**Lerncoaching: Ein möglicher Implementationsprozess**

| **Nr.** | **Phase** | **Zielgruppe** | **Ziele** | **mögliche Formate** | **Anmerkungen** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | **Absprache/**  **Prozessplanung** | Schulleitung und / oder Steuergruppe | Planung eines schulspezifischen Implementationsprozesses mit Zielformulierung, Entwicklung einer Vision,  Klärung von Motivation | Persönliches Beratungsgespräch mit der Unterstützung durch SEB, z. B.  Erarbeitung eines Ziels (SMART, "Motivationsziel", Vision) Analyse: Wer ist wann zu beteiligen? (Stakeholder) Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (Mögliche Methode: SWOT-Analyse Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 326)  Darstellung eines idealtypischen "Change-Prozesses"  Mögliches Verfahren im Beratungskontext: GROW (König, E. & Volmer, G., 2018, S. 98 - 122) | Mögliche Frageimpulse:   * + Wie sieht das ideale Coaching-Angebot unserer Schule in Zukunft aus? (Mögliche Methode: "Blick aus der Zukunft": Funcke, A. & Havenith, E., 2017, S. 159ff.)   + „Was wollen wir damit erreichen?   + Welchen Nutzen sollen die Schüler davon haben?   + Was haben wir Lehrer davon?“   (Serviceagentur "Ganztägig Lernen.", 2009, S. 42)  Welche übergeordneten Ziele sind leitend? (Schulprogrammanbindung/Leitbild/Individuelle Förderung/Schule sozial gerechter gestalten/Optimierung des Lernens ...) |
| 2 | **Sensibilisierung und Wissenserwerb** | gesamtes Kollegium | Einbindung des gesamten Kollegiums (Legitimierung) / Wissenserwerb / Rollenklärung / Gewinnung von potentiellen Lerncoaches | Lehrerkonferenz / Teil eines pädagogischen Tages zum Thema Beratung und Feedback | Klärung: Sollen Schülerinnen und Schüler sowie Eltern an dieser Stelle schon beteiligt werden?  Reflexion: Welche Bereiche der Schulentwicklung (Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung) werden wie stark berührt? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Planung?  Klärung/Delegation: Wie wird die Projektgruppe gebildet? (Welche Personen sollen beteiligt werden? Sollen alle Lerncoaches auch Mitglieder der Projektgruppe sein? Ist die Projektgruppe auch in der Steuergruppe vertreten? Sind notwendige Sach-, Sozial- und Prozesskompetenzen vorhanden oder müssen diese aufgebaut werden? Wie wird die Zusammenarbeit mit der Schulleitung gestaltet? (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 154ff und S. 207ff)) |
| 3 | **Ausbildung von Lerncoaches** | Teilgruppe des Kollegiums (Lerncoaches) | Erzeugung professioneller Handlungskompetenz im Bereich Lerncoaching | Lehrerfortbildung (evtl. mit der Fortbildung von Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren) oder Austausch mit anderen Schulen, Nutzung von Hospitationsangeboten, z. B. von thematisch passenden Referenzschulen des Projektes Zukunftsschulen NRW | Planung: In welchen Dimensionen/ Inhalten soll die Fortbildung für Personen(gruppen) geplant werden? Welche Kompetenzen werden benötigt und sollen aufgebaut werden?  Soll für die Teilgruppe/Projektgruppe SEB genutzt werden? Wie wird Teambildung unterstützt? (Teamzeit, gemeinsame Aktivitäten, Netzwerkarbeit, Feedback, Prozessanalyse, Umgang mit Widerständen, Entlastung ...)  Diagnoseübung "Wie spät ist es in unserem Team?" (Schley, 1998, S. 135)  Mögliche Methode: GROW (König, E. & Volmer, G., 2019, S. 49 - 74)  Zur Regel-/Normenentwicklung im Team: Übungen "Teamkiller" und "Teammerkmale" (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 173ff) |
| 4 | **Projektsteuerung ("erste Schritte")** | Teilgruppe des Kollegiums / Projektgruppe, Steuergruppe | Konkretisierung, erste Planungsschritte, Koordination | Analyse des Projektumfelds  Meilensteine  Ablaufdiagramm  Maßnahmenplanung zur   * Verfeinerung der Zielsetzung * Formulierung von Kriterien * Identifikation der Arbeitspakete * Planung der Evaluation mit Kriterienbezug   **„Welche Themengebiete oder Handlungsfelder sehen Sie, welche müssen angegangen werden auf der Basis der Vision?“**  (Serviceagentur "Ganztägig Lernen.", 2009, S. 43).  **Projektplanung**, z. B. Meilensteinplanung, Ablaufdiagramm  (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 162)  **Analyse des Projektumfeldes und der Ziele**, z. B.   * **W-Planungsraster** (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 330)oder * **Projektumfeld-Analyse** (Online-Portal für die Schulaufsicht, 2020a)   **Formulierung von Kriterien**, die als Bemessungsgrundlage für den Projekterfolg herangezogen werden sollen  "Das Sammeln und Bestimmen von Evaluationskriterien ist die Grundlage für die Planung. Die Kriterien geben bereits Hinweise auf die Umsetzbarkeit und machen eine Rangfolge möglich, welche Ideen zuerst weiterverfolgt werden sollen.“  (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 161) | **Rückkopplung der Ergebnisse mit allen Beteiligten (Gremien, Lehrerkonferenz, Schulkonferenz, ...)