

Praxisbericht

2011

SeniorExperten

für NRW Schulen

Schulleitungscoaching

Projektevaluation



Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW

Evaluation des Projekts

Technische Universität Dortmund, Dezember 2009

Dr. Winfried Witjes, Dr. Peter Zimmermann

Gemeinsam herausgegeben von:



Impressum

Herausgeber:

Stiftung Mercator GmbH
Huysenallee 46
45128 Essen
www.stiftung-mercator.de

Stiftung Partner für Schule NRW
Oststraße 86
40210 Düsseldorf
www.partner-fuer-schule.nrw.de

Stiftung Westfalen
c/o Anwaltsbüro
Schmidt, von der Osten & Huber
Haumannplatz 28/30
45130 Essen
www.stiftung-westfalen.de

Verantwortlich:
Roland Berger
(Vorstand Stiftung Partner für Schule NRW)

Autoren:
Dr. Winfried Witjes
Dr. Peter Zimmermann

Fakultät Erziehungswissenschaft
und Soziologie
Dortmunder Akademie für
Pädagogische Führungskräfte (DAPF)
Emil-Figge-Str. 50
44221 Dortmund

Düsseldorf, Februar 2011

Layout:
Launch Control, Düsseldorf
www.launchcontrol.de

Praxisbericht 2011
Projektevaluation

Schulleitungskoaching durch SeniorExperten NRW

Evaluation des Projekts
Technische Universität Dortmund, Dezember 2009

Dr. Winfried Witjes
Dr. Peter Zimmermann

Herausgeber:

Stiftung Mercator
Stiftung Partner für Schule NRW
Stiftung Westfalen

Inhalt

1. Einleitung	5
1.1 Arbeitsauftrag	5
1.2 Untersuchungskonzept	5
1.3 Vorgehensweise und Methoden	6
1.4 Befragungen 2007 und 2008	6
2. Ergebnisse der Befragung 2009	8
2.1 Teilnehmer/innen.....	8
2.2 Rahmenbedingungen des Schulleitungscoachings	8
2.3 Themen und Ziele des Schulleitungscoachings sowie Umsetzung in die Schulpraxis.....	12
2.3.1 Themen und Ziele des Schulleitungscoachings.....	12
2.3.2 Maßnahmen zur Umsetzung der vereinbarten Ziele	17
2.4 Umsetzbarkeit von Management-Konzepten in die Schulleitungspraxis	19
– Einschätzungen von Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen	
2.5 Optimierung des Schulleitungscoachings – Anregungen der Befragten	20
3. Fazit und Empfehlungen	22
3.1 Fazit	22
3.1.1 Ergebnisse der formativen Evaluation	22
3.1.2 Ergebnisse der summativen Evaluation	22
3.2 Empfehlungen	24
4. Literatur	25

1. Einführung

Vorbemerkung

Dieser Abschlussbericht zur Evaluation des Projekts „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten/innen NRW“ fokussiert die Ergebnisse der dritten Untersuchung. Befunde zu dem ersten und zweiten Projektdurchgang, die in den Arbeitsberichten 2007 und 2008 dokumentiert wurden, sind zusammenfassend in verschiedenen Abschnitten dieses Abschlussberichts eingearbeitet.

Einführung

Das NRW-Schulgesetz von 2005 eröffnet mit den Prinzipien Selbständigkeit, Eigenverantwortung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung den einzelnen Schulen erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten für deren zukünftige Entwicklung. Im Erlass des Schulministeriums vom 17.08.08 wird festgeschrieben (S.3), dass Schulleiter/innen in der Lage sein müssen „..., die Schulentwicklung durch ein umfassendes Organisations-, Personal- und Qualitätsmanagement voranzutreiben“.

Wenn Schulleiter/innen diesem Anspruch genügen sollen und sie die neuen Freiräume nutzen wollen, sollten sie in die Lage versetzt werden, ihr schulinternes Management zu verbessern. Personalführung, Marketing, Budgetverwaltung, Qualitätsmanagement – all dies sind Aufgaben, die von Schulleiter/innen selbständig zu bewältigen sind. In der Unternehmensführung ist dies gängige Praxis.

