



Ariane Rademacher,  
Stiftung Partner für  
Schule NRW



Wolfgang Koch, Ministerium  
für Schule und Weiterbildung  
NRW

# Schulleitungscoaching

Überregional nachgefragt

Was für Chefs in der Wirtschaft längst üblich ist, kommt zunehmend auch in Schulen an: Coaching durch externe Beraterinnen und Berater. Seit 2005 profitieren insgesamt 440 Schulleiterinnen und Schulleiter in vielen Regionen Nordrhein-Westfalens im Zuge des Projekts „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ vom Know-how ehrenamtlicher Führungskräfte. Eine neue Handreichung leitet dazu an, Ideen und Einrichtungen des Projekts auch in andere Regionen zu übertragen.

Die wachsende schulische Selbstständigkeit bringt Schulleitungen viele Vorteile, sie erhöht aber auch den Bedarf an Management-Know-how. Zum Aufgabenprofil von Schulleiterinnen und Schulleitern gehören heute Aspekte wie Projekt- und Personalmanagement, Controlling und Öffentlichkeitsarbeit. Um die erworbenen Kompetenzen auszubauen und zu vertiefen, bietet die Stiftung Partner für Schule NRW gemeinsam mit ihren Partnern den Schulleitungen SeniorExpertinnen und -Experten als ehrenamtliche Coaches an. Das Coaching durch ehemalige oder noch aktive Führungskräfte aus der Wirtschaft ergänzt die Weiterbildungsangebote des Landes NRW damit in sinnvoller Weise.

Das Reismann-Gymnasium in Paderborn befindet sich im Umbruch: Es wird in ein Ganztagsgymnasium umgewandelt. Laut Hans-Georg Schroer, dem Direktor des Gymnasiums, sei dies auch eine Antwort auf die Verkürzung der Schulzeit auf zwölf Jahre (G8). Mit der Umwandlung sind viele neue Aufgaben, insbesondere für die Schulleitung verbunden. Aber schon bei den Herausforderungen in Folge der schulischen Selbstständigkeit erkannte Schroer die Notwendigkeit von Veränderungen und persönlicher Beratung.

Daher suchte er professionelle Unterstützung durch einen Senior-Experten. Beim „Marktplatz“ – der Projekt-Kontaktbörse für Schulleitungen und SeniorExperten – lernte er Walter Hubenthal, den ehemaligen Direktor eines privaten Bildungsinstituts kennen. Schroer skizzierte auf der Veranstaltung, welche Themen ihm wichtig waren: Personalmanagement und Schulorganisation. „Herr Schroer war auch bereit, einen wesentlichen Aspekt des Führens, nämlich das Delegieren, aufzugreifen“, erinnert sich der Coach.

## Delegieren entlastet

Das Kollegium reagierte mit „wohlwollender Zustimmung“ auf das Coaching des Chefs, das nun bereits über zwei Jahre läuft. Das galt insbesondere für die Koordinatorinnen und Koordinatoren, die neue Aufgaben im Zuge des Umbaus übernahmen. „Ich war zu Beginn unsicher, ob ich mich auf die Kolleginnen und Kollegen verlassen kann. Wenn man aber sieht, dass Andere die Arbeit sogar besser machen können als man selbst, weil sie sich mit großem Engagement spezialisieren, dann ist das eine Qualitätsverbesserung in der Führung“, sagt Schroer. Durch das Delegieren von Aufgaben sei das Vertrauen zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewachsen – und er selbst entlastet. Damit das Schulleitungscoaching gelingt, ist dem SeniorExperten Hubenthal zufolge diese Einstellung eine wichtige Bedingung: „Denken Sie selbst darüber nach, ob man das nicht auch anders machen kann!“ Der Coach gäbe Anstöße, entscheidend sei aber, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter selbst Ideen entwickle. Als erstes Gymnasium in Paderborn kann das Reismann-Gymnasium nun bald mit dem gebundenen Ganztag starten.

## Erfolgsfaktoren

Die Übertragung von Management-Know-how in die Schulpraxis funktioniert. Das hat die Evaluation des Projektes durch Wissenschaftler der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte im Jahr 2009 belegt. Rund 180 Schulleiterinnen und Schulleiter sowie rund 180 SeniorExpertinnen und -Experten wurden befragt. Der Studie zufolge sind schon die Rahmenbedingungen wichtig für den Erfolg: die Marktplätze, die Zuverlässigkeit der Absprachen zwischen den Coachingpartnern sowie die Unterstützungseinrichtungen. Die große Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter ist mit den Ergebnissen zufrieden, die im Coachingprozess erzielt werden – 93 Prozent würde ein Coaching noch einmal in Anspruch nehmen. Für die meisten Beraterinnen und Berater ist es eine sinnvolle Aufgabe und ein persönlicher Gewinn. Zum Erfolg des Projektes trägt auch der Grundsatz der „doppelten Freiwilligkeit“ bei: Die Beteiligten entscheiden selbst, ob und wie lange sie am Coaching teilnehmen

wollen. Abbrüche sind jedoch selten. So wie der Direktor des Reismann-Gymnasiums haben seit 2005 bereits über 440 Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen das Know-how ehrenamtlich tätiger Beraterinnen oder Berater genutzt. Alle Schulformen sind vertreten, darunter viele Grundschulen. Das Coachingprojekt hat sich in Köln und Umgebung etabliert sowie in den Städten Bielefeld, Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen und in den Kreisen Kleve und Wesel sowie in der ganzen Region Ostwestfalen-Lippe.