**  **Prüfung**: Sind alle relevanten Personen(gruppen) beteiligt bzw. zumindest informiert? Welche Unterstützung wird von diesen benötigt? (ggf. an die Ergebnisse der Stakeholderanalyse anknüpfen)  **Klärung:** Wie arbeiten Steuergruppe und Projektgruppe zusammen? Welche Steuerungsimpulse, Qualitätskriterien etc. setzt die Steuergruppe? Wie soll wann evaluiert werden? Welche Prozesskompetenzen der Steuergruppe können genutzt werden? Wie wird der Austausch / die Kommunikation organisiert?  (Zu Phasen der Projektarbeit vgl. Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 157 - "Checkliste für die Projektarbeit")  **Fragen zur Klärung, insbesondere zur Projektvorbereitung in der Projektgruppe**   * zum Anlass bzw. zur Problemstellung, * zu Auftraggeberinnen und Auftraggebern, Betroffenen, Gremien und Interessierten, * zur gegenwärtigen Situation, zum Projektumfeld, Restriktionen und Tabus, * zu Erwartungen.   **Mögliche Methoden:** Kartenabfrage, Brainstorming, Fragebögen, kreative, ganzheitliche Übung zum methodischen Einstieg (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 158ff)  **Klärung:** Kann ein passender Raum  gefunden und adäquat eingerichtet  werden? Wie soll auf der Schulhomepage über das Lerncoaching informiert werden? |
| 5 | **Erprobung im Alltag** | Teilgruppe des Kollegiums/ Projektgruppe | Anwendung des erworbenen Handlungswissens, Aufbau von Coaching-Kompetenz | Coaching mit begleitendem Reflexionsprozess innerhalb der Gruppe der Lerncoaches / Austausch und Entwicklung mit anderen Schulen (Netzwerkarbeit)  Zur Dokumentation: z. B. mit Hilfe eines Projekttagebuchs  Unterstützung/Begleitung, z. B. durch Projektsupervision   * Verfolgen wir noch die richtigen Ziele? * Haben wir die richtigen Leute an Bord? * Haben wir noch die Bedürfnisse der Schule im Blick? * Welche Erfahrungen haben wir gemacht? * Wie zufrieden ist jedes Projektmitglied mit dem Projekt und seiner Rolle? * Welche Alternativen und Optimierungsvorschläge gibt es?   (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 164)  Feedback: Vier-Felder-Abfrage (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 165) | **Begleitend:** Schritte der Meilensteinplanung bzw. des Ablaufdiagramms sowie die Evaluationskriterien zur Prüfung nutzen  **Prüfen:** Gibt es Widerstände gegen das Projektvorhaben? Welche Kräfte stehen dahinter? Wie kann mit den Widerständen produktiv umgegangen werden? Gibt es im Projektzusammenhang Konflikte und sollen diese ggf. im Rahmen von Schulentwicklungsberatung oder Mediation bearbeitet werden?  Mögliche Methoden:  Kraftfeldanalyse (Online-Portal für die Schulaufsicht, 2020b)  Entdramatisieren (nach Schulz von Thun)  Reframing/Referenztransformation (nach Satir/Erickson)  Konfliktbehandlung (nach Schley)  (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 196ff) |
| 6 | **Evaluation** | gesamte Schulgemeinde | Verbesserung der Coaching-Qualität / Anpassung des Coaching-Angebotes an die schulischen Rahmenbedingungen | Fragebogen- und/oder Interviewevaluation für folgende mögliche Gruppen:   * Coaches * Coachees * Eltern der Coachees * Fachlehrerinnen und -lehrer der Coachees   Dokumentenanalyse (falls möglich) - Lerncoachingmappen, Gesprächsdokumentationen ...  SEB: Wird das Projekt von den Stakeholdern mitgetragen? Wie kann Unterstützung sichergestellt werden? (Kraftfeldanalyse: Online-Portal für die Schulaufsicht, 2020b) | Anregungen für Interviewfragen finden sich z. B. in: Serviceagentur "Ganztägig Lernen.", 2009, S. 35f.    Reflexion: Werden alle Stufen des Qualitätskreislaufs (Evaluationskreislaufs) berücksichtigt? (z. B. Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 225)  Welche Ziele sollen evaluiert werden? Anhand welcher Erfolgskriterien und Qualitätsindikatoren soll die Zielerreichung beurteilt werden? (vgl. Phase 3)  Welche Daten werden benötigt bzw. sollen erhoben werden?  Wer soll in die Analyse der Ergebnisse sowie die Ableitung von Konsequenzen und deren Umsetzung eingebunden werden?  Mit welchen Instrumenten soll evaluiert werden? |
| 7 | **Implementation ins Schulprogramm** | Lehrerkonferenz / Schulkonferenz | Transparenz für die Schulentwicklung / personenunabhängige Implementation in der Schulpraxis | Vorstellung der Evaluationsergebnisse mit anschließender Beschlussfindung | Wurden die gesetzten Ziele erreicht?  Muss bzw. kann zur Erreichung der gesetzten Ziele nachgesteuert werden? Wie kann das Erreichte nachhaltig abgesichert werden? |
| 8 | **Reflexionsschleife** | Arbeitsgruppe „Lerncoaches“ / Projektgruppe (Koordination) / (erweiterte) Schulleitung | Ständige Überarbeitung / Anpassung des Konzepts | regelmäßige Entwicklungsgespräche und Bericht auf der Lehrerkonferenz, Absicherung von Teamstrukturen und -entwicklung (z. B. durch feste Teamzeiten, Kollegiales Teamcoaching) | s. o.  Müssen/Sollen weitere Personen als Lerncoaches gewonnen und ausgebildet werden?  Sollen weitere Lerncoachingformate erprobt/ eingeführt werden? (z. B. Coaching durch Schülerinnen und Schüler) |
| 9 | **Projektabschluss** | Projektgruppe | Erfahrungssicherung, Verwertung der Projektergebnisse, Projektauflösung, Wertschätzung der geleisteten Arbeit | Projektabschlussanalyse  Projektabschlusssitzung | Hier geht es auch um die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für künftige Schulentwicklungsprojekte. |

