitungen in den Genuss einer hochwertigen Coaching-Ausbildung gekommen. Oft haben wir diskutiert, wie die wertvollen Impulse des Coachings noch weiter im System Schule wirksam werden können. Die Möglichkeiten, Menschen durch Coaching wertschätzend und zielführend zu begleiten, sollten „Schule machen". In diesem Sinn soll dieses Buch interessierten Kolleg*innen, Beratungslehrer*innen, Schulsozialarbeiter*innen, Schulleitungen, Eltern, aber auch Schüler*innen praxisorientierte Hilfen geben, wie sie das Coaching produktiv umsetzen und im System Schule implementieren können.

Unter Coaching verstehen wir eine freiwillige, personenzentrierte Beratung. Der Coach unterstützt als wertfreier Begleiter den Coachee (den Ratsuchenden oder Fallgeber) beim Finden eigener Lösungswege. Zentral ist hierbei das Menschenbild des Coachs, seine Haltung, nicht alles besser zu wissen und Ratschläge zu geben, sondern sein Gegenüber durch aufmerksames Zuhören, geschickte Fragen und durch eine zielführende Gesprächsstruktur zu eigenen Erkenntnissen und Handlungsoptionen zu führen. Die Entwicklung von Lösungsstrategien basiert auf Wertschätzung, Ressourcenorientierung und auf der Selbstreflexion des Coachees. Diese Beratungsform zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Blick auf den Menschen aus, der rationale und emotionale Prozesse angemessen berücksichtigt. Produktive Impulse und kluge Fragen sind das wichtigste Werkzeug des Coachs. Sie dienen vor allem der Erforschung der „inneren Landkarte" des Coachees. Häufig kann dieser ein Problem nicht lösen, weil seine Gedanken immer um dieselbe Sache kreisen. Fragen erzeugen Emotionen, lösen Denkprozesse aus und führen in neue Assoziationsräume. Mit den richtigen Impulsen können andere Bilder, neue Gefühle und Gedanken entstehen – und neue Lösungen.

Schulen sind komplexe und hierarchisch strukturierte Systeme, die sich durch vielfältige Widersprüche auszeichnen. Bei unserem Ansatz von Coaching in der Schule geht es nicht darum, die im System lernenden und arbeitenden Menschen für eine Gesellschaft zu optimieren, die immer höhere Leistungen einfordert. Im Sinne einer humanistischen Psychologie geht es uns vornehmlich um die Persönlichkeitsentwicklung der im System Schule arbeitenden und lernenden Menschen und eine Humanisierung der Lern- und Arbeitskultur. Kinder und Jugendliche befinden sich in vielfältigen Veränderungsprozessen mit krisenhaften Phasen wie der Pubertät oder dem Übergang in das Erwachsenenalter. Körperliche und psychosoziale Veränderungen, die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und Identität sowie Ängste vor der privaten und beruflichen Zukunft stellen große Herausforderungen dar. Die hier vorgestellte Form der personen- und lösungsorientierten Beratung bietet großes Potenzial zur individuellen Förderung und Begleitung und zur Erweiterung

der Problemlösekompetenz. Schüler*innen, die konstruktive Konfliktlösemodelle lernen und praktizieren oder ihre Lernstrategien verbessern und größere Lernleistungen erbringen, entwickeln und stärken ihre Persönlichkeit. Somit erweitert Coaching die Möglichkeiten der fachlichen wie psychosozialen Beratung, der Schullaufbahn- und Lernberatung.

Auch Lehrkräfte und mit Leitungsaufgaben Betraute können Coaching nutzen, um berufliche Ziele zu verwirklichen, Belastungen und Stress zu meistern, konkrete Entscheidungen zu treffen, Konflikte zu lösen oder ihre Work-Life-Balance wiederherzustellen und somit eine „gesunde Schule“ zu leben. Durch die Kooperation im Kollegium und durch die gegenseitige Unterstützung durch kollegiale Hospitationen in Verbindung mit Beratungsgesprächen können Lehrkräfte in ihrem stressigen Beruf entlastet werden. Ebenso können Eltern von dieser Form der Erziehungsbegleitung profitieren. In diesem Sinne hat Coaching viel mit gegenseitiger Wertschätzung und Solidarität zu tun.

Alle Kapitel dieses Buches sind ähnlich strukturiert: Im Zentrum stehen jeweils ein oder zwei **Fallbeispiele**, die verschiedene **Coaching-Konstellationen** (Wer coacht wen?), unterschiedliche **Coaching-Themen** und diverse **Tools** (Coaching-Methoden) abbilden. Basis der Fallbeispiele sind „echte“ Coachings, die wir im Laufe der Jahre in unterschiedlichen Konstellationen selbst geführt oder – zum Beispiel in Rahmen von Fortbildungen – begleitet oder supervidiert haben. Bei der Aufbereitung für dieses Buch haben wir die zugrunde liegenden authentischen Fälle verfremdet, um Rückschlüsse auf konkrete Personen und Situationen zu verhindern. In **Exkursen** werden auszugsweise Theorien und Modelle als Hintergrundinformationen vermittelt. Hinzu kommen hilfreiche **Tipps**, welche Punkte der Coach besonders beachten sollte. **Literaturtipps** sollen dabei helfen, aus der Fülle der Literatur zum Coaching je nach Interessenlage weiterführende Bücher auszuwählen. **Links** verbinden die Informationen der einzelnen Kapitel miteinander.

Wir hoffen, dass wir mit diesem Buch Ihre Neugier auf das Coaching wecken und Ihnen viele praxisorientierte Anregungen geben können. Die Aneignung des Coachings erfordert Zeit, und erst das häufige Üben macht den Meister.

Wir möchten unseren Dank insbesondere Herrn Speckin aussprechen, der unsere Inhalte hervorragend grafisch umgesetzt hat. Stellvertretend für die vielen Menschen, die uns bei der Arbeit an dem Buch unterstützt haben, danken wir Uwe Hildebrandt, Deike Lemberg für ihre Anregungen zum Lern- und Konflikt-Coaching, Claas Hörner für seine Ideen zur Organisationsentwicklung, Heike Sturm für ihre Impulse zum Thema „Coaching und Therapie“ sowie Tanja Spezia und Achim Ziellenbach, die uns Denkanstöße zum Neurolinguistischen Programmieren gegeben haben.

Thomas Kremers und Nicole Schlüter

1. Systemisches Coaching – Was ist das?

In diesem Kapitel ...

- lernen Sie die unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Coachs und des Coachees im Coaching kennen.
- wird deutlich, wie wichtig die Einstellung des Coachs für eine gute Beratung ist.
- bekommen Sie über ein Fallbeispiel einen Einblick in ein Coaching-Gespräch.
- vernetzen wir den Begriff „Coaching“ mit verschiedenen Beratungsfeldern und -formen.
- wird das Coaching im Kontext des Systems Schule eingeordnet.
- werden Grundannahmen aus dem Konstruktivismus und der Systemtheorie für produktive Beratung zusammengestellt.
- werden die Grenzen des Coachings aufgezeigt, wenn es um therapeutische Fragen geht.
- finden Sie eine Partnerübung und einen Reflexionsbogen zum Beraten ohne Ratschläge.

