

**Ursula Eichler**

Bundesgymnasium Zehnergasse, Wiener Neustadt

# Coaching für schulische Führungskräfte

## Brauchen wir es?

**DOI:** <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a369>

Wie Schule gelebt wird, hat Einfluss auf unser Zusammenleben, unsere Gesellschaft. Schulische Führungskräfte spielen dabei die Schlüsselrolle, sie stehen heute vor enormen Aufgaben und Herausforderungen. Coaching kann dabei ein Instrument sein, sie in ihrer wichtigen Tätigkeit zu unterstützen. Eine nachhaltige Verbesserung beginnt mit der Erkenntnis der Ursachen, die zu subjektiver Überlastung führen. Problemstellungen werden im beruflichen wie privaten Bereich im Coachingprozess aufgearbeitet, Perspektiven aufgezeigt und gewonnene Erkenntnisse reflektiert.

*Coaching, Schulische Führungskräfte, Prävention*

„Wessen wir am Meisten im Leben bedürfen ist jemand,  
der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“  
Ralph Waldo Emerson

## Führung des Mikrokosmos Schule

Manchmal wird's eng für Führungskräfte in der Schule – nicht nur in Zeiten der Pandemie, von Umweltthemen, soziopolitischen Faktoren und Krieg an unseren Grenzen. Nichts bleibt ohne Resonanz in der Schule, die Auswirkungen zeigen sich immer drastischer. „Gefahr in Verzug!“, ein Wiener Schulleiter schlägt Alarm. Suspendierungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt. (Noch) Ein Spezifikum von Wien? Gewalt, Drohungen, Mobbing, Depressionen nehmen zu, stationäre Aufenthalte steigen. Elterngespräche sind dementsprechend schwierig und erfordern Zeit.

Die Liste der Themen, die nicht mehr gut schlafen lassen, ist lang. Dazu gehören auch Daliy Hassles, täglich immer wiederkehrende kleine Alltagsstressoren. Mikrostressoren wie „handfeste“ größere können sich ungelöst von einem kleinen Feuer zu einem Flächenbrand

entwickeln, nicht nur in der Schule. Sie belasten zu Hause, gehen unter die Haut, sind eng mit dem Immunsystem verbunden und greifen die Gesundheit an.

Dies ist kein Spezifikum der Schule, es ist schlicht und ergreifend die Realität von Führungskräften im heutigen Arbeitsleben, nur, wie ich meine, mit größeren Auswirkungen auf unsere Gesellschaft. Die Aufgabe der Schule ist es, Kinder in all ihren heiklen Entwicklungsphasen bestmöglich zu unterrichten und sie, gemeinsam mit den Eltern, auf das Leben vorzubereiten. Die Schule ist die große Welt der Kinder und wir leben im sozialen Gefüge Schule uns anvertrauten jungen Menschen vor, wie sie miteinander umgehen sollen. Sowohl in der Klasse selbst, von Lehrer\*in zu Schüler\*in, als auch von Kolleg\*in zu Kolleg\*in. Und natürlich von Direktor\*in zu Schüler\*innen, Eltern, Lehrer\*innen. Kinder und Jugendliche nehmen alles auf, erkennen Zwischenmenschliches schnell, auch ohne Worte.

Der Hochschullehrgang der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich „Schule professionell führen – Vorqualifikation“ bereitet Führungskräfte auf ihre Arbeit vor, die nötigen Kompetenzen werden vorausgesetzt. Das Qualifikationsprofil für schulische Führungskräfte ist im Curriculum des Hochschullehrgangs angeführt. Grundlage für österreichische schulische Führungskräfte ist dabei:

„[...] ein positives Bild von Menschen, Gesellschaft und Umwelt. Schulische Führungskräfte begreifen Schule als Teil von und Motor für gesellschaftliche/n Entwicklungen. Sie haben Stabilität und Wandel gleichermaßen im Blick. Ihre Visionen, Leitvorstellungen und Ziele sind darauf ausgerichtet, die bestmöglichen Lernbedingungen für alle Schüler/innen im Sinne der Selbst-, Sozial- und Sachkompetenz zu schaffen. Schulische Führungskräfte nehmen in aller Regel eine systemische Perspektive ein, sie verknüpfen die Ziele und Regeln des Schulsystems mit den Ansprüchen, Wünschen und Bedürfnissen am Standort. Sie sind sich ihrer Verantwortung für die Qualität der Lern- und Lehrprozesse an der Schule bewusst. Sie sorgen für Verbindlichkeit, Transparenz sowie professionelle Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Schulische Führungskräfte sind sich ihrer Führungsrolle & Verantwortung bewusst. Sie sind selbstreflexiv und glaubwürdig, treffen klare und zeitnahe Entscheidungen und gehen nötigenfalls auch Konflikte ein. Ihre Führungshaltung ist grundsätzlich von Vertrauen, Wertschätzung und Erfolgszuversicht geprägt, ihr Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Partnerinnen und Partnern ist dialogisch, partizipativ und gendergerecht.“ (Curriculum Hochschullehrgang PH NÖ, 2021, S. 1)