## Aufbau in Recklinghausen

Der Kreis Recklinghausen stößt gegenwärtig dazu. Für die Koordinierung des Projekts ist dort Ulrike Doeblér, pädagogische Mitarbeiterin beim Kommunalen Bildungsbüro, zuständig. Beraten wird sie dabei von der Stiftung Partner für Schule NRW. „Wir sind die erste Projektregion im Regierungsbezirk Münster“, sagt Doeblér. Über den Bedarf der Schulleitungen an Coaching informiert sie sich etwa bei Gesprächen mit Schuldezernentinnen und -dezernenten oder während Schulleiterdienstbesprechungen. „Ich sehe eine Nachfrage insbesondere bei den Themen: ‚Zusammenlegung von Schulen‘, ‚Personalführung und Budgetmanagement‘“, sagt Doeblér.

Die Koordinatorin stimmt ihr Vorgehen eng mit den regionalen Projektpartnern in zwei Steuerungsgruppen ab. Wichtige Entscheidungen treffen in der einen Steuerungsgruppe etwa der Landrat, Vertreterinnen und Vertreter der Schulaufsicht sowie der Projektleiter des Förderprogramms „Lernen vor Ort“. Ein kleinerer Lenkungs-kreis ist mit dem operativen Geschäft befasst. Seine Mitglieder unterzeichnen etwa den „Letter of Intent“, um die Zusammenarbeit der Partner beim Projekt öffentlichkeitswirksam herauszustellen. Außerdem akquiriert Ulrike Doeblér „solvente Sponsoren“ der kommunalen Wirtschaft, die sich für das Schulleitungscoaching in der Region einsetzen. Beim Knüpfen von Kontakten zur Wirtschaft, bei der Akquise von Ehrenamtlichen und organisatorischen Aufgaben steht ihr Norbert Kunold als ehrenamtlicher Regionalkoordinator des Projektes vor Ort zur Seite. Am 20. Juni 2011 gibt das Bildungsbüro Sponsoren und anderen regionalen Projektpartnern die Gelegenheit, sich bei der offiziellen Auftaktveranstaltung für die Region Schulen und anderen Besucherinnen und Besuchern im Ruhrfestspielhaus Recklinghausen zu präsentieren.

## Transfer in weitere Regionen

Damit noch mehr Schulleitungen am Projekt partizipieren können, gibt es seit März 2011 eine Handreichung. Sie besteht aus

einem Praxisbericht (Broschüre) und Transfermaterialien (CD-ROM). Die Handreichung bietet eine Einführung in das Schulleitungscoaching und richtet sich an Mitglieder der Schulleitungen und an regionale Vertreterinnen und Vertreter. Im ersten Teil des Praxisberichts informieren Pädagoginnen und Pädagogen über Hintergründe zur Professionalisierung der Schulleitungen und des Coachings, über die Historie des Projekts sowie über dessen organisatorischen Aufbau. Für den zweiten Teil wurden acht Coaching-Tandems interviewt. Die Best-Practice-Beispiele geben einen lebendigen Eindruck von der Praxis des Schulleitungscoachings: So hat etwa der Schul-



Schulleiter und Coach – vom Know-how ehrenamtlicher Führungskräfte profitieren.

leiter einer Realschule gemeinsam mit seinem Coach das Schulprogramm überarbeitet, das Schulprofil geschärft und mit der Steuerungsgruppe das Thema „Qualitätsmanagement“ etabliert.

Kern der CD-ROM ist der Leitfaden für den erfolgreichen Transfer der Grundsätze und Strukturen des Schulleitungscoachings in weitere Regionen des Landes. Daneben lassen sich nützliche Materialien, etwa zahlreiche Muster, Checklisten und Formulare, im PDF-Format oder als Word- beziehungsweise Excel-Dateien auf den Rechner laden. Die Transfermaterialien stehen unter: [www.seniorexperten.nrw.de](http://www.seniorexperten.nrw.de) zum Download zur Verfügung. Wer sich vertieft mit den Wirkungen des Schulleitungscoachings auf die Akteure auseinandersetzen möchte, findet dort auch die 25-seitige Evaluation des Projekts der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte.

„Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ist ein Projekt der Stiftung Partner für Schule NRW und wird durch das Schulministerium unterstützt. Überregional gefördert wird es von der Stiftung Westfalen (bis Ende 2010 auch von der Stiftung Mercator).