Rollen und Verantwortlichkeiten im Coaching

Coaching ist eine personenzentrierte Beratung, die in der Regel die freiwillige Teilnahme des Coachees voraussetzt. Es gibt zahlreiche Themen und Anlässe für ein Coaching. Der **Coachee** wünscht sich bspw. Klärung hinsichtlich einer Frage, die ihn umtreibt, er hat Schwierigkeiten, eine Entscheidung zu treffen, oder er sucht eine Strategie, um ein Ziel zu verwirklichen. Häufig stellt er ein Problem vor, für das er eine Lösung suchen will.

„Coach“ geht auf das englische Wort für „Kutsche“ oder „Kutscher“ zurück und wurde im 19. Jahrhundert umgangssprachlich für private Tutoren von Studenten in England verwendet. Der Begriff wurde zunächst auf den sportlichen und schließlich auf den wirtschaftlichen Bereich übertragen.

Der **Coachee** ist weitgehend verantwortlich für den **Inhalt des Coachings**. Auf der anderen Seite versteht sich der **Coach** als wertfreier Begleiter, der den Coachee dabei unterstützt, eigene Lösungswege zu finden. Der Coach ist wesentlich verantwortlich für den **Coaching-Prozess.**

Coach und Coachee sollten ungefähr in einem Winkel von 90 Grad zueinander sitzen. So besteht jederzeit die Möglichkeit sowohl zur direkten Kommunikation (face-to-face) als auch zur Innenschau des Coachees, die Raum für eigene Bilder und Gefühle öffnet. Oft ist es sinnvoll, das Thema, das Ziel und die Ideen des Coachees auf Karten oder einer Flipchart zu visualisieren.

„Coach“ und „Coachee“

In der Literatur werden verschiedene Begriffe für die jeweiligen Rollen im Coaching verwendet:

„Coach“ / „Coachin“

Der „Coach“ fungiert in der Rolle des Beraters, der für die Organisation, die Strukturierung und die Kommunikation des Coaching-Gespräches verantwortlich ist. Laut Duden ist die feminine Form „die Coachin“ korrekt.

Verantwortung für Prozess:

- Organisation (Raum, Sitzordnung, Zeit usw.)
- Strukturierung des Coachings
- Wertschätzung
- Ressourcenorientierung
- Kommunikation
- Produktive Fragen und Impulse
- Methoden (Tools)

„Coachee“

Der „Coachee“ ist der oder die „Ratsuchende“ und wird in der Literatur auch als „Fallgeber“ oder „Klient“ bezeichnet. Der Begriff „Klient“ ist eher im therapeutischen oder wirtschaftlichen Kontext passend. Die Formulierung „Ratsuchender“ legt dagegen nahe, dass der Coach „Ratschläge“ erteilt, was nicht der zentrale Sinn des Coachings ist. Deshalb ziehen wir im Folgenden den neutraleren Begriff „Coachee“ vor. Dieser Begriff wird in der Literatur mit femininem wie maskulinem Artikel gesetzt („der oder die Coachee“). Wir werden hier beide Formen verwenden.

Verantwortung für Inhalte:

- Was ist mein Thema?
- Was will ich lernen?
- Was ist mein Ziel?
- Was ist meine Lösung?
- Öffne ich mich im Gespräch?
- Reflektiere ich mein Verhalten?
- Bin ich bereit etwas zu verändern?
- Was ist mein nächster Schritt?

Achten Sie als Coach auf einen ruhigen Raum, in dem Sie möglichst ungestört coachen können! Hängen Sie ein Schild an die Tür:

Fallbeispiel

Bevor die Grundlagen des Coachings differenzierter dargestellt und die theoretischen Hintergründe ausführlicher abgehandelt werden, soll ein Fallbeispiel diesen Beratungsprozess verdeutlichen. Das folgende Protokoll stellt eine anonymisierte, kurze Zusammenfassung eines Coaching-Gespräches dar, in dem ein Lehrer von einer Kollegin beraten wird. Die Kollegin hatte im letzten Jahr eine Weiterbildung zum SchulCoach (vgl. S. 146) gemacht. Das Gespräch findet in einem kleinen Beratungsraum der Schule statt.

„Der provozierende Schüler“

Aspekte des Coachings

Coachin: *Bevor wir mit dem Coaching anfangen, sollten wir noch etwas vereinbaren: Alles, was wir in dem Gespräch besprechen, bleibt vertraulich unter uns.*

1. Orientierungsphase

Verschwiegenheit

Coachee: *Das ist in Ordnung.*

Coachin: *Wie lange haben wir Zeit?*

Coachee: *In der folgenden Stunde habe ich wieder Unterricht. Davor ist aber noch die Pause.*

Coachin: *Also haben wir ungefähr 45 Minuten Zeit für das Gespräch. Worüber möchtest du sprechen?*

Zeitlicher Rahmen

Coachee: *Ich hatte gestern eine sehr ärgerliche Situation mit einem Schüler im Sportunterricht. Eigentlich ist der Schüler nett, aber jetzt hat er mich übel provoziert.*

Coachin: *Würde dein Thema dann „Umgang mit einem provozierenden Schüler“ lauten?*

Thema des Coachings

Coachee: *Ja, das trifft mein Anliegen recht gut.*

Coachin: *Was ist dein Ziel für das Coaching? Was möchtest du am Ende für dich aus dem Gespräch mitnehmen?*

Coachee: *Ich möchte eine Strategie entwickeln, wie ich mit dem Schüler trotz meiner Wut konstruktiv umgehen kann.*

Zielformulierung

Die Coachin notiert das Thema und das Ziel jeweils auf eine Karte.

Visualisierung

Coachin: *Dann wollen wir uns den Konflikt genauer ansehen. Beschreibe mal möglichst genau, was im Sportunterricht vorgefallen ist.*

2. Klärungsphase

Coachee: *Die Lerngruppe sollte in der Sportstunde mit Seilen Choreografien zu einer Musik entwickeln. Der Schüler, der sonst oft hilfsbereit ist und sich sehr interessiert am Sportunterricht beteiligt, hat trotz mehrfacher Ermahnungen mit seinem Seil immer wieder andere Schülerinnen und Schüler geschlagen. Ich habe ihm schließlich das Seil abgenommen und ihn auf die Bank verbannt. Als Strafe sollte er zu Hause einen Bericht über sein Fehlverhalten schreiben.*

Coachin: *Und? Hat er den Bericht dann auch abgegeben?*

Coachee: *Ja, und der hat mich dann noch so richtig sauer gemacht.*

Coachin: *Was hat dich an dem Bericht so sehr geärgert?*

Coachee: *Der Schüler hat geschrieben, dass er eine gute Erziehung genießen würde und deshalb genau wüsste, dass er sich ganz schlecht verhalten habe. Er hat sich zwar für sein Fehlverhalten entschuldigt, aber hat gleichzeitig so ironisch geschrieben, dass keine wirkliche Einsicht oder Reue sichtbar wurde.*

Der Coachee beschreibt die Situation genauer und die Coachin notiert Elemente des Konfliktes auf Karten.