Vorausgesetzt werden von schulischen Führungskräften Führungskompetenzen, Organisationsmanagement, Finanzmanagement, Entscheidungskompetenz auf Sachebene, Personal- und Teamführung mit kommunikativen Fähigkeiten und Lösungskompetenz bei Konflikten. Also klassische Voraussetzungen in der Wirtschaft, um einen Betrieb zu führen. Als Lehrer\*in, die/der eine Führungsrolle übernimmt, ist dies eine gewaltige Aufgabe, die mitunter unerfüllbar scheint, die Anforderungen steigen.

Der Blick muss einerseits auf Organisatorisches und andererseits auf die eigentliche Führungsaufgabe, Leitung und Entwicklung und pädagogischen Arbeit gerichtet sein. Größere Schulen oder Cluster werden von Führungskräften ein noch höheres Maß an professioneller Konfliktfähigkeit, Krisen- und Stressmanagement benötigen. Delegieren und Organisieren werden als zentrale Kompetenz gefordert. Es braucht ein sehr gutes Zeitmanagement und ein

gutes Maß an Selbstorganisation zur flexiblen Anpassung an politische, gesellschaftliche wie soziale Gegebenheiten. Damit Schule letztlich erfolgreich gelingt, bedarf es des wertschätzenden, anerkennenden Umgangs mit sämtlichen am Schulleben beteiligten Personen, besonders dem Kollegium.

Die Verantwortung der Lehrer\*innenschaft für unsere Gesellschaft ist also groß. Noch größer ist die Verantwortung derjenigen, die diese Systeme, nebst all ihren bürokratischen Anforderungen, leiten und diese Mikrokosmen zusammenhalten sollen. Es geht um nichts Geringeres als um die Zukunft unserer Gesellschaft, hier lernen Schüler\*innen, wie das Zusammenleben funktioniert. Klare Regeln, akkordiert und kommuniziert, sind – genauso wie in der großen Welt – unabdingbar, müssen eingehalten werden, erleichtern das Zusammenleben. So individuell wie eben menschliche kleine Communities sind, so verschieden sind die Herausforderungen an jedem einzelnen Schulstandort.

Größten Respekt also für diejenigen, die diesen Kosmos leiten, gestalten, aufbauen, das Werk am Laufen halten und die Verantwortung mit all ihren menschlichen, schulinternen und politischen Besonderheiten tragen!

Der Job bedeutet letztlich alleinige Verantwortung. Dies geht leicht von der Hand, wenn das aufgebaute Netzwerk ausreichend groß ist und der Führungskraft zur Seite steht und sie unterstützt. So lässt sich die Aufgabe gut bewältigen, vor allem in schwierigen Situationen. Gelöste heikle Situationen werden eine Führungskraft immer weiter stärken und sie sicherer in künftigen Entscheidungsprozessen machen. Da wir aus neurobiologischer Sicht laut Bauer auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen sind und Kern aller Motivation dabei die zwischenmenschliche Anerkennung (Bauer, 2009, S. 36) ist, kommt die Wertschätzung für die Arbeit der Schulleiter\*innen hoffentlich nicht zu kurz.

Bei einem näheren Blick auf das Anforderungsprofil einer schulischen Führungskraft wird klar, dass die zwischenmenschliche Arbeit der zentrale Punkt ist. Für die organisatorische Leitung und Zukunftsentwicklung der Schule sind akademische Planung und visionäres Denken der schulischen Führungskraft wichtig. Zur Durchführung und Umsetzung der Entwicklung des Schulstandortes in der Praxis bedarf es aber aller Beteiligten am Schulstandort. Dazu ist zentrale Kompetenz einer schulischen Führungskraft eine von Selbstvertrauen, Empathie und Optimismus geleitete Personalführung und Kommunikationsfähigkeit nach unten wie nach oben. Sie wird zur positiven Personalentwicklung beitragen und damit zur Entwicklung dessen, was in den Klassen passiert, zur Entfaltung der Persönlichkeiten von Schüler\*innen. Schnell wird klar, dass die zentrale Kompetenz schulischer Führungskräfte mit zwischenmenschlichen Kompetenzen zusammenhängt.

