

**Gerda Lichtberger**

Bundesgymnasium/Bundesoberstufengymnasium Deutschlandsberg

# Coaching, Mentoring und Supervision an Schulen

## Und wer kümmert sich um mich als Schulleitung?

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a275>

Dieser Artikel weist auf die Bedeutung von Coaching, Mentoring und Supervision für Schulleitungen und Pädagog\*innen als Unterstützung und Professionalisierung hin und stellt einige Möglichkeiten vor. Denn wünschenswert wäre eine Kombination aus Ausbildung, Trainingsmaßnahmen, begleitendes Coaching, Mentoring und Supervision vor allem für Schulleitungen und neu ausgebildete Pädagog\*innen. Letztendlich garantieren sozial und emotional kompetent agierende Personen in der Pädagogik beste Bildung.

*Coaching, Supervision, Führungsrolle, Mentoring, Selbstfürsorge*

## Und wer kümmert sich um mich als Schulleitung?

Führung durch Stärke basiert auf Menschenliebe. Der, den ich führe, soll mir ebenbürtig und ein Freund werden. Ein echter Mitarbeiter. Es nützt nichts, wenn Menschen in ihren Ausbildungen nur kognitiv lernen, wie man führt, aber nicht emotional geschult werden. Zwischenmenschliche Probleme sind vorwiegend Probleme der Emotionalität. Es geht nicht nur um Sichtweisen, sondern um Fühlweisen. (Merl, zit. nach Geisbauer, 2018, S. 158)

Schule ist eine der kompliziertesten Organisationsformen. Da sind das Lehrer\*innenkollegium, die Schüler\*innen, die Eltern, das Verwaltungs- und Unterstützungspersonal und die Schulleitung, vorgesetzte Dienststellen und die regionale Verantwortung, die man als Schule hat; die Vereine, die Presse etc. Das „Personal“ – die Lehrer\*innen – sind mit akademisch erlangten Abschlüssen höchst ausgebildet. Als Schulleiter\*in war man einmal Kollegin oder Kollege und ist aus diesem Kreis in die Führungsrolle aufgestiegen – erschwerend aus dem eigenen Kollegium. Und plötzlich ist man nicht mehr die\*der Gleiche unter Gleichen, man führt nicht mehr eine Klasse, sondern ein ganzes Team in aller Verantwortung mit all seinen Herausforderungen, Ansprüchen, Emotionen und Überzeugungen. Dieser Rollenwechsel vom

Kollegium in die Führungsrolle ist nicht so einfach und bringt Rollenkonflikte mit sich, da die neue Schulleitung im selben System bleibt und der Veränderungsprozess der neuen Rollenfindung Zeit und andere Strategien braucht. Bestenfalls hat man schon viel gelesen und die neue Schulleiter\*innenausbildung mit dem umfangreichen Curriculum wird Früchte tragen und mehr zur persönlichen Sicherheit und Professionalität im neuen Job beitragen. Aus-, Weiter- und Fortbildungen für Schulleitungen sind gut etabliert, aber wo bekommt man die notwendige Unterstützung im Alltag, vor allem am Beginn der Tätigkeit? Und wer unterstützt mich als Schulleitung in der persönlichen Entwicklung, um den alltäglichen Herausforderungen gewachsen zu sein? Wer kümmert sich denn um mich in der neuen Rolle?

## Schulleitung mit vielen Rucksäcken

Die Anforderungen für Schulleitungen bzw. Clusterleitungen sind enorm:<sup>1</sup>

- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Unterrichts
- Aufbau von Strukturen und Prozessen
- Personal- und Sachmittelbewirtschaftung
- Menschen führen: Kolleg\*innen, Schüler\*innen, Verwaltungspersonal, Eltern
- Personalentwicklung von Lehrpersonen
- Führung des Verwaltungs- und Unterstützungspersonals
- Konflikt- und Krisenmanagement
- Sich selbst führen, Selbstreflexion und Selbstentwicklung
- Schulleitung strukturieren und organisieren.

In der Personalführung als Schulleitung ist Beziehungsarbeit zwischen Leitung und dem Kollegium ein Hauptaufgabengebiet. Es gilt, dem Team als (neue) Führungspersönlichkeit Vertrauen entgegenzubringen und sich Vertrauen zu erarbeiten. Eine wertschätzende Grundhaltung fördert die Kooperation und ist ein guter Nährboden für die Entwicklung und Verwirklichung von Ideen. Schulleitungen wünschen sich selbstständig denkende Mitarbeiter\*innen, die bereit sind, kooperativ und verantwortungsvoll, empathisch, humorvoll und kompetent die Schule mitzugestalten, zu prägen und den nötigen Support/die nötige Unterstützung zu geben.

Der Umgang mit Störungen, schwierigen Kolleg\*innen, herausfordernden Eltern und Krisensituationen ist hingegen nicht so einfach und als Schulleitung fällt man leicht in eine einsame Position an der Schule zurück. Mit wem soll und kann man sich austauschen, wer unterstützt und hilft in diesen Situationen? In solchen Situationen braucht es neue tragfähige Ansätze, um als Schulleitung bestehen zu können. Professionelle Unterstützung in Form von Coaching, Mentoring und Supervision als moderne Managementwerkzeuge ist hilfreich und macht kompetent.