Visualisierung

Coachin: *Hast du in der Zwischenzeit andere Kolleg*innen angesprochen, ob sie momentan auch mit dem Schüler Probleme haben und wie sie damit umgehen?*

Kooperation

Coachee: *Ja, aber der Schüler scheint sonst eher unauffällig zu sein.*

Coachin: *Fällt dir eine ähnliche Situation ein, in der dich ein Schüler provoziert hat? Was hast du damals gemacht?*

Vergangenheit/ vergleichbare Erfahrungen

Coachee: *Ich hatte vor Jahren als Klassenlehrer eine sehr schwierige Schülerin. Unsere Beziehung wurde erst besser, nachdem wir uns mal länger unterhalten haben.*

Coachin: *Wie ist das Gespräch damals abgelaufen?*

Positive Erfahrung als Ressource

Struktur Gewaltfreie Kommunikation

Coachee: *Es war im Sommer. Wir haben uns nach dem Unterricht auf dem Schulhof zusammengesetzt. Ich habe ihr keine Vorwürfe gemacht, sondern zunächst beschrieben, wie ich eine besonders heftige Situation in der letzten Stunde wahrgenommen habe. Dann habe ich geäußert, welche Gefühle ihr Verhalten bei mir ausgelöst hat. Ich habe mein Bedürfnis formuliert, mit der Klasse ungestört unterrichten zu können, und habe sie gebeten, ihr Verhalten zu verändern. Ich fand sehr spannend, wie sich die Schülerin geöffnet hat und von ihrer üblen Situation zu Hause erzählt hat. Eigentlich tat ihr ihr eigenes Verhalten im Unterricht leid, aber sie wusste nicht, wie sie sich anders verhalten könnte. Wir haben dann gemeinsam nach Lösungen gesucht.*

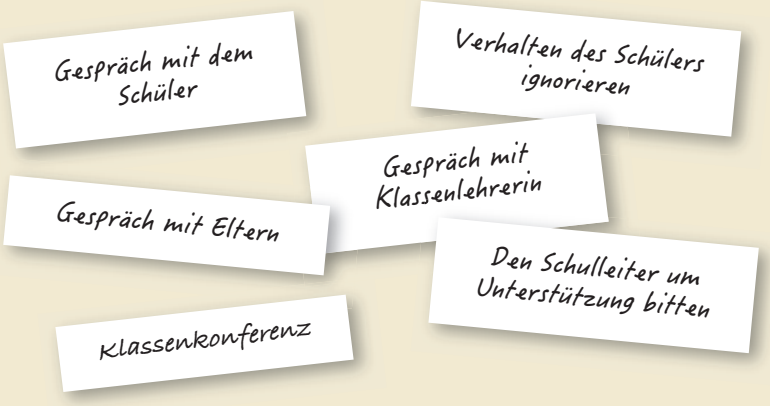
Coachin: *Das hört sich nach einer guten Erfahrung an. Könnte das ein Modell dafür sein, wie du nun auf das Fehlverhalten des Schülers reagieren könntest?*

Coachee: *Ja, ein ähnliches Gespräch könnte vielleicht Sinn machen.*

Nach einer differenzierten Analyse der Situation entwickelt der Coachee weitere Lösungsideen, die von der Coachin ebenfalls auf Karten notiert werden:

Coachin: *Fallen dir außer dem Gespräch mit dem Schüler noch andere Lösungsmöglichkeiten ein?*

3. Lösungsphase



Handlungsmöglichkeiten formulieren

Nach 40 Minuten betrachtet der Coachee die Karten auf dem Tisch, auf denen in Stichworten sowohl die verschiedenen Facetten der ärgerlichen Situation als auch mögliche Lösungsstrategien notiert wurden.

4. Abschlussphase

Coachin: *Was ist nun die Idee, die du für gut hältst?*

Coachee: *Ich will nicht, dass sich andere einmischen. Ich werde dem Schüler ein Gespräch anbieten.*

Coachin: *Wann willst du das tun?*

Coachee: *Ich werde den Schüler nach der Sportstunde am Freitag ansprechen und ihm anbieten, in Ruhe ein Gespräch zu führen.*

Verbindliche Absprache

Coachin: *Was hältst du davon, wenn du mir am Ende der nächsten Woche kurz berichtest, wie das Gespräch gelaufen ist?*

Coachee: *Gerne, entweder sehen wir uns oder ich schreibe dir eine Mail.*

Kommentar

Im Verlauf der Beratung überwindet der Lehrer seinen anfänglichen Ärger auf den Schüler. Nach einer differenzierten Analyse der Situation entwickelt er Ideen, wie er mit dem Schüler so umgehen kann, dass eine konstruktive Lösung möglich wird. Am Ende des Gesprächs hat er klar formuliert, was nun sein erster Handlungsschritt sein wird. Das Coaching-Gespräch folgt einer klaren Struktur, die den Kollegen darin unterstützt, selber zu einer Lösungsstrategie zu kommen:

1. In der **Orientierungsphase** geht es um Kontaktaufnahme, Zeitabsprachen und den Hinweis auf Verschwiegenheit. Der Ausgangspunkt für eine produktive Beratung ist eine Eingrenzung des Themas und eine möglichst konkrete Zielformulierung. Dies führt zu einem klaren Auftrag für den Coach.
2. In der **Klärungsphase** erfolgt eine differenzierte Analyse des Ist-Zustandes. Hilfreiche Fragen sind: Wie ist die gegenwärtige Situation? Wo genau liegen die Probleme? Was hat dazu geführt? Was sind mögliche zukünftige Szenarien?
3. Nun werden in der **Veränderungsphase** möglichst viele Handlungsoptionen entwickelt.
4. In der **Abschlussphase** entscheidet sich der Coachee für einen Handlungsplan und legt den ersten konkreten Handlungsschritt fest.

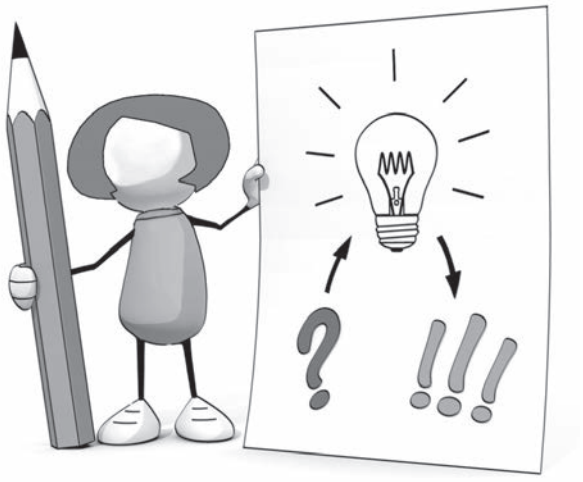
Das Fallbeispiel zeigt, dass manchmal bereits in einer Coaching-Sitzung ein Anliegen abschließend bearbeitet werden kann. Oft ist allerdings das Anliegen komplexer oder sitzt das Problem tiefer. Dann macht es Sinn, eine Serie von mehreren Coaching-Gesprächen durchzuführen, da eine Lösung oder Klärung nicht in einer Sitzung erreicht werden kann.

Haltung als Coach

Neben der grundsätzlichen Verschwiegenheit und Vertraulichkeit stellt die Haltung als Coach eine entscheidende Voraussetzung für ein gelungenes Coaching dar. Eine wertschätzende und ressourcenorientierte Gesprächsführung ermöglicht es dem Ratsuchenden, sich zu öffnen und konstruktiv Lösungsstrategien zu entwickeln. Das dahinterstehende Menschenbild zeichnet sich durch die Überzeugung aus, dass der Coachee alle Ressourcen zur Verfügung hat, selber produktive Antworten für seine Fragen und Probleme und damit passsende Lösungen zu finden. Der

LINK

Strukturierungsmodelle von Coaching-Serien und einzelnen Coaching-Gesprächen werden im zweiten Kapitel differenzierter dargestellt.