Es stellt sich nur die Frage, wer motiviert Führungskräfte, dieser Aufgabe auf Dauer gewachsen zu sein? Wenn unterstützende Netzwerke im Laufe der Zeit nachlassen oder ausfallen, sich sogar geföhlt gegen die Führungskraft wenden?

## Was belastet schulische Führungskräfte?

Der Beginn der Karriere als schulische Führungskraft kann ein steiniger sein, trotz bester Vorbereitung. Als Lehrer\*in ist man eingebettet in eine Community von Gleichgesinnten, mit ähnlichen angenehmen Erlebnissen wie schwierigen Problemen konfrontiert. Man ist Einzelkämpfer\*in im Klassenzimmer, aber gemeinsam im Konferenzzimmer, Probleme können besprochen, Ratschläge gegeben, Allianzen leicht geschmiedet werden. Als schulische Führungskraft ist der Job einsamer, hier das Kollegium, dort die Direktion. Eine offene Türe zum Konferenzzimmer oder Administration und Sekretariat, wenn wir von einer größeren Schule sprechen, werden wohl nicht immer die Regel sein können.

Die Direktion ist die Schaltzentrale der gesamten Schule, in der die Arbeit effizient und konzentriert erledigt werden muss. Sie wird in jedem Fall bei Problemen betreten, selten aber einfach um nachzufragen, ob man helfen kann oder wie es heute geht. Kooperatives Arbeiten wäre ja gerne von Führungskräften gesehen. In kleineren Schulen mit ihren flachen Hierarchien gibt es allerdings für administrative Arbeiten keine Unterstützung, Führungskräfte müssen daher zwangsläufig administrative Angelegenheiten selbst übernehmen. In mittelgroßen und großen Schulen steht dafür der schulischen Führungskraft Personal zur Seite. Die täglichen administrativen Arbeiten, Dokumentationen, Statistiken, Abrechnungen, die von oben auferlegt werden und erledigt werden müssen, werden aber von vielen schulischen Führungskräften als überbordend bezeichnet.

Auch wenn der administrative Druck „von oben“ hoch ist, muss für die eigentliche schulische Hauptaufgabe, die Pädagogik, genügend Zeit bleiben. Immer im Fokus sollte behalten werden, dass alles, was in einer Schule passiert und gelebt wird, Einfluss auf Schüler\*innen hat, das höchste Gut einer Schule. Die Antennen der Kinder und Jugendlichen sind immer empfängsbereit. Sie spüren instinktiv, wie die Stimmung um sie herum ist, sie urteilen hart und im besten Fall gipfelt das, was wir als Erwachsene nicht nur in der Schule vorzeigen, in wertschätzendem Umgang mit Mitschüler\*innen und Lehrer\*innen. Im schlimmsten Fall mündet es in respektlosem Umgang gegenüber allen in der Schule tätigen Personen. Schuld wird daran in der Öffentlichkeit gerne „der Schule“, „den Pädagog\*innen“ oder „der Politik“ gegeben. Disziplinäre Schwierigkeiten mit Schüler\*innen nehmen genauso zu wie Probleme mit Eltern, aber auch mit überlasteten Lehrkräften. Dies belastet Führungskräfte stark. Für die umsichtige Lösung zwischenmenschlicher schulischer Themen braucht es viel Umsicht und Kraft von schulischen Führungskräften.

Delegieren von Arbeiten erfordert viel Fingerspitzengefühl. Es besteht Erklärungsbedarf, was die Aufgabenfelder einer Führungskraft umfassen und was gemeinsam oder von Seite des Kollegiums erledigt werden sollte. Dazu müssen Führungskräfte Aufgaben so verteilen, dass das Kollegium den Anforderungen entsprechen kann, dies stellt nicht immer eine leichte Aufgabe dar. Teamarbeit will eingefordert werden, sie dient letztlich der Qualitätsentwicklung und Weiterentwicklung des Schulprofils. Das kann bisweilen darin enden, dass anstehende Arbeiten lieber von der schulischen Führungskraft selbst erledigt werden, um das Kollegium zu entlasten und sich nicht dessen Unmut zuzuziehen. Der Spagat zwischen der Leadership-

Kompetenz Entscheidungsstärke und einer empathischen verständnisvollen Mitarbeiter\*innenführung auf Augenhöhe kann groß sein.