Aus der Wirtschaft sollen daher Beiträge zur Beratung und Unterstützung für Schulleiter/innen kommen. Ehemalige und noch aktive Führungskräfte haben sich bereit erklärt, ihre Managementkenntnisse und Managementenerfahrungen ehrenamtlich weiter zu vermitteln, Entscheidungshilfen zu liefern und ihr Expertenwissen zur Verfügung zu stellen.

Die Stiftung Partner für Schule NRW hat in zwei Regionen, dem Regierungsbezirk Köln und der Gesamregion Ostwestfalen-Lippe, in den Kreisen Kleve und Wesel und in den Städten Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen sogenannte Senior-Experten/innen auf Beratungsaufgaben vorbereitet. Schulleiter/innen sollen auf diese Weise gezielt und individuell mit Managementkonzepten bekannt gemacht werden und diese für ihre Leitungsaufgaben nutzen.

Dieses Beratungs- und Unterstützungsangebot bezieht sich insbesondere auf die Bereiche: Personalführung und -entwicklung; Organisation und Verwaltung; interne Kommunikation; Qualitätsmanagement; Öffentlichkeitsarbeit; Marketing / Sponsoring sowie Haushalt / Budgetierung. Mit der Evaluation des Projektes beauftragte die Stiftung Partner für Schule NRW im Sommer 2007 die Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte – DAPF – eine gemeinsame Einrichtung des Zentrums für Weiterbildung und des Instituts für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund.

1.1. Arbeitsauftrag

In einer mehrjährigen Studie sollte erstens untersucht werden, ob und inwieweit die Beratung erfolgreich den Transfer von Managementprinzipien und -verfahren in die Schulleitungspraxis fördert („summative Evaluation“). Zweitens sollte geprüft werden, ob Projektkonzept und Projektumsetzung noch weiter zu verbessern sind („formative Evaluation“). Hierzu gehörte auch, zu klären, wie die Beratungsarbeit der SeniorExperten/innen geregelt werden kann.

1.2 Untersuchungskonzept

Mit Kempfert und Rolff (2005) wird Evaluation hier verstanden, „...als Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von Daten / Informationen mit dem Ziel, an Kriterien orientierte Bewertungsurteile zu ermöglichen, die begründet und nachvollziehbar sind“ (S.11). Evaluation bezieht sich dabei auf den Kontext von Reformprogrammen oder Modellprojekten (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), auf deren Umsetzung und insbesondere auf die Ergebnisse (Effekte) solcher Programme und Projekte. Nur durch Evaluierung lassen sich die angestrebten Wirkungen, der Wirkungsgrad sowie unerwünschte Nebeneffekte und Umsetzungsprobleme ermitteln.

Welche Ziele stellt sich das Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“? Mit welchen Kriterien lässt sich deren Realisierung überprüfen? Dies musste zunächst aus Programmaussagen des Projekts und durch Gespräche mit Vertretern der Projektträger „Stiftung Partner für Schule NRW“ expliziert und präzisiert werden. Unterschieden werden im Folgenden strategische und operative Ziele und dazu die jeweiligen Kriterien.

Strategische Ziele – (*kursiv* sind jeweils Kriterien formuliert)

- Das Projekt soll Prinzipien und Verfahren aus dem Unternehmensmanagement in die Schulleitungspraxis transferieren – *Management-Transfer*.
- Ausgehend von den Erfahrungen mit Schulleitungscoaching soll ein Unterstützungssystem für eigenverantwortliche Schulen entwickelt werden, in dem zum Beispiel SeniorExperten/innen als Berater/innen tätig sind – *Planung und Aufbau eines Unterstützungssystems*.

Operative Ziele – (*kursiv* sind jeweils Kriterien formuliert)

- Die teilnehmenden Schulleiter/innen gewinnen aus dem Coaching wichtige Erkenntnisse und Handlungsstrategien zu Themenfeldern und Problembereichen ihrer Schule – *Wissens-transfer auf den eigenen Arbeitsbereich*.
- Sie planen die Umsetzung dieser Erkenntnisse in die Praxis ihrer Schule – *Umsetzungspläne*.
- Schulleiter/innen wie auch die SeniorExperten/innen schlagen aufgrund ihrer gewonnenen Erfahrungen Modifikationen von Konzept und / oder Praxis des Projekts vor. – *Schwachstellen-Analyse und Modifikationsvorschläge*.
- Beide Gruppen identifizieren grundsätzliche Probleme und praktische Schwierigkeiten einer Übertragung von Prinzipien und Verfahren der Unternehmensführung auf die Leitung von Schulen – *Wahrnehmung von Transfer-Barrieren*.