## Beispiele und Möglichkeiten

Es gibt viele Theorien und Tools zur Professionalisierung der Kompetenz von Schulleitung. Sehr praktikabel ist der Ansatz von Haim Omer, dem bekannten Psychologen und Autor. Haim Omer beschreibt in seinem Ansatz zur „Neuen Autorität“ folgende Entwicklungsfelder für Führungskräfte und Schulleitungen (vgl. Geisbauer, 2018, S. 36):

- Lösungsorientierte Kommunikation
- Systemisches Denken
- Reflexion

Funktionieren kann das allerdings nur, wenn Schulleitung und Lehrperson daran arbeiten. Einseitige Personalführung und Kommunikation seitens der Schulleitung sind dabei nicht denkbar. Zum gelebten Ethos einer Lehrperson zählt die Mitverantwortung am Schulgeschehen. Das bedeutet für Lehrer\*innen die Verpflichtung, Antwort zu geben auf Fragen, Antwort zu geben in Richtung lösungsorientierte Kommunikation, Antwort zu geben auf systemisch relevante Fragen und Anforderungen und Antwort zu geben auf ein reflexives Lehrer\*innenhandeln.

Dieser Ansatz ermutigt zu einem neuen Verständnis von Führung und Autorität und ermöglicht alternative Handlungsweisen. Von der Reflexion zu Resilienz ist es auf diesem Weg ein kurzer Schritt. Externe Unterstützung in diesem Prozess kann ein tragfähiges Fundament der Veränderung sein. Zudem besteht durch diesen Ansatz die Möglichkeit, das Lehrer\*innenkollegium als wichtige Ressource der Unterstützung zu erleben.

In der „Leadership Academy“<sup>2</sup>, begonnen im Jahr 2004 von Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz und Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley, stand das „KTC“ – das Kollegiale Teamcoaching – im Mittelpunkt der Weiterentwicklung von Schulleitungen.<sup>3</sup> Das KTC ist eine sehr gute Möglichkeit, in einer gleichgesinnten Gruppe in einem geschützten Rahmen neue Perspektiven für Herausforderungen, Problemstellungen und Verwirklichung von Ideen zu entwickeln. Leider hat es das KTC nicht verbindlich in den Schulalltag geschafft. Die meisten Schulleitungen fragen sich wohl, wie man das auch noch unterbringen sollte, obwohl es doch so hilfreich wäre. Für Kolleg\*innen bietet IQES, „Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation an Schulen“, online<sup>4</sup> profunde und brauchbare Unterlagen, Anregungen und Tools für Teamarbeit und Zusammenarbeit in den Fachgruppen, die ein erstes Fundament für KTC auf Lehrer\*innenebene sein könnten.

Eine Führungspersönlichkeit in der Schule lebt im Regelfall engagiert und professionell die vielen intrinsisch und extrinsisch angelegten Funktionen und Rollen. Managementtools und Handlungsleitfäden aus der Wirtschaft haben schon längst Eingang in die Praxis von Schulleitungen gefunden. Schulen und Unternehmen kann man als ähnliche Systeme definieren, in denen Menschen agieren und sich organisieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen, gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen und zur weiteren Entwicklung wesentlich beizutragen. Beide Systeme stehen unter massivem Veränderungsdruck, um die Anforderungen des 21. Jahrhunderts zu meistern, vor allem in den vergangenen Jahren der Pandemie. Dennoch bleibt ein

wirtschaftlich etabliertes Unterstützungssystem noch in schulisch galaktischen Fernen: Supervision, Mentoring und Coaching sind sowohl für Schulleitungen als auch für Lehrpersonen eher unüblich. Es gilt noch mehr als ein Eingeständnis von Versagen, wenn man sich als Schulleitung coachen lässt oder als Lehrperson Supervision in Anspruch nimmt. Zum einen liegt das am umfangreichen Aufgabenprofil einer Schulleitung, das gerade am Anfang wenig Zeit lässt, zum anderen am Selbstverständnis von Direktor\*innen. Die Gratwanderung zwischen Leadership an der Schule und Verwaltung der Schule wird zu wenig als Managementaufgabe gesehen und es fehlen von Anfang an geeignete Unterstützungssysteme wie zum Beispiel eine mittlere Managementebene oder eben externe Unterstützung – es ist nicht „state of the art“ im Bereich der Schulleitung. Ein Ansatz zur Verbesserung ist ein verpflichtendes Coaching, Mentoring oder eine Supervision für Schulleitungen zumindest einmal im Semester.