Nicht jeder Tag einer schulischen Führungskraft ist von Optimismus und Gelassenheit geprägt. Es kann schon vorkommen, dass auch einer Führungskraft einmal Humor und Lächeln vergehen. Berufliche wie private Dinge können es sein, die vorübergehend die Leistungskraft sowie das Konfliktmanagement beeinträchtigen. Nur zu menschlich. Tiefgreifende Probleme können aber die Stressresilienz schleichend aushöhlen, bis hin zu selbstschädigendem Verhalten. Präventiv gesundheitsfördernde Maßnahmen fest in die Lehrpläne für alle Studierenden der pädagogischen Hochschulen zu verankern wurde von Stork, Universität Darmstadt, dringend empfohlen (Stork et al., 2020, S III; Eichler, 2021, S. 45).

Wie schnell es eine Führungskraft wieder schafft einsatzfähig zu sein, ohne einen hohen Preis zu bezahlen, nämlich den eines längeren Ausfalls für Monate bis hin zu Burnout, hängt von der jeweiligen menschlichen Konstitution ab. Erste Anzeichen einer drohenden Überlastung können Rückzug und bröckelnde Kooperationsbereitschaft sein. Sarkasmus und harsche Worte bis zu gepolterten Wutausbrüchen zeigen nur deutlich die Schwächen der schulischen Führungskraft auf. Sie können Beschwerden bei höherer Stelle einbringen. Langwierigen Aussprachen und Gesprächen folgt dann am Ende hoffentlich der wünschenswerte respektvolle gegenseitige Umgang. An guten Beziehungen am Arbeitsplatz Schule muss von der Führungskraft in Kooperation mit dem Kollegium immer neu gearbeitet werden. Gegenseitiges Vertrauen und wertschätzender Umgang haben enormen Einfluss, nicht nur auf die Leistungsbereitschaft. Letztlich geht es dabei um Fragen der Gesundheit, auch dafür sollte eine schulische Führungskraft Sorge tragen – für alle Personen ihrer Schule und natürlich für sich selbst. Präventiv selbststeuerndes Verhalten rechtzeitig zu erlernen, würde viel zu einer gesunden Schule beitragen.

Es ist eine höchst individuelle Sache und hängt von der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft ab, was letztlich als belastend empfunden wird. Resilienzfähigkeit zeigt sich in verschiedenen Situationen bei jedem Menschen unterschiedlich. Was eine Führungskraft als belastend empfindet, ist für die andere ein Kinderspiel. Akkumulieren Probleme, vor allem wenn berufliche mit privaten schwierigen Situationen zusammenkommen, kann es sein, dass es selbst die standfestesten Führungskräfte als sehr belastend empfinden. Unter Umständen sind diese sogar stärker betroffen, in einer geordneten Welt haben sie normalerweise alles unter Kontrolle. Starre Systeme wanken in kritischen Situationen stärker, flexibles Anpassen und auch einmal einen oder mehrere Schritte zurückgehen, bringt leichter wieder ins Gleichgewicht.

Was, wenn der Berufsalltag zu belastend und fordernd ist, selbststeuernde Mechanismen trotz großer Anstrengung nicht mehr greifen, sich erste Auswirkungen auf die Gesundheit abzeichnen und auch das Familienleben beeinträchtigt wird?

## Sind gute Beziehungen der Schlüssel für gesunde Schule?

Die Ergebnisse von wissenschaftlichen Studien gelten dann als zwingend, wenn sie sich in vielen Studien wiederholen. Wie wichtig emotionale Beziehungen für Menschen sind, belegen mittlerweile viele Studien.

In der weltweit größten Studie in diesem Bereich, der „Grant Study of Adult Development“ an der Harvard Universität, untersuchen Forscher\*innen seit 84 Jahren, was Menschen für ein erfülltes Leben benötigen. Begleitet wurde die lebensumfassende Studie mit laufenden medizinischen Untersuchungen und unter anderem auch der Frage nach der Zufriedenheit in der Arbeit. Das Ergebnis der Langzeitstudie überraschte in seiner Eindeutigkeit das wissenschaftliche Team. Die Studienleiter Waldinger und Schulz resümieren über alle Jahre der Harvard-Studie die Ergebnisse in einem einzigen Lebensprinzip wie folgt: „Gute zwischenmenschliche Beziehungen machen uns glücklich. Sie halten uns gesund und helfen uns dabei, länger zu leben.“ (Waldinger & Schulz, 2023, S: 371) Worauf es ankommt, so die Autoren weiter, ist die Qualität der Beziehung, nicht die Quantität. Dazu reicht selbst eine Person, die man kontaktieren kann, wenn man sich schlecht fühlt oder Ängste hat (Waldinger & Schulz, 2023, S: 39).