1.3 Vorgehensweise und Methoden

Die für die Evaluation des Projekts erforderlichen Informationen und Daten wurden durch schriftliche Befragungen der teilnehmenden SeniorExperten/innen und Schulleiter/innen erhoben. Diese erfolgten in drei jährlichen Durchgängen zwischen 2007 und 2009. Während die Schulleiter/innen zu einem großen Teil in jedem Projektdurchgang wechselten, wurde ein Teil der SeniorExperten/innen wiederholt befragt, wenn sie als Coach wieder neue Schulleiter/innen „übernahmen“. Die Befragung der Teilnehmer/innen dreier „Jahrgänge“ sollte die Fortschritte in der Realisierung der Projektziele ermitteln und zugleich Anhaltspunkte für die Optimierung von Vorbereitung und Durchführung des Projekts liefern.

In den ersten beiden Durchgängen wurden einerseits die Teilnehmer/innen in der Startphase (zur Eingangssituation und Zielklärung) und andererseits die im Coaching bereits relativ weit fortgeschrittenen Teilnehmer/innen (zur Zieler-

reichung und Bewertung des Coachings) befragt. Im letzten Durchgang 2009 wurde in Absprache mit den Projektträgern auf die Befragung der startenden Teilnehmer verzichtet, da uns die Probleme der Startphase weitgehend gelöst erschienen (vgl. Arbeitsberichte 07.04.08 und 03.03.09).

Der ursprüngliche Plan, über Erst- und Folgebefragung den durch das Coaching entstandenen Zugewinn an Kompetenzen der Schulleiter/innen zu ermitteln, ließ sich allerdings nicht realisieren. Die Coachingpaare starteten nicht jährlich zu einem fixen Termin, sondern immer dann, wenn sich die Paare „gefunden“ hatten. Das geschah unregelmäßig, je nach Bedarf auf den regionalen „Marktplätzen“¹. Die jährlichen Erstbefragungen erreichten daher nur jeweils einen relativ kleinen Kreis, während an der Befragung der schon länger arbeitenden Paare viele teilnahmen, die in der Startphase nicht befragt worden waren. Insofern sind alle Befragungen Querschnitterhebungen.

Als zentrale Messinstrumente kamen vier Fragebögen zum Einsatz, zwei für die beteiligten Schulleiter/innen und zwei für die SeniorExperten/innen (jeweils einer für die Start- und für die Arbeitsphase). Die Fragebögen bestanden zum größeren Teil aus indikatorenbezogenen standardisierten Fragen oder Statements, zu denen abgestuft Zustimmung oder Ablehnung erklärt werden konnte. Sie enthielten zudem auch einige offene Fragen, die in eigener Formulierung zu beantworten waren. Diese Angaben wurden in der Datenaufbereitung dem jeweiligen von uns zu der betreffenden Frage entwickelten Kategoriensystem zugeordnet.

Die Befragungen waren Vollerhebungen, d.h. alle Projektteilnehmer/innen – Schulleiter/innen wie SeniorExperten/innen – erhielten diese Fragebögen zur schriftlichen Beantwortung.

Die Datenaufbereitung und die Datenauswertung erfolgten mit dem Statistikprogramm SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) durch Dipl. Päd. Claus Iglhaut.

1.4 Befragungen 2007 und 2008

Die Befragung der Teilnehmer/innen aus drei Jahrgängen hatte neben der Verbesserung der

¹ Der „Marktplatz“ ist eine zentrale Veranstaltung des Projekts zur Bildung der Coachingpaare. Interessierte Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen kommen hierbei im Rahmen von Angebot und Nachfrage ins Gespräch und können eine Zusammenarbeit vereinbaren.

Vorbereitung und Durchführung des Coachings auch den Effekt der Optimierung des Evaluationsinstrumentariums, wie die Überarbeitung von Fragen und „Items“. Zum einen „lasen“ die Befragten – trotz eines „Pretests“ – einige Fragen anders als von den Evaluatoren intendiert. Diese Fragen wurden später präziser formuliert. Zudem wurden auf Wunsch der Projektträger zusätzliche Fragestellungen aufgenommen.