Coach führt sein Gegenüber durch aufmerksames Zuhören, produktive Fragen und Impulse sowie durch eine zielgerichtete Gesprächsstruktur zu eigenen Erkenntnissen und Handlungsoptionen. Er glaubt nicht, alles besser zu wissen und vermeidet das typische „Ratschläge geben“. Zentral ist die Selbstreflexion des Coachees. Dabei werden Themen nicht nur kognitiv analysiert, sondern ebenso psychosoziale und emotionale Elemente berücksichtigt. Coaching zeichnet sich also durch einen ganzheitlichen Blick auf den Menschen aus.

Grundannahmen in der personenorientierten, systemischen Beratung

Aus der Systemtheorie und dem Konstruktivismus ergeben sich wesentliche Grundannahmen für das systemische, personenorientierte Coaching. Insbesondere die subjektive Weltsicht des Coachees und die Orientierung an dessen Ressourcen spielen hierbei eine entscheidende Rolle.

Menschen reagieren auf ihr persönliches Modell der Realität. Die Voraussetzung für gute Kommunikation ist die Bereitschaft, das Weltmodell des anderen wahrzunehmen, zu respektieren und darauf einzugehen.

➢ **Als Coach gehe ich mit in die Perspektive meines Gegenübers.**

„Die Landkarte ist nicht das Gebiet."

Menschen reagieren auf ihr persönliches Modell der Realität, nicht auf die Realität selbst.

(Konstruktivismus)

Ein wichtiges Ziel beim Coaching ist es, eine stabile persönliche Basis zu schaffen, die **subjektiv empfundenen** Belastungen standhält.

➢ **Das Empfinden des Coachees steht im Vordergrund!**

Coaching dient der Verbesserung aller vorhandenen (!) Fähigkeiten, inneren Haltungen und Verhaltensweisen, die zur Umsetzung eines persönlichen Ziels erforderlich sind.

➢ **Achten Sie auf die persönlichen Ressourcen Ihres Coachees!**

➢ **Nutzen Sie die verschiedenen Elemente (Fähigkeiten, Haltung, Verhalten)!**

Jede Person verfügt (potenziell) über alle Ressourcen, die sie benötigt, um ihre Probleme lösen zu können. Der Coach unterstützt immer als unabhängiger und weitgehend wertfreier Begleiter **beim Finden eigener Lösungswege**.

➢ **Die Lösungsoptionen sollen zum Coachee und zu dessen Lebensumständen und Persönlichkeit passen!**

LINK

Hintergrundinformationen zum systemischen Coaching finden Sie ab Seite 17.

Coaching als Lernprozess – keine vorschnellen Ratschläge

Das System Schule zeichnet sich dadurch aus, dass es noch immer eher auf Belehrung ausgerichtet ist statt auf Unterstützung. Lehrer*innen glauben zu wissen, was für Schüler*innen, Lehramtsanwärter*innen oder andere Kolleg*innen wichtig ist, und neigen dazu, vorschnell Tipps oder Ratschläge zu erteilen.

Dabei ist es durchaus legitim, wenn der Coach im Coaching eigene Ideen einbringt. Dies sollte aber im Coaching-Prozess

– erst dann erfolgen, wenn der Coachee bereits viele eigene Lösungsideen formuliert hat

– und wenn der Coachee ausdrücklich dem Angebot des Coachs, eigene Ideen einzubringen, zustimmt oder selber den Coach bittet, eigene Lösungsansätze zu nennen.

Eine Lösungsidee, die mir als Coach vielleicht schlüssig erscheint, ist für meinen Coachee in seinem System und mit seiner Persönlichkeit eventuell nur sehr schwer oder gar nicht umsetzbar. Daher gilt es, Zurückhaltung zu zeigen, wenn „meine" Idee nicht gewählt wird.

Auch im Coaching finden Lernprozesse statt: Der Coachee reflektiert differenziert seine Situation, seine Fragestellung oder sein Problem und entwickelt neue Lösungsideen und Verhaltensmuster. Deshalb spielen im Coaching-Prozess konstruktivistische Konzepte eine wichtige Rolle. Der Coach kann dem Coachee keine Lösung überstülpen: Verfrühte – oft gut gemeinte – Ratschläge oder Tipps behindern die Entwicklung eigener Ideen durch den Coachee. Vielmehr muss der Coachee in einem persönlichen Konstruktionsprozess eigene Lösungen für seine Fragestellung oder sein Problem finden. Somit ist der Coach verantwortlich für die Organisation der Rahmenbedingungen und den kommunikativen Prozess. Er bringt seine Methodenkompetenz ein und hilft damit dem Coachee, selber neue Sichtweisen und Perspektiven zu entwickeln.

Exkurs:

Impulse des lernpsychologischen Konstruktivismus für das Coaching

Seit dem Ende des 20. Jahrhunderts findet der Konstruktivismus breiten Eingang in die Frage, wie produktive Lernprozesse initiiert werden können und welche Methoden in diesem Kontext angewendet werden sollten. Der eher philosophisch orientierte **radikale Konstruktivismus**, der bspw. von *Ernst von Glasersfeld* vertreten wird, ist eine erkenntnistheoretische Position, die davon ausgeht, dass jede Wahrnehmung vollständig subjektiv ist. Wahrnehmungen sind kein Abbild einer bewusstseinsunabhängigen Realität. Vielmehr stellt Realität für jedes Individuum immer eine subjektive Konstruktion aus Sinnesreizen und Gedächtnisleistung dar.

Der **lernpsychologische Konstruktivismus** beschreibt diese kognitiven Konstruktionsprozesse durch das lernende Subjekt und berücksichtigt stärker den soziokulturellen Kontext des individuellen Lerners: Lernprozessen kann eine produktive Gestalt gegeben werden, wenn sich das Individuum auf der Basis sinnesphysiologischer, neuronaler, kognitiver und sozialer Prozesse Inhalte aktiv aneignet und diese in seine mentalen Strukturen integriert. Demnach zeichnet sich menschliches Erleben und Lernen vornehmlich durch subjektive Konstruktionsprozesse aus. Auf dieser Basis schaffen sich Lernende im Lernprozess eine individuelle Repräsentation der Welt. Was also jemand unter bestimmten Bedingungen lernt, hängt wesentlich von dem Lernenden selbst, seinen Erfahrungen und seinem Vorwissen ab.

Ein wichtiger Vertreter des **interaktionistischen Konstruktivismus** ist *Kersten Reich*[1], der in seiner konstruktivistischen Didaktik intensiv Lerntheorien berücksichtigt. Charakteristisch für seinen Ansatz sind drei Erkenntnisschritte:

- Rekonstruieren (Entdecken von Welt),
- Konstruieren (Erfinden von Welt) und
- Dekonstruieren (Kritisieren von Welt).

Diese Schritte sind stets an die Handlungen der Lernenden geknüpft. Der subjektive Eigenanteil der Lernenden verbindet sich mit der soziokulturellen Lernumgebung. Demnach ist Lernen dann effektiv und führt zu höheren Lernebenen, wenn die Lernenden ihren Lernprozess möglichst weitgehend selbst steuern können. Jeder Lerner weiß am besten selbst, wie er effektiv lernen kann. Allerdings setzt dieses Wissen eine Methodenkompetenz voraus, die in vielen Lernschritten erworben werden muss. Als produktiv erweisen sich somit Lernformen, in denen der Lehrer nicht bloß Wissensvermittler, sondern ebenfalls ein „Lernprozessberater" ist, der sich eher im Hintergrund hält, Lernangebote schafft, Wissensquellen bereitstellt und den Lernprozess beobachtet.