Positive Beziehungen sind laut der Wissenschaftler wie ein Schutzfaktor für mentale und körperliche Gesundheit, sie sind für das menschliche Wohlergehen unerlässlich (Waldinger & Schulz, 2023, S: 48 ff). Wie ein Muskel sind soziale Fähigkeiten erlern- und trainierbar: Es ist wichtig, sich um seinen Körper zu kümmern, aber auch die Pflege von Beziehungen ist eine Form der Selbstfürsorge, betonen die beiden Autoren. Weder beruflicher Erfolg noch Wohlstand, ausreichend Bewegung oder gesunde Ernährung sind es, die für Gesundheit und Wohlbefinden entscheidend sind. Letztlich entscheidend sind gute Beziehungen, in denen man einander unterstützt und schätzt.

Übersetzen wir es richtig und richten wir dahingehend vielleicht auch einen Blick auf die Statistiken der Krankenstände in unseren Schulen. Was fehlt unseren schulischen Führungskräften und Pädagog\*innen am meisten? Geht es also bei der erfolgreichen Führung einer Schule um gute Beziehungen, Anerkennung, Wertschätzung?

Ist es für eine schulische Führungskraft eine Schwäche, zuzugeben, dass Hilfe benötigt wird? Und wer könnte überhaupt unterstützen, ohne dass es als Schwäche ausgelegt wird und noch weiter in einer Spirale nach unten zieht?

## Coaching, ein Instrument zur persönlichen Vorsorge

Wie wäre es, wenn es uns als Gesellschaft einfach wichtig wäre, schulischen Führungskräften die Möglichkeit zur persönlichen Unterstützung zu bieten?

Im Einstieg in die Leitungsrolle könnte nach Schreyögg Coaching sehr effizient in der Schulentwicklung eingesetzt werden. Anzuraten wäre es zur Bewältigung von Management-Aufga-



ben und als Hilfestellung für die Entwicklung sinnvoller Strategien in Krisen und Konflikten, die der Personalentwicklung dienen. Nötige Kompetenzen werden im Coaching mit einem „maßgeschneiderten Training“ von Fähigkeiten gefördert sowie emotionale Unterstützung in „menschlichen Belangen“ der Führungskraft gegeben (Schreyögg, 2000a, S. 214 ff.). Rauen sieht Coaching für Führungskräfte als einen Weg zu Erkenntnisgewinn (Rauen, 2007, S. 12). Systemisches Coaching kann gezielt eingesetzt werden, um Handlungsmuster zu erkennen und eigene Haltungen zu reflektieren (Lahninger 2005, S. 29 ff.). Für schulische Führungskräfte wäre Coaching insbesondere zur Klärung persönlicher Potenziale und Rollen wichtig. Dies wäre wegen deren Sandwichposition zwischen Anforderungen der Schulaufsicht und Abwehr und Skepsis der Lehrer\*innen dringend erforderlich. Die Gefahr des Rückzugs, der Abwehr, des Taktierens und Manipulierens wäre ansonsten zu groß und der Entwicklungsprozess in Frage gestellt (Palzkill, 1995, S. 444). Die Unterstützung der Schulleiter\*innen wäre demnach von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass sie ihre Schulgemeinschaften effektiv unterstützen und leiten können.

Die Universität Innsbruck bietet Coaching für Führungskräfte als begleitenden Prozess mit dem Ziel an, rasch, zielorientiert, individuell und effizient Unterstützung zu erhalten. Coaching wird hier als individuelle Bearbeitung und Reflexion von persönlichen und berufsbezogenen Themen unter vier Augen verstanden. Der Coachingprozess erfolgt maßgeschneidert und umsetzungsorientiert und geht auf persönliche Situationen, Bedürfnisse, Ziele und Fragen ein. Die Abteilung Personalentwicklung der Universität übernimmt pro Jahr einen finanziellen Beitrag, wobei Führungskräfte mitfinanzieren. Die Bewilligung erfolgt auf Eigeninitiative im Vorhinein (Universität Innsbruck, 2023, Homepage Personalentwicklung).