Wegen der geringen Zahl von Teilnehmer/innen der Erstbefragungen in 2007 und 2008 verzichten wir auf eine nochmalige Ergebnis-Darstellung. Lediglich drei „Schwachstellen-Befunde“ seien noch einmal aufgeführt, weil darüber die Richtung möglicher Verbesserungen des Projekts aufgezeigt werden kann:

1. Eine beträchtliche Zahl von Schulleiter/innen nannte keinen konkreten Unterstützungsbedarf als Teilnahme-Motiv.
2. Eine Reihe von Schulleiter/innen und Senior-Experten/innen erwiesen sich als wenig informiert über das spezifische Angebot des Projektträgers (Coachingverfahren; Transfer von Managementkonzepten).
3. Nur eine Minderheit von Coachingpaaren verständigte sich über konkrete Arbeitsziele und Messkriterien.

Diese Erkenntnisse führten dazu, dass in der Folge die Teilnehmer/innen am „Schulleitungscoaching“ von Seiten der Projektträger ausführlicher über die Projektziele wie auch über die Erfordernisse für eine erfolgreiche Teilnahme informiert wurden.

Den beiden vorherigen Befragungen der bereits längere Zeit arbeitenden Coachingpaare lagen Fragebögen zugrunde, die in großen Teilen dem aktuellen entsprechen. Auf Ergebnisse dieser Befragungen wird daher in den folgenden Abschnitten des Abschlussberichts immer wieder Bezug genommen.

2. Ergebnisse der Befragung 2009¹

Unsere Auswertung basiert auf der Analyse von Häufigkeitsverteilungen und bivariaten Korrelationen der Befragungsdaten von 180 Schulleiter/innen und 183 SeniorExperten/innen, die in 2009 bereits mehrere Monate, zum Teil aber auch schon Jahre im Projekt zusammen arbeiteten (Rücklaufquote: 62%).

2.1 Teilnehmer/innen

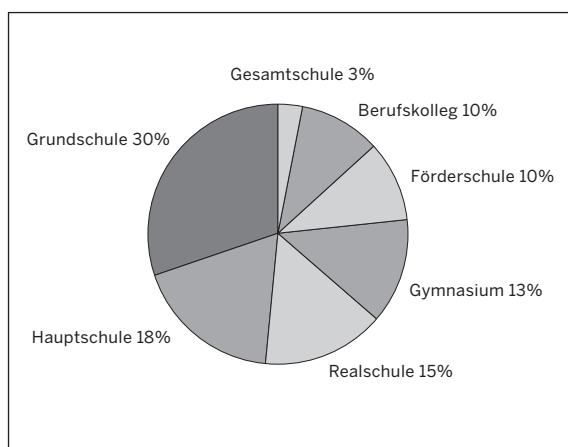
1. Von den 180 SeniorExperten/innen ist der überwiegende Anteil männlich (95%). Das Alter liegt mehrheitlich (72%) zwischen 60 und 70 Jahren. Der weitaus größte Teil (75%) ist nicht mehr erwerbstätig. Zuvor im Schuldienst tätig waren rund 10%.

Über dreiviertel der SeniorExperten/innen geben an, bereits über Beratungserfahrungen (außerhalb des Projekts) zu verfügen. Wir nehmen an, dass es sich hierbei in der Regel nicht um hauptamtliche Beratungstätigkeit gehandelt hat.

2. Die 183 Schulleiter/innen verteilen sich nach Geschlecht deutlich anders: 61% sind Frauen und 38% Männer.

Ihr Alter liegt zwischen 35 und 65 Jahren. Die größte Gruppe stellen die 50- bis 60jährigen dar.

Abbildung 2.1.1: Verteilung nach Schulformen



3. Die 183 Schulleiter/innen verteilen sich recht unterschiedlich auf die verschiedenen Schulformen.

Knapp ein Drittel leitet eine Grundschule, knapp ein Fünftel eine Hauptschule. Die andere Hälfte setzt sich zu relativ gleichen Teilen aus Leiter/innen der übrigen Schulformen zusammen, von der Gesamtschule abgesehen.