LINK

Anregungen hierzu finden Sie auch im 6. Kapitel zum Lerncoaching.

[1] Kersten Reich (2006): Konstruktivistische Didaktik

Coaching – ein Modebegriff?

In den 1960er-Jahren wurde der Begriff „Coaching" zunächst im Bereich des Sports übernommen. Hier hat der Coach die Aufgabe, einen Sportler oder eine Sportlerin dabei zu unterstützen, Spitzenleistungen zu erbringen. In diesem Kontext fungiert der Coach nicht als Trainer bspw. für körperliche Fitness, sondern thematisiert Einstellungen, Befürchtungen, Ängste, Zweifel und Hoffnungen. Es werden also eher psychologische Themen bearbeitet: Wie geht der Sportler oder die Sportlerin mit Misserfolgen um? Was traut er oder sie sich zu? Ist sie oder er davon überzeugt, erfolgreich zu sein, oder gibt es Zweifel an den eigenen Fähigkeiten?

In den 1980er-Jahren wurde dieser Ansatz auf den Bereich der Wirtschaft übertragen: Der Coach hat im beruflichen Kontext die Aufgabe, Führungskräfte, Projektleiter, Fachexperten, Mitarbeiter und Teams darin zu unterstützen, effektiv ihre Ziele zu erreichen. Dies hängt damit zusammen, dass sich Unternehmen zusehend dann als erfolgreich erweisen, wenn sie sich nicht nur auf technische Innovationen, sondern vermehrt auf die Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter*innen fokussieren. Unternehmen haben begriffen, dass es im sogenannten „Wissenszeitalter" wesentlich auf das Wissen und die Kompetenzen von Mitarbeiter*innen ankommt. Dies bedingt eine andere Art von Führung: weniger Anweisung und Kontrolle

und ein Mehr an Unterstützung und „Coaching“ der Mitarbeiter.

Mittlerweile boomt das „Coaching“ und der Begriff wird in vielfältigen anderen gesellschaftlichen Bereichen verwendet. Es gibt zahllose Coaches, die im beruflichen, aber ebenso im persönlichen Kontext beraten. Dabei wird der Begriff „Coaching“ als Sammelbegriff für unterschiedliche Beratungsmethoden (Einzelcoaching, Teamcoaching, Projektcoaching etc.) oft willkürlich und widersprüchlich verwendet. So findet man heutzutage ein nahezu unübersehbares Angebot von Mode-Coaches, Garten-Coaches, Color-Coaches (Farbberatung), Verkehrs-Coaches oder im esoterischen Bereich bspw. Schamanen-Coaches.

Coaching als Form der Beratung

Coaching stellt eine besondere Form der Beratung dar. Es existieren vielfältige Formen der Beratung: Mediation, Training, Fortbildung, Supervision, philosophische oder pastorale Lebensberatung oder Mentoring. Und schließlich kann auch in Freundschaften eine gute Beratung stattfinden. Dem Coaching an der Schule kommen das Konzept der Supervision, das Mentoring und die Mediation am nächsten. Diese sollen deshalb kurz vorgestellt werden.

Supervision

Prozessexperten regen im beruflichen Kontext mit einem Klienten oder in einem Team die Reflexion des beruflichen Handelns an und entwickeln mit den Teilnehmer*innen Lösungen für berufliche Fragestellungen oder Konflikte.

Mentoring

Ein Experte mit einem großen Maß an Berufserfahrung begleitet einen Berufsanfänger durch seine ersten Berufsjahre. Dabei hilft er dem Berufsanfänger durch Rat und Unterstützung.

Mediation

Ein Mediator ermöglicht die allparteiliche und ergebnisoffene Vermittlung zwischen zwei Konfliktparteien, die dann nachhaltig wirkt, wenn die gemeinsame Lösung eine konstruktive Win-win-Situation für beide Seiten bewirkt.

Coaching im Kontext des Systems Schule

„Coaching“ ist also zu einem Modewort geworden und sollte deshalb genauer definiert werden, damit es im Kontext von Schule seriös praktiziert werden kann. Im wirtschaftlichen Kontext wird Coaching als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen“ (Deutscher Bundesverband Coaching DBVC 2009)[2] verstanden.

Björn Migge löst das Coaching aus dem Bereich der Wirtschaft und öffnet es für andere Lebensbereiche:

„Coaching ist eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten. Der Klient beauftragt den Berater, ihm behilflich zu sein: bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen oder Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien: Die Klienten sollen durch die gemeinsame Arbeit an Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Coaching ist keine Wissenschaft, sondern eine handlungsorientierte hilfreiche Interaktion.“[3]

Für ein Coaching in der Schule ist ebenfalls die Definition von *Christopher Rauen* hilfreich:

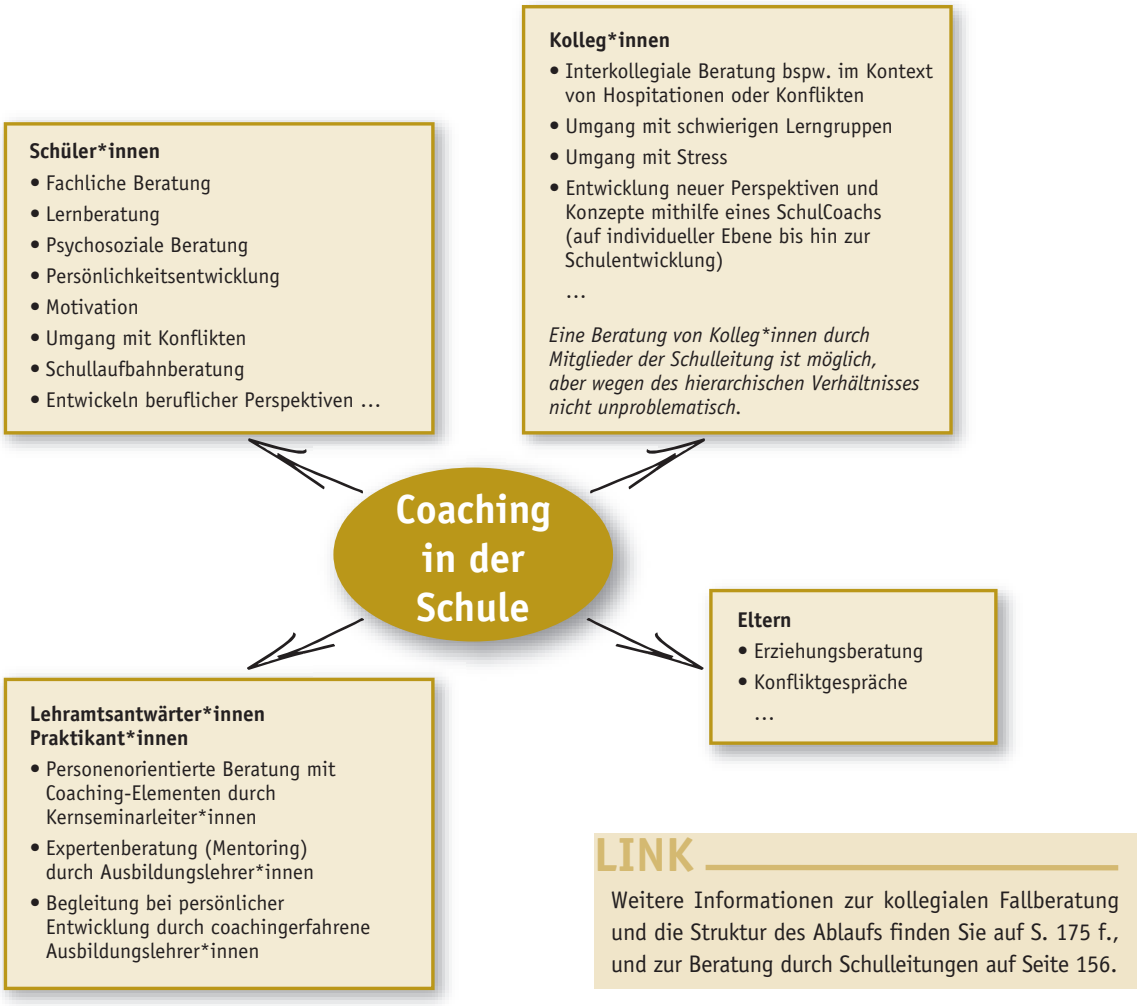
„Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Anliegen des Gecoachten.“[4]