Wesentliche Voraussetzung für jegliche professionelle Arbeit unter vier Augen mit selbstverständlicher Wahrung von Diskretion und Verschwiegenheit ist freilich die fachliche Qualifikation des Coaches für schulische Führungskräfte. Diese sollte möglichst umfassend fundierte Kenntnisse sowohl im schulischen wie im wirtschaftlichen Bereich sowie von Burnout-Prophylaxe und psychologischer Beratung beinhalten. Unabhängigkeit des Coaches ist dabei ein entscheidender Faktor, sie ist mit höherer Objektivität, Neutralität und Möglichkeit zu kritischem Feedback verbunden.

Im Coachingprozess werden oftmals genau jene Kompetenzen bearbeitet, die schulische Führungskräfte im Idealfall täglich im Berufsalltag einbringen sollten: Belastbarkeit, Resilienz, Objektivität, Selbstvertrauen, Empathie, Gelassenheit, Optimismus, Konfliktmanagement, soziale und kommunikative Kompetenzen, Frustrationstoleranz, Teamfähigkeit, Selbsteinschätzung und Reflexionsfähigkeit (Heißenberger, 2019, S. 18, S. 32).

Bei jeder einzelnen Anforderung können im Laufe der Berufslaufbahn Risse entstehen. Die Aufgaben lassen sich effektiver und nachhaltiger bewältigen, wenn der Führungskraft Menschen zur Seite stehen, die professionelle Hilfestellung geben können und sie in der Weiterentwicklung ihrer Professionalität und ihrem Selbstmanagement unterstützen. Potenziale können so besser entwickelt, Perspektiven aufgezeigt, Lösungsansätze erarbeitet, Erkenntnisse

gewonnen und Handlungen reflektiert werden. Die neutrale Sicht außerhalb des Berufs- und Familienlebens ist in manchen Situationen entscheidend.

In der schulischen Praxis wird Coaching für Führungskräfte in Niederösterreich als begleitende Unterstützung während der Berufseinstiegsphase meist dann, wenn bereits erste Problemstellungen aufgetreten sind, eingesetzt. Coaching für schulische Führungskräfte wurde von der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich bereits in den ersten Wochen der Pandemie angeboten. Über die Pädagogische Hochschule konnten sich bereits im ersten Lockdown schulische Führungskräfte dazu anmelden. Das Coaching erfolgte online, die zum damaligen Zeitpunkt einzige Möglichkeit zur Hilfestellung. Schnell stellte sich heraus, wie auch in der psychologischen Beratung für Klient\*innen in der Praxis der Autorin, dass es – waren es nicht gravierende Problemstellungen – keinen wesentlichen Unterschied zum persönlichen Gespräch gab. Die Pandemie hat diese Entwicklung rasch notwendig gemacht und hat sich, wie viele Studien zeigen, bis heute bewährt.

Eine Metaanalyse von 57 Studien kam 2021 zu dem Ergebnis, dass Online-Therapie ähnlich gut wie eine Therapie vor Ort wirkt. Sie reduzierte laut dieser Studien die Symptome vergleichbar gut wie eine klassische Vor-Ort-Therapie. Therapeut\*innen setzten neue Kommunikationsmedien vor der Covid-19-Pandemie selten ein. Die Anforderungen des Lockdowns haben diese Entwicklung massiv beschleunigt und praktisch über Nacht den Einsatz neuer Kommunikationsmedien (Video- und Sprachtelefonie) erfordert (Clin Psych Rev., 2021, S. 1 ff.).

Sowohl aus der Erfahrung in ihrer Privatpraxis als auch im Coaching für die Pädagogische Hochschule in Niederösterreich kann die Autorin das Ergebnis der Metastudie für die Wirksamkeit von Online-Coaching bestätigen. Das Distance-Setting wird bei schulischen Führungskräften oftmals bevorzugt, da es mit erheblich geringerem Zeitaufwand verbunden und effektiv und unbürokratisch ist.