4. Rund ein Drittel der Schulleiter/innen hat es mit einem großen Kollegium zu tun (mit 51 bis 130 Lehrkräften), weniger als ein Drittel mit einem mittleren (26 bis 50 Lehrkräfte) und mehr als ein Drittel mit einem kleinen Kollegium (mit 4 bis 25 Lehrkräften).

2.2 Rahmenbedingungen des Schulleitungscoachings

Die Rahmenbedingungen eines Projekts und deren Bewertung durch die Beteiligten sind zweifellos wichtige Voraussetzungen für die Wirksamkeit. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen wir im weiteren Sinne:

1. den Mechanismus, über den sich die Coachingpaare finden – den sogenannten Marktplatz,
2. die Verbindlichkeit der Termine sowie Häufigkeit und Dauer der Treffen,
3. die Organisation und Betreuung durch die Projektträger, einschließlich der begleitenden Veranstaltungen („Themenabende“),
4. die Qualität der Zusammenarbeit der einzelnen Coachingpaare.

Die Güte dieser Rahmenbedingungen wurde – wie bereits in den vorausgehenden Erhebungen – über Bewertungen seitens der Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen bestimmt.

Wie schon in 2007 und 2008 werden auch 2009 die Rahmenbedingungen im engeren Sinne auf der von uns vorgegebenen Skala durchweg positiv bewertet. Die Zustimmung liegt bei beiden Gruppen zwischen 85 und 99 Prozent (Tabelle 2.2.1).

¹ Alle Prozentangaben sind wegen der besseren Lesbarkeit auf- oder abgerundet und addieren sich deshalb nicht immer exakt auf 100%.

Tabelle 2.2.1: Rahmenbedingungen des Projektes (in Prozent)		
	Zustimmung SeniorExperten/innen	Zustimmung Schulleiter/innen
Der Marktplatz ist zweckmäßig	97	96*
Termine werden eingehalten	97	98
Die Häufigkeit der Termine ist angemessen	85	96
Die Dauer der Sitzungen ist angemessen	99	98
Die Sitzungsergebnisse wurden schriftlich fixiert	45	66
N=180 SeniorExperten/innen / N=183 Schulleiter/innen Die Skalenangaben „trifft sehr zu“ und „trifft ziemlich zu“ wurden zusammengefasst. *Dieses Item wurde den Schulleiter/innen in der Startphase12/2008 vorgelegt		

Was das schriftliche Festhalten der Sitzungsergebnisse angeht, so ist dieses Statement natürlich keine Bewertung. Zustimmung heißt hier, dass knapp die Hälfte der SeniorExperten/innen und zwei Drittel der Schulleiter/innen bestätigt, Aufzeichnungen gemacht zu haben. Der höhere Anteil in der Schulleitungsgruppe dürfte sich daraus erklären, dass deren Mitglieder häufiger persönliche Notizen machten.

Wie oft treffen sich die Coachingpaare? Bei der großen Mehrheit liegen die Termine in monatlichen Abständen oder noch seltener. Wie schon bei der Befragung 2008 ergibt sich aber auch in 2009 keine statistisch signifikante Korrelation zwischen Terminhäufigkeit und wahrgenommenem Erfolg der Zusammenarbeit durch die Beteiligten (Tabelle 2.2.2).

Der Erfolg eines Projekts wird nicht unerheblich durch unterstützende Aktivitäten des Projektträgers beeinflusst. Daher sollten auch diese von den SeniorExperten/innen und Schulleiter/innen bewertet werden.

Die Daten zeigen eine überwiegend positive Beurteilung der Projektbegleitung. Auffällig ist – wie schon in den Befragungen von 2007 und 2008 –, dass viele Schulleiter/innen keine Themenabende besuchen. Das liegt auch daran, dass Themenabende für Schulleiter/innen erst seit Kurzem angeboten werden. Eine Beurteilung ist demnach noch nicht möglich (Tabelle 2.2.3).