Coaching, Mentoring und Supervision sind in Politik, Wirtschaft und Sport selbstverständlich. Man will besser auftreten, lösungsorientiert sein, mentale Stärke erlangen und zeigen, Work-Life-Balance finden, Resilienz entwickeln, eigene Wege gehen, berufliche Veränderungsprozesse optimieren, die Teamarbeit stärken, mit Fehlern umgehen können. Schulleitungen und Pädagog\*innen sind sehr zögerlich in der Inanspruchnahme dieser Form der externen Unterstützung und dieses Beitrags zur Selbstfürsorge und Reflexion auf dem Weg zu neuer Autorität.

Coaching fördert die Professionalität im Beruf und die persönliche Weiterentwicklung oder die eines Teams. Vorgestellt werden soll hier der gemeinnützige Verein „BfP – Beratung für Pädagog\*innen Steiermark“<sup>5</sup>. Es handelt sich um ein steirisches Modell, das Unterstützungsmöglichkeiten für Schulleitungen und Pädagog\*innen bietet. Angeboten werden psychosoziale Beratungsmöglichkeiten im Einzelsetting oder in einem Team.

Niederschwellig werden Beratung und Coaching, Supervision, Mediation und Moderation, klinisch-psychologische Behandlung und Psychotherapie für Schulen und elementarpädagogische Einrichtungen, Lehrer\*innen, Schulleitungen aller Schultypen, Mitarbeiter\*innen in der Elementarpädagogik, in der Betreuung in elementarpädagogischen Einrichtungen, in Horten und in der Kinderbetreuung sowie für Lehramtsstudierende in Ausbildung angeboten. Ziel des Vereins ist die Verankerung der psychosozialen Unterstützung im pädagogischen Beruf und im Selbstverständnis der beruflichen Professionalität – wie in anderen sozialpädagogischen Berufen auch.

Für Schulen und Kolleg\*innen ist der Zugang zu „BfP – Beratung für Pädagog\*innen Steiermark“ sehr niederschwellig. Die jeweilige Schule meldet sich beim Beratungszentrum an und bezahlt einen Mitgliedsbeitrag von 45 € jährlich. In diesem Betrag sind vier Gratisberatungen inkludiert. Für Einzelpersonen beträgt der Mitgliedsbeitrag 25 € und darin ist eine Gratisberatung inbegriffen.

## Der Wunsch an alle Architekt\*innen der Schule

Wünschenswert wäre eine Kombination aus Ausbildung, Trainingsmaßnahmen, begleitendes Coaching, Mentoring und Supervision vor allem für Schulleitungen und neu ausgebildete Pädagog\*innen. Letztendlich garantieren sozial und emotional kompetent agierende Personen in der Pädagogik beste Bildung.

Gelebte gemeinsame Verantwortung für die Schule braucht lösungsorientierte Kommunikation, systemisches Denken und Reflexion. Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen für Pädagog\*innen in enger Zusammenarbeit mit einem externen Team von Coaches, Mentor\*innen und Supervisor\*innen würden wesentlich zur Professionalisierung im pädagogischen Beruf beitragen. Mentoring hat in die Induktionsphase Eingang gefunden. Der nächste Schritt ist die Implementierung des Angebotes von professionellem Mentoring für Schulleitungen.

Die Möglichkeiten und Ressourcen sind da, es bräuchte ausschließlich den Willen der zuständigen Institutionen und Behörden dazu. Dazu ist eine verpflichtende Verankerung in der Ausbildung, der Fortbildung und in der Praxis vonnöten und nicht zuletzt die entsprechende Haltung der Schulleitung und des Kollegiums, entsprechende Angebote wahrzunehmen. Um mit Ben Furman zu sprechen: „Niemand ist für das Problem allein, aber jeder für die Lösung verantwortlich.“ (Furman, zit. nach Geisbauer, 2018, S. 150)

## Literaturverzeichnis

Geisbauer, W. (2018). *Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team*. Carl Auer.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. Schulleitungsprofil des österreichischen Bildungsministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) <https://www.bmbwf.gv.at>, Zugriff am 4. September 2022.

<sup>2</sup> Siehe <https://www.leadershipacademy.at/>, Zugriff am 3. September 2022.

<sup>3</sup> Siehe <https://www.leadershipacademy.at/>, Zugriff am 3. September 2022.

<sup>4</sup> Siehe <https://www.iqesonline.net>, Zugriff am 15. Dezember 2022.

<sup>5</sup> Siehe <https://bfp-stmk.at>, Zugriff am 15. Dezember 2022.

## Autorin

**Gerda Lichtberger**, Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup>

Seit 2016 Direktorin des BG/BORG Deutschlandsberg, davor fünf Jahre im Landesschulrat für Steiermark als Landesschulinspektorin für AHS tätig, davor sieben Jahre lang Direktorin des PG/PORG der Ursulinen Graz; Referentin an der Pädagogischen Hochschule Steiermark im



Bereich Mentoring, mehr als vierzig Jahre berufliche Erfahrung und davon 18 Jahre in führender Position. Ausgebildet in Coaching, Reteaming, Schulmanagement, Absolventin Leadership Academy, Mediation, Moderation.  
Kontakt: [glichtberger7@gmail.com](mailto:glichtberger7@gmail.com)