Nicht anders als in der Burnout-Prävention können durch professionelles Coaching potenzielle Probleme rechtzeitig erkannt und entschärft werden. Ganz individuell und vertraulich im Sinne des personenzentrierten Ansatzes dient es der Stärkung und Unterstützung bei beruflichen wie privaten Themen schulischer Führungskräfte. Die Themenbereiche sind weit gesteckt wie: Analyse der Ausgangssituation und Entwicklung von Problemlösungsstrategien, souveräne Bewältigung anstehender Aufgaben, Unterstützung nach herausfordernden Ereignissen (Gewalt, sexuelle Belästigung), Motivation und Initiative wecken, Grenzen setzen, Ressourcen erkennen bis hin zu begleitendem Feedback und Reflexion. Ein positives, gesundes Arbeitsklima wird ebenso gefördert wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

## Schlussbemerkung

Um tatsächlich Arbeitsbedingungen von schulischen Führungskräften zu verbessern, braucht es einen langen Atem und vor allem den gesellschaftspolitischen Willen dazu, es umzusetzen. Gerade weil es „Schule“ dann gut geht, wenn ihre Leitung auf Dauer auch tatsächlich Kraft



zur Führung hat und sie ihr auf dem langen Weg nicht „verloren geht“. Coaching kann in diesem Prozess schulische Führungskräfte begleiten und unterstützend wirken.

„Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“  
Ottawa-Charta, 1. Konferenz zur Gesundheitsförderung der WHO

## Anhang: Stimmen aus der Praxis

Im Folgenden kommen schulische Führungskräfte zu Wort, die den Coaching-Prozess mit der Autorin seit Längerem durchlaufen. Die Texte werden selbstverständlich anonymisiert angeführt:

„In Niederösterreich haben seit dem ersten Lockdown der Covid-19-Pandemie SchulleiterInnen die Möglichkeit, qualifizierte Unterstützung durch professionelles Coaching zu bekommen. Das Angebot eines persönlichen Coachings steht jeder Leiterin, jedem Leiter kostenlos zur Verfügung. Ich bin selbst eine betroffene Leiterin, die einmal im Monat die Möglichkeit nützt, professionell durch die verschiedensten Problematiken, die sich im Schulalltag ergeben, geführt, begleitet und bestärkt zu werden. Ich persönlich kann dieses Angebot, welches hier geboten wird, als sehr wichtige Begleitung absolut weiterempfehlen.“

„Für mich sind die Coaching-Termine ganz wichtige, hervorgehobene Fixtermine im Kalender. Wenn mich eine schulische Situation belastet oder mich eine vertrauliche Frage im schulischen Setting quält, weiß ich, wo ich professionelle Hilfe bzw. einen Rat bekomme.“

„Anspruchsvolle schulische Situationen werden im Coaching gemeinsam durchdacht. Ziel ist es, eine konstruktive Herangehensweise zu finden. Eine Einheit mit Ihnen – liebe Frau Magister – ist wie ein Seelenbalsam und gibt Kraft zur Weiterarbeit.“

„Coaching ist für mich eine professionelle Unterstützung für meine berufliche und persönliche Entwicklung. Es hilft mir, wie ich am besten Veränderungen in der Schule positiv vermittele und auch durchsetze – mehrere Lösungswege werden durchgedacht und ich erhalte Tipps, wie ich mir im Team Unterstützung holen kann.“

„Besonders hilfreich ist im Coaching die Unterstützung, wie ich schwierige Elterngespräche führen kann. Es tut gut, schulische Belange mit einer kompetenten Person zu besprechen und verschiedene Sichtweisen kennenzulernen.“

„Ich bin sehr dankbar, über persönliche Dinge sprechen zu können, denn nur ein mental starker Schulleiter kann für jedes Problem im Schulalltag eine Lösung finden. Ich bin wirklich froh, dass es dieses Angebot gibt und ich dieses Angebot nutzen darf! Und übrigens – das schreibe ich nicht nur so, sondern das meine ich auch wirklich so! DANKE!“

„Probleme und Herausforderungen gab und gibt es immer und überall, sowohl im privaten aber auch im beruflichen Umfeld. Besonders im beruflichen Umfeld werden die Reibungspunkte immer größer und persönlicher. Speziell in einer leitenden Position merkt man bald, dass einem bei Konflikten oftmals der passende Background fehlt. Die stützende Hand, die hilfreiche Stimme war einfach nicht da.“

„Ich lerne im Coaching seit fast einem Jahr Strategien zur laufenden Problembewältigung zu entwickeln und souveräner mit Konflikten umzugehen. Damit kann ich wieder gestärkt an die Arbeit gehen. Wie gut, dass es dieses Angebot für schulische Führungskräfte gibt!“