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen SeniorExperten/innen und Schulleiter/innen wurde von uns einerseits über deren Bewertungen und zum

Tabelle 2.2.2: Angaben zur Terminhäufigkeit (in Prozent)		
Im Durchschnitt:	SeniorExperten/innen	Schulleiter/innen
wöchentlich	4	2
14-tägig	10	4
monatlich	44	48
seltener	42	46
N=135 SeniorExperten/innen / N=149 Schulleiter/innen		

Auffällig ist, dass fast ein Fünftel der Befragten zur Terminhäufigkeit keine Angabe machen kann. Vermutlich lässt bei diesen Coachingpaaren eine erst geringe Zahl von Sitzungen noch keine Aussage zu.

Anderen über deren Stellungnahmen zu Tatsachenaussagen ermittelt. Letzteres bezieht sich auf Faktisches, wie zum Beispiel das Einholen von Feedback oder gemeinsames Resümee und Besprechung.

Tabelle 2.2.3: Bewertung der Aktivitäten der Projektträgerin (in Prozent)

	SeniorExperten/innen				Schulleiter/innen			
	+	-	nicht genutzt	N	+	-	nicht genutzt	N
Themenabende	81	6	13	138	47	5	48	143
Organisation	93	6	1	148	82	4	14	156
Betreuung	91	6	3	149	76	3	22	159
Internetauftritt	75	9	17	129	68	2	31	150

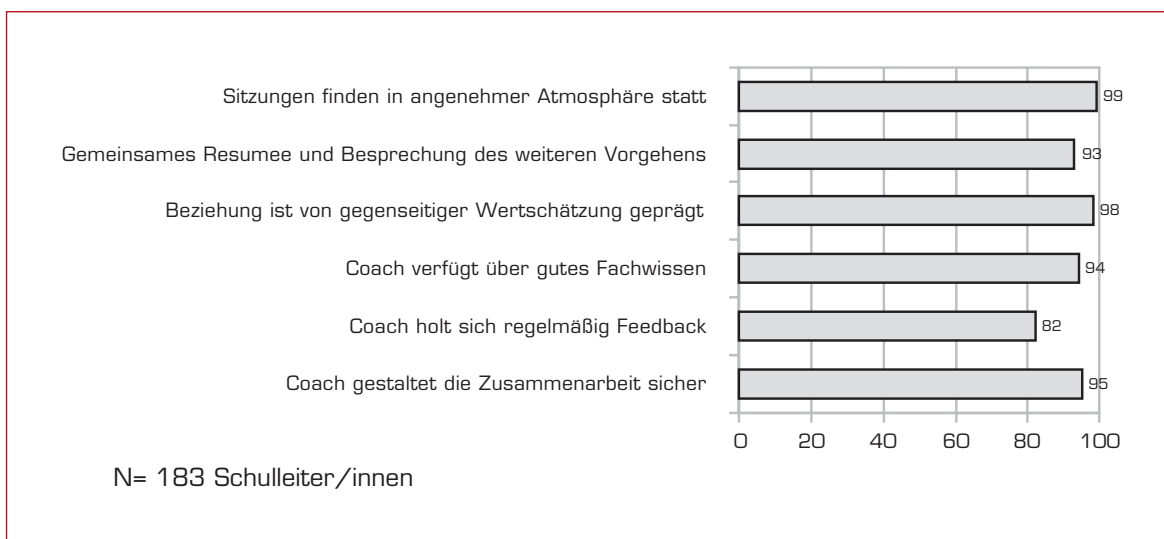
Zusammenfassung der Skalenangaben „sehr gut / gut „ („positiv und eher positiv“) und „weniger gut / schlecht“ („eher negativ“).

Wie die Zustimmungsraten zeigen, beurteilt die ganz überwiegende Mehrheit der Schulleiter/innen die Zusammenarbeit im Coaching positiv. Auffällig ist lediglich, dass nach Aussage von knapp 20% der Schulleiter/innen ihre SeniorExperten/innen kein regelmäßiges Feedback einholen (Abbildung 2.2.1).

lich gewinnbringend ist. Dies wird von einer großen Mehrheit bejaht.

Die SeniorExperten/innen bestätigen überwiegend, sie hätten Erfahrungen und Wissen sinnvoll einsetzen können, neues Wissen bezüglich

Abbildung 2.2.1: Bewertung der Zusammenarbeit durch die Schulleiter/innen (Zustimmungen in Prozent)



Die SeniorExperten/innen kommen ebenfalls fast alle zu einem positiven Urteil über die Zusammenarbeit. Allerdings zieht nach deren Aussage annähernd ein Fünftel kein Sitzungs-Resümee und bespricht auch nicht das weitere Vorgehen mit ihren Partnern (Abbildung 2.2.2).