**Literatur:**

Buhren, C. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung.* 2. Auflage. Weinheim: Beltz.

Funcke, A. & Havenith, E. (2017). *Moderations-Tools* (5. Auflage). Bonn: managerSeminare Verlag.

König, E. & Volmer, G. (2018). *Handbuch Systemische Organisationsberatung* (3. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

König, E. & Volmer, G. (2019). *Handbuch Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer* (3. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

Onlineportal für die Schulaufsicht (2020a). *Projektumfeldanalyse und Beteiligungsfahrplan.* Aufgerufen am 15.07.2021. Verfügbar unter <https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Toolbox/Projektumfeldanalyse_und_Beteiligungsfahrplan.pdf>

Onlineportal für die Schulaufsicht (2020b). *Fieberkurve und Kraftfeldanalyse.* Aufgerufen am 15.07.2021. Verfügbar unter <https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Toolbox/Fieberkurve_und_Kraftfeldanalyse_01.pdf>

Schley, W. (1998). Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In H. Altrichter, W. Schley & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch zur Schulentwicklung* (S. 111 – 159). Innsbruck/Wien: Studienverlag.

Serviceagentur "Ganztägig Lernen." Hessen (Hrsg.). (2009). *Der Lehrer als Lernbegleiter und Coach.* Chancen im Ganztag. Frankfurt am Main. Aufgerufen am 09.04.2019. Verfügbar unter <http://www.hessen.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/2009_SAG_Broschuere_Coaching_Doppelseiten.pdf>