## Literaturverzeichnis

- Batastini A. B., Paprzycki P., Jones A.C.T., MacLean N. (2021). Are videoconferenced mental and behavioral health services just as good as in-person? A meta-analysis of a fast-growing practice. *Clin Psychol Rev.* 2021. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33227560/>
- Bauer J. (2009). *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren.* 3. Aufl., aktualisierte Taschenbucherstaug. München: Heyne (Heyne, 63003).
- Curriculum HLG Schulen professionell führen – Vorqualifikation. [https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/lehrgaenge/710\\_820\\_PHNOE\\_Vorqualifikation\\_Schulmanagement.pdf](https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/lehrgaenge/710_820_PHNOE_Vorqualifikation_Schulmanagement.pdf)
- Eichler, U., & Kratena, K. (2021). Vital4Heart-Studien: Die Wirkung von Entspannungs- und Achtsamkeitsübungen auf das Stressempfinden und den Aufbau von Resilienz. *#schuleverantworten*, 1(1), 44–57. <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i1.a47>
- Heißenberger P. (2019). Berufsbild Schulleiter/in, Europäische Qualifizierungsimpulse. Baden: Pädagogische Hochschule Niederösterreich. [https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root\\_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere\\_Schulleiter\\_Internet.pdf](https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere_Schulleiter_Internet.pdf)
- Jenert, T. & Brahm, T. (2010). „Blended Professionals“ als Akteure einer institutionsweiten Hochschulentwicklung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5(4), 124–145. <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/14>
- Korunka C. et al. (2021). Der Einsatz von Sprach- und Videotelefonie in der Psychotherapie als Chance und Herausforderung: Eine Querschnitterhebung zu zwei Erhebungszeitpunkten. *Psychotherapie Forum*; 25(3–4), 134–145. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8669224/>
- Lahniger, P. (2005). *Widerstand als Motivation. Herausforderungen konstruktiv nutzen in Moderation, Training, Teamentwicklung, Coaching, Beratung und Schule.* Münster: Ökotopia-Verlag.
- Ottawa Charter (1986). Ottawa Charter for Health Promotion, The 1-st International Conference on Health Promotion. Ottawa, 1986. <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>
- Palzkill, B. (1995). Supervision und Schule – Schwierigkeiten einer Annäherung. *Organisationsberatung Supervision Clinical Management*, 2, 107–121. <https://www.st-bernhard.at/downloads/Schulentw.pdf>
- Rauen, C. (2007). *Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (Praxishandbuch Coaching); Bonn: ManagerSeminare-Verlag GmbH.
- Schreyögg, A. (2000). Coaching für die Schulentwicklung. *Organisationsberatung Supervision Clinical Management*, 7(3), 213–224. <https://www.schreyoegg.de/index.php/publikationen/ausgewaehlthe-aufsaeetze/107-coaching-fuer-die-schulentwicklung>
- Stork W. et al. (2020). Achtsamkeit und Resilienz in der Hochschullehre: Zur Wirksamkeit stressreduzierender und resilienzfördernder Maßnahmen im Studium – Ergebnis und Erkenntnisse im

Zusammenhang mit der Studie RODS II an der Hochschule Darmstadt.  
<http://hdl.handle.net/10419/227490>.

Universität Innsbruck. Coaching von Führungskräften in Wissenschaft und Verwaltung,  
<https://www.uibk.ac.at/de/personalentwicklung/fuehrungskraefte/coachingfuehrung/>

Vaillant G. E. & McArthur C.C. & Bock A. (2022) Grant Study of Adult Development, 1938-2000. <https://dataverse.harvard.edu/dataset.xhtml?persistentId=doi:10.7910/DVN/48WRX9>

Wagner, B., Horn A.B., Maercker A. (2014). Internet-based versus Face-to-Face cognitive-behavioral intervention for depression: a randomized controlled non-inferiority trial. *Journal of affective disorders* 152, 113–121.

Waldinger R. J. & Schulz M. (2023). *The good life ... und wie es gelingen kann. Erkenntnisse über die weltweit größte Studie über ein erfüllte Leben*. München: Kösel-Verlag.

Wong, K. P., Bonn, G., Tam, C. L., & Wong, C. P. (2018). Preferences for online and/or face-to-face counseling among university students in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 9.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00064>.

## Autorin

**Ursula Eichler, Mag.**

Lehrverpflichtung am BG Zehnergasse, Leitung von Lehrer\*innenfort- und ausbildung, Lehrbeauftragte an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, Mitglied im „ExpertInnenpool Stressmanagement und Burnout-Prävention“ im Fachverband Personenberatung und Personenbetreuung der WKO, Programmentwicklerin des Schulprogramms „Vital4Heart“, selbstständige Praxis Gesundheitsmanagement

Kontakt: [ursula.eichler@aon.at](mailto:ursula.eichler@aon.at)