Schule erworben und Einblick in den Schulalltag bekommen. Für jeden Fünften von ihnen gilt letzteres allerdings nicht (Tabelle 2.2.4.).

Tabelle 2.2.5 zeigt, dass solche Einblicke in den Schulalltag auch von Schulleiter/innen mehrheitlich angeregt werden.

Da das Projekt auf freiwilliger und unentgeltlicher Teilnahme basiert, wurden die SeniorExperten/innen auch danach gefragt, ob ihr Engagement nach den bisherigen Erfahrungen für sie persön-

An Bereichen, in die sie Einblick nehmen konnten, nennen die SeniorExperten/innen insbesondere Konferenzen und Gespräche in der Schule

Abbildung 2.2.2: Bewertung der Zusammenarbeit durch die SeniorExperten /innen (Zustimmungen in Prozent)

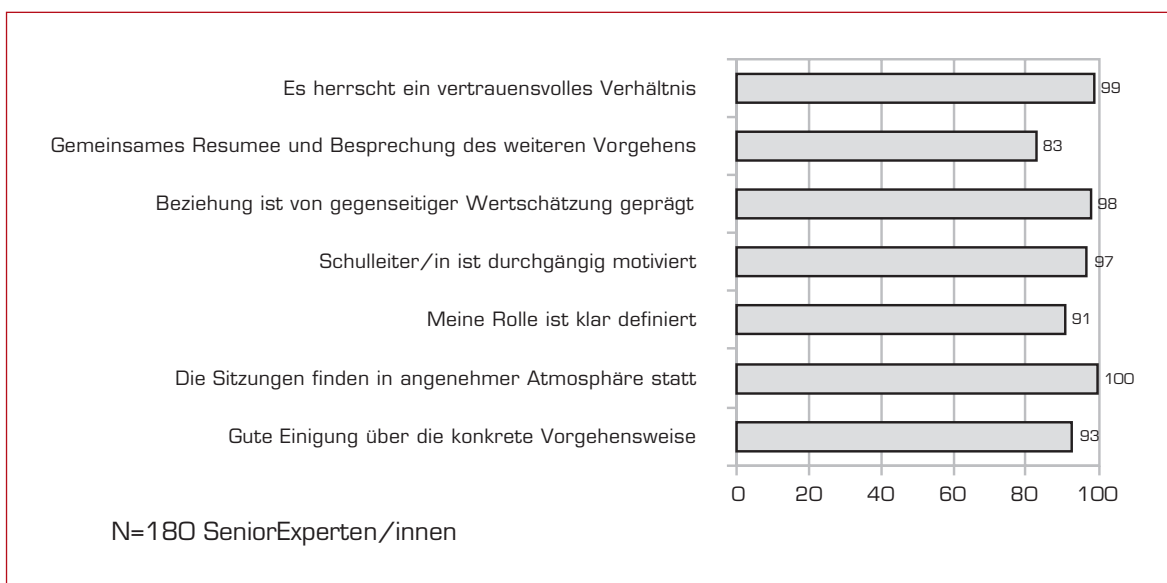


Tabelle 2.2.4: Persönlicher Ertrag für die SeniorExperten/innen nach deren Einschätzung (in Prozent)

	Ja	Nein
SeniorExperte kann Erfahrungen und Wissen sinnvoll einsetzen	96	4
SeniorExperte erwirbt neues Wissen bezüglich Schule	90	10
SeniorExperte nimmt Einblick in den konkreten Schulalltag	81	19
N=180 SeniorExperten/innen		

Tabelle 2.2.5: Auf wessen Initiative hat der SeniorExperte/innen Einblick in den Alltag der Schulleitung nehmen können? (Mehrfachnennungen)

	%	Nennungen
Eigeninitiative	32 %	71
Initiative der Schulleitung	59 %	131
Initiative des Kollegiums	9 %	21
N=180 SeniorExperten/innen		223 Nennungen