Demnach wird im Coaching eine Person im Hinblick sowohl auf berufliche als auch auf private Fragestellungen beraten und begleitet. Im Fokus steht die berufliche Situation. Im Rahmen der Institution Schule würde Coaching somit zwar auch private Themen umfassen, wäre aber vornehmlich auf Aspekte des Lebens, Lernens und Arbeitens im Kontext der Schule fokussiert. Lerncoaching als eine besondere Form des Coachings setzt an einem zentralen Interesse von Schüler*innen an, ihre Lernstrategien zu verbessern und Lern- oder Leistungsblockaden zu lösen. Im Coaching können aber ebenso Konflikte mit anderen Schüler*innen oder Lehrkräften thematisiert

[2] Vgl. Eckard König / Gerda Volmer (2009), S. 12.

[3] Björn Migge (2005), S. 22.

[4] Christopher Rauen (2008), S. 3.



LINK

Weitere Informationen zur kollegialen Fallberatung und die Struktur des Ablaufs finden Sie auf S. 175 f., und zur Beratung durch Schulleitungen auf Seite 156.

werden. Auch ein Coaching von Kolleg*innen und Lehramtsanwärter*innen kann viele Bereiche tangieren: Umgang mit schwierigen Klassen oder Unterrichtsstörungen, Konflikte unter Kolleg*innen, Entwicklung von Strategien zum Stressabbau und vieles mehr. Es gibt also vielfältige Zusammenhänge, in denen in der Schule gecoacht werden kann. In dem Schaubild werden einige mögliche Situationen und Themen von Coaching-Gesprächen aufgeführt.

Systemisches Coaching

„Niemand ist eine Insel." Dies gilt auch und besonders für die Personen, die in der Schule miteinander zu tun haben, da es sich hier um einen höchst interaktiven und kommunikativen Mikrokosmos handelt. Es gibt eine Vielzahl von offenen und verdeckten Regeln, von Haltungen, von Interessen, Motiven und Bedürfnissen sowie von subjektiven Perspektiven auf schultypische Situationen. Oft ist auch eine starke Wechselwirkung von Personen aufeinander zu beobachten. Für Menschen, die ein Coaching in Anspruch nehmen, ist der systemische Blick besonders lohnenswert, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.

Das Verhalten eines sozialen Systems lässt sich gemäß der Systemtheorie nicht kausal (auf der Basis eines Ursache-Wirkungs-Denkens) erklären. Vielmehr resultiert das soziale System aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren wie bspw. den Handlungen und Einstellungen der für die Fragestellung wichtigen Personen, den im jeweiligen System wirkenden sozialen Regeln oder die Umwelt des Systems. Anfang der 1990er-Jahre wurde die personale Systemtheorie im Konzept der systemischen Organisationsberatung von *Eckard König* und *Gerda Vollmer* ausgeführt und weiterentwickelt. Sie charakterisieren folgende Elemente als wichtige Merkmale eines sozialen Systems:

1. „Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch die einzelnen Personen beeinflusst. (…)

2. Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch die ‚subjektiven Deutungen' der jeweiligen Personen beeinflusst. Die einzelnen Personen reagieren nicht einfach auf Reize, sondern sie machen sich gedanklich ein Bild über die Wirklichkeit und handeln auf der Basis dieses Bildes. (…) Diese ‚subjektiven Deutungen' (das heißt die Gedanken, die sich eine Person über die Wirklichkeit macht) bestimmen ihr Handeln. (…)
3. Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch soziale Regeln bestimmt. Regeln sind Anweisungen, wer etwas tun soll, tun darf oder nicht tun darf. (…) Regeln können ‚offiziell' oder ‚verdeckt' sein. (…)
4. Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch immer wiederkehrende Verhaltensmuster, durch ‚Regelkreise' beeinflusst. Aus den jeweiligen subjektiven Deutungen und den sozialen Regeln entwickeln sich in einem sozialen System immer wiederkehrende Verhaltensmuster (Regelkreise oder Interaktionsstrukturen). (…)
5. Das Verhalten eines sozialen Systems ist von der materiellen und sozialen Umwelt beeinflusst."[5]

[5] Eckard König/Gerda Volmer (2009), S. 20/21.

Das systemische Coaching kann somit als Untersuchung der verschiedenen Facetten eines sozialen Systems verstanden werden, das sich u. a. durch folgende Dimensionen auszeichnet (siehe Grafik):

LINK

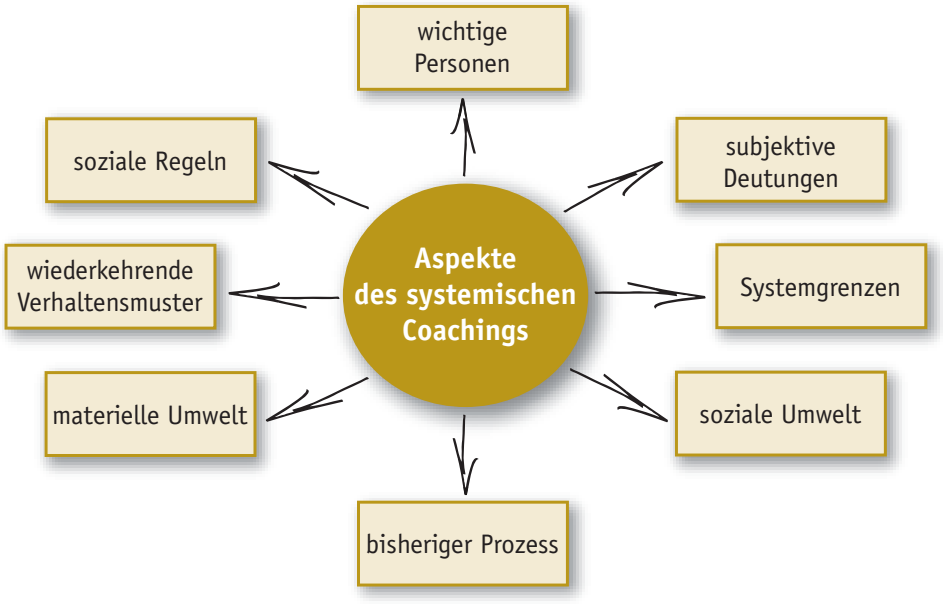
Produktive Fragen und Impulse finden Sie auf Seiten mit diesem Symbol

Durch Fragen Dimensionen des personalen Systems erschließen

Die Analyse des sozialen Systems hilft dem Coachee, seine Situation differenzierter zu verstehen. Hieraus ergeben sich produktive Impulse und Fragen. Die folgende Liste soll Ihnen als Coach erste Anregungen bieten:

Fragen / Impulse

- zu den handelnden Personen
- zu Bedürfnissen, Interessen der beteiligten Personen
- zu den subjektiven Deutungen der Personen
- zu „Drittmeinungen"
- zu möglichen Auswirkungen auf Dritte
- zu ausgelösten Emotionen und Gedanken
- zu inneren Haltungen und Überzeugungen (Glaubenssätzen)
- zu Vorbildern
- zu den sozialen Regeln
- zu immer wiederkehrenden Verhaltensmustern (Regelkreise)
- zur materiellen und sozialen Systemumwelt
- zu Vergleichen, Metaphern, Symbolen
- zur bisherigen Entwicklung (Vergangenheit)
- zu früheren vergleichbaren Situationen
- zu einer exemplarischen, ganz konkreten Situation
- zur gegenwärtigen Situation (Gegenwart)
- zu zukünftigen Szenarien (Zukunft)
- zu neuen Lösungen



Exkurs:

Systemtheorie

Die Systemtheorie ist eine entscheidende Voraussetzung für das Coaching und hilft dem Coach, durch hilfreiche Impulse die vielfältigen Dimensionen einer Fragestellung zu erschließen. Die Systemtheorie ist Ende der 1940er-, Anfang der 1950er-Jahre entstanden. Der Biologe *Ludwig von Bertalanffy* formuliert den Begriff der **allgemeinen Systemtheorie**. Er spricht von offenen Systemen und entwickelt das Konzept der organisierten Komplexität, der den dynamischen Austausch eines Systems mit der Umwelt beschreiben soll. Seine Arbeiten bilden zusammen mit der **Kybernetik** von *Norbert Wiener* und *W. Ross Ashby* die Grundlage des neuen systemischen Wissenschaftsansatzes. *Alfred Daniel Hall* und *Robert E. Fagen* sehen die Systemtheorie als ein neues Modell der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Sie verdeutlichen dies an kommunikativen Prozessen: Kommunikation ist kein einseitiger Prozess, sondern ist ein „Regelkreis“: Beide Kommunikationspartner wirken wechselseitig aufeinander ein. Der Sender wirkt ebenso auf den Empfänger wie der Empfänger zugleich auf den Sender wirkt. Somit wird zunehmend deutlich, dass das vorher gängige lineare Ursache-Wirkungs-Denken zur Lösung komplexer Probleme nicht ausreicht. Komplexe biologische oder soziale Prozesse lassen sich nicht einfach aus einer Ursache erklären, sondern es wirken verschiedene Faktoren wechselseitig aufeinander. So wurde die **biologische Systemtheorie** von *Frederic Vester* entwickelt, für den unsere Welt „ein vernetztes System“ ist.

Die **soziologische Systemtheorie** versteht sich als eine allgemeine Theorie, die versucht, alle Formen des sozialen Zusammenlebens in einer umfassenden und in sich stimmigen Theorie zu erklären. Der soziologische Systembegriff geht auf *Talcott Parsons* zurück. Er betrachtet **Handlungen** als wichtige Elemente sozialer Systeme und prägt den Begriff der **strukturfunktionalistische Systemtheorie**. *Niklas Luhmann* fokussiert seine Systemtheorie auf die Analyse der **Kommunikation**. Demnach weisen die Strukturen der Kommunikation in weitgehend allen sozialen Systemen vergleichbare Formen auf. *Luhmann* charakterisiert u. a. die Differenz zur Umwelt als wesentliches Element seines Verständnisses von sozialen Systemen. So ergibt sich bspw. die Definition des Systems „Familie“ nicht aus der Zahl der Personen, sondern durch die Abgrenzung gegenüber der Umwelt. Bestimmte Verhaltensweisen sind auf die Familie begrenzt. Dies führt zu einer neuen Definition der Elemente eines sozialen Systems: Für *Luhmann* sind nicht die Personen die Elemente des Systems, sondern die einzelnen **Kommunikationsereignisse**, die Personen werden der Systemumwelt zugeordnet. Das soziale System „Familie“ besteht demnach nur aus Kommunikationen. Die Menschen und die Beziehungen zwischen Menschen treten in den Hintergrund. Dieser Ansatz ist hilfreich, um die Kommunikation in Organisationen differenziert zu erfassen und zu analysieren. Aber der fehlende Fokus auf Personen schränkt die Möglichkeit ein, dass dieser Ansatz produktive Impulse für das Coaching geben kann, denn Coaching wendet sich in erster Linie an Personen.

Der Anthropologe *Gregory Bateson* hat in den 1950er-Jahren in Zusammenarbeit mit dem Psychiater *John D. Jackson* die früheren systemtheoretischen Ansätze um die personale Dimension erweitert und zu einer Theorie sozialer Systeme weiterentwickelt. Wegen dieser **personalen Systemtheorie** gilt *Bateson* heute als geistiger Vater der systemischen Therapie und des systemischen Coachings. Einer seiner Schüler ist der Therapeut und Schriftsteller *Paul Watzlawick*. Gemeinsam mit *Janet H. Beavin* und *Don D. Jackson* hat er 1969 einer breiten Öffentlichkeit in dem Buch „Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien“ eine allgemeinverständliche Zusammenfassung von *Batesons* Systemtheorie präsentiert. Angewandt wurde dieser Ansatz zunächst in der **systemischen Familientherapie**. *Batesons* systemtheoretischer Ansatz beeinflusste wesentlich die personale Systemtheorie von *Eckard König* und *Gerda Volmer* (vgl. S. 17 f.) und bildet eine wichtige Grundlage für das Neurolinguistische Programmieren (vgl. S. 59).

Coaching ist keine Psychotherapie!

Die meisten Coaching-Methoden wurden zwar im Kontext psychotherapeutischer Verfahren entwickelt, dass aber im Coaching keine psychischen Krankheiten wie bspw. Angststörungen, narzisstische Persönlichkeiten oder Borderline-Störungen geheilt werden können, liegt auf der Hand. Dafür ist ein Coach nicht qualifiziert; es sei denn, er kann z. B. eine Ausbildung zum Psychotherapeuten vorweisen.

Allerdings sind die Grenzen zur Psychotherapie in der Praxis oft fließend. Im Kontext von Schule kann der Coach bspw. auf Themen wie Mobbing, sexueller Missbrauch, Traumata oder Angststörungen treffen. Wenn der Coachee derartige Themen anspricht, bewegt sich der Coach in einer Grauzone und muss für sich selber eindeutig klären, wo seine Grenzen liegen. Es ist jedoch nicht zwingend erforderlich, das Coaching sofort abzubrechen: Der Coach sollte stattdessen seine Rolle darin sehen, den Coachee darin zu beraten, wie er sich an anderer und kompetenter Stelle Unterstützung holen kann.

Es werden also keine Lösungsideen entwickelt, sondern Strategien entworfen, wo und wie sich der Betroffene kompetente Hilfe holen kann. Der Coach kann somit zum wichtigen Wegbegleiter für den Coachee werden, der möglicherweise im Coaching erstmals sein Problem offenbart. In derartigen Situationen kommt dem Coaching eine wichtige Brückenfunktion zu, weil der Coachee über das Coaching einen Weg in psychotherapeutische Behandlung finden kann.

Um Hilfe bei gravierenden psychischen Problemen oder Störungen zu erhalten, sollte sich der Coachee an Psychiater*innen oder Psychotherapeut*innen wenden oder der Coach den Kontakt zu diesen vermitteln.