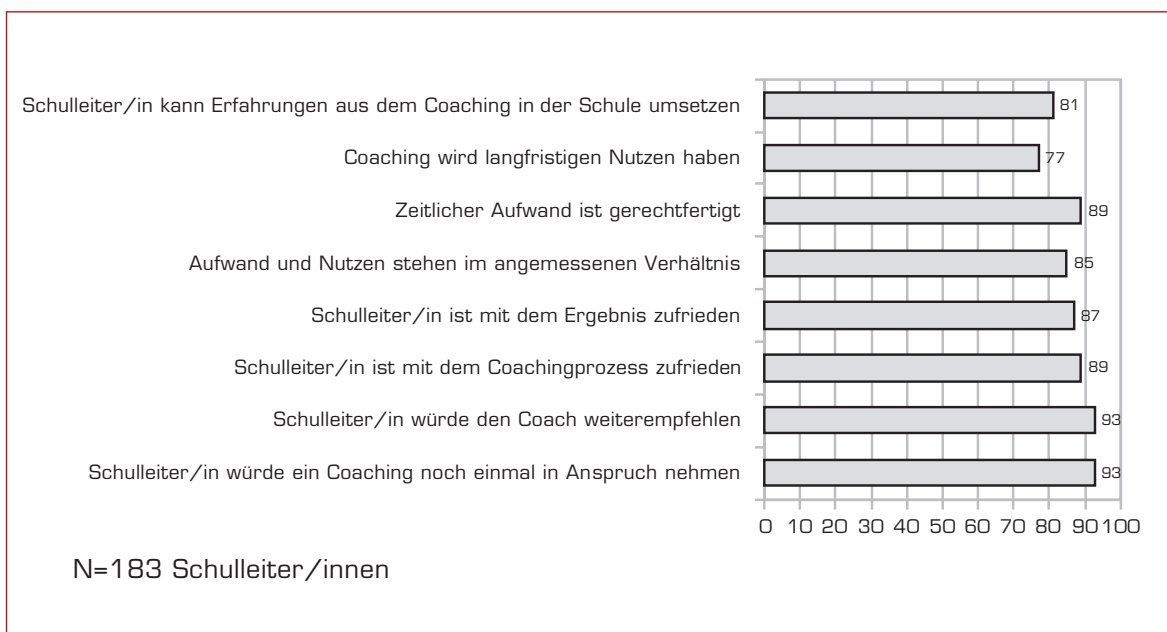
mit Leitungsmitgliedern und Lehrkräften. Hinzu kommen Unterricht, Schulfeste, Pflegeschaftsitungen und Aktionstage.

Für den Projekterfolg von größerer Bedeutung als der persönliche Ertrag für die SeniorExperten/

innen ist natürlich die Zufriedenheit der Schulleiter/innen mit ihrem Coaching.

Wie Abb. 2.2.3 deutlich zeigt, äußern sich die Schulleiter/innen mehrheitlich zufrieden mit dem Coachingprozess und dessen Ergebnis. Ne-

Abbildung 2.2.3: Bewertung des Coachings durch die Schulleiter/innen (Zustimmungen in Prozent)



ben diesen eher pauschalen Bewertungen gibt es eine fast ebenso breite Zustimmung zu konkreten handlungsbezogenen Aussagen wie „... würde noch einmal ein Coaching in Anspruch nehmen“, „... würde den / die SeniorExperten/ in weiterempfehlen“ oder „... kann Erfahrungen aus dem Coaching in der Schule umsetzen“. Die etwas geringeren Zustimmungsraten zu den letzten beiden Statements könnten damit zusammenhängen, dass einige Schulleiter/innen noch nicht in die Phase der schulischen Umsetzung von Maßnahmen gelangt sind.

In empirischen Untersuchungen zur Beratungsqualität werden die Qualitätskriterien „Rahmenbedingungen / Subjektive Zufriedenheit“ als wichtige Faktoren der Effizienz von Beratungsprojekten angesehen (Offermanns 2005, Heß und Roth 2001, Rappe-Gieseke 1999). Sowohl die breite Zustimmung zu den Rahmenbedingungen im engeren Sinne wie auch die zu Coaching und Coach machen die Zufriedenheit der meisten Teilnehmer/innen mit dem Projekt deutlich.

2.3 Themen und Ziele des Schulleitungscoachings sowie die Umsetzung in die Schulpraxis

Übereinstimmend wird in der Coachingliteratur betont, dass