Wenn im Verlaufe eines Coachings Themen angesprochen werden, die der ein oder andere mit Psychotherapie in Verbindung bringt, so erleben wir in unseren Fortbildungen manchmal Verunsicherung bei den Teilnehmer*innen („Darf man über so etwas sprechen?“). So kann es bspw. sein, dass dem Coachee plötzlich ein Muster deutlich wird, das er aus seiner Kindheit übernommen hat o. Ä.. Wir möchten ermutigen, dem Coachee zuzutrauen, dass er sich soweit öffnet, wie es ihm angemessen erscheint und dass er Erkenntnisse aus allen Ebenen seines „Systems“ zur Klärung seines Anliegens nutzt. Kurz: keine „Behandlung“ von Essstörungen, Neurosen und Co. – aber keine „Angst“ vor persönlichen Themen. Der Coach sollte jedoch stets aufmerksam sein und darauf achten, ob er nicht die Grenzen seiner Kompetenzen und Qualifikation überschreitet.

LINK

Sowohl die Chancen als auch die Grenzen des Coachings werden im 9. Kapitel anhand zweier Beispiele abgehandelt. Im ersten Fall geht es um einen Schüler, der gemobbt wird, im zweiten kommen schmerzhafte Kindheitserinnerungen ans Licht. Außerdem finden Sie dort eine differenzierte Darstellung diverser Therapieformen und der gesetzlichen Grundlagen für therapeutische Interventionen.

Übung:

Wander-Coaching

Eine ärgerliche Situation

Treffen Sie sich mit einer Kollegin oder einem Kollegen an der Schule und nehmen Sie sich ca. eine Stunde Zeit.

1. Zuerst überlegt sich jede(r) für sich, welche Situationen im beruflichen Kontext sie/ihn in der letzten Zeit besonders geärgert haben. Jede(r) wählt eine Situation aus, die sie/ihn besonders betroffen gemacht hat und mit der sie/er sich nun genauer befassen will.

   Nehmen Sie sich jetzt etwas Zeit und erinnern Sie sich so genau wie möglich an die Situation.

2. Gehen Sie nun im Umfeld der Schule spazieren.

   Eine(r) übernimmt die Rolle des Coachees und beschreibt die ärgerliche Situation.

   Der/Die Andere stellt als Coach Fragen, die dem Coachee helfen sollen, ein differenzierteres Bild von der Situation zu bekommen.

   ACHTUNG: Tipps, Ratschläge, Meinungsäußerungen etc. sind „verboten". Sie dürfen als Coach in dieser Übung nur Fragen stellen (z. B. Wie oft kommt so etwas im Alltag vor? Welches Bedürfnis steht für dich dahinter? Wie sieht das Herr Meier vermutlich?).

3. Nach 10 Minuten wechseln Sie die Rollen.

4. Suchen Sie sich nun einen ruhigen Raum und reflektieren Sie Ihre Erfahrungen.

   Zuerst beschreibt der Coachee aus der ersten Runde seine Gefühle und gibt seinem Coach ein Feedback:

- Habe ich mich angenommen gefühlt?
- Wie produktiv habe ich die Fragen oder Impulse des Coachs erlebt?
- Hat der Coach Ratschläge oder Tipps erteilt?
- Wie habe ich das empfunden? …

5. Anschließend stellt der Coach seine Beobachtungen und Gefühle vor:

- Wie habe ich mich in der Rolle des Coachs gefühlt?
- Ist es mir leicht gefallen, produktive Fragen oder Impulse zu geben?
- Wollte ich Ratschläge erteilen oder habe ich tatsächlich Ratschläge gegeben? …

6. Dann beschreibt der Coachee aus der zweiten Runde seine Gefühle und gibt seinem Coach ein Feedback. Anschließend stellt der Coach seine Beobachtungen und Gefühle vor.

7. Werten Sie nun gemeinsam aus:

- Was hat gut funktioniert?
- Auf welche Schwierigkeiten ist jeweils der Coach gestoßen?

8. Konsequenzen:

   Was nehmen Sie sich als Coach für Ihr nächstes Coaching vor?

Schwierigkeiten

Mögliche Schwierigkeiten wären bspw.:

- Die Strukturierung des Gespräches war schwierig.
- Es fiel schwer, hilfreiche Fragen zu stellen oder Impulse zu geben.
- Der Coach wusste bereits sehr früh, was „das wirkliche Thema" des Coachees ist.
- Der Coach war dominant und konnte sich kaum zurücknehmen.
- Der Coach wollte Ratschläge erteilen oder Tipps geben.
- Welche Konsequenzen ziehen Sie daraus?

Bogen zur Selbstreflexion

Als Coachee (!) fand ich es hilfreich, als mein Coach ...

Als Coachee (!) hat mich besonders gestört ...
Das möchte ich als Coach vermeiden ...

Als Coach finde ich besonders herausfordernd ... /
Das möchte ich noch lernen ...

FAZIT: Als Coach nehme ich mir vor ...

Hilfreiche Fragen / Impulse für meine Sammlung:

Literatur-Tipp

Judith Tolhurst (2012): **Coaching und Mentoring für Lehrkräfte,** Aulis Verlag in der Stark Verlagsgesellschaft.

Dieses Buch bietet eine praxisorientierte Einführung, die sich explizit auf das Coaching in der Schule bezieht, und richtet sich dabei an alle Personengruppen, die an Schulen arbeiten. Nach einer differenzierten Einführung in die Grundlagen des Coachings, die wichtigsten Fertigkeiten und einer Beschreibung des Coaching-Prozesses werden wesentliche Aspekte der Entwicklung einer Coaching-Kultur an der Schule dargestellt. Es folgen Kapitel, in denen jeweils verschiedene Facetten der vielfältigen Coaching-Anlässe aufgegriffen und differenziert abgehandelt werden. Dass Buch enthält viele Fallstudien und praxistaugliche Tipps. Es erschien 2010 erstmals in Großbritannien unter dem Titel „The Essential Guide to Coaching and Mentoring – Practical Skills for Teachers".

Ein Blick zurück

- Ein professionell durchgeführtes Coaching gibt Menschen wichtige Anregungen und Impulse für die Lösung ihrer Fragen oder Erreichung ihrer Ziele. Da der Begriff nicht „geschützt" ist, gibt es vielfältige Ausprägungen – hier hilft eine klare Information über das Angebot, das Sie machen.
- Verantwortlich für die Inhalte ist der Coachee. Er entscheidet, welche Themen er einbringen möchte und wo seine Prioritäten liegen. Der Gesprächsrahmen und die Gesprächsführung hingegen obliegen dem Coach. Er sorgt für die Struktur und die Lösungsorientierung. (Mehr hierzu im folgenden Kapitel.)
- Entscheidend für ein gelungenes Coaching ist die Haltung des Coachs. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass der Coach davon überzeugt ist, dass der Coachee alle Ressourcen dazu hat, selber eine Lösung zu finden.
- Hierzu haben wir einige aus der Systemtheorie und dem Konstruktivismus abgeleitete Grundannahmen (Welt- und Menschenbild) zusammengestellt.
- Coaching ist eine besondere Form der Beratung, die sich von anderen Beratungskonzepten unterscheidet. Als Coach muss man sich stets über die Grenzen des Coachings bewusst sein: Coaching ist keine Psychotherapie!
- Es wurden Situationen im Kontext von Schule beschrieben, in denen unterschiedliche Personen durch Coaching unterstützt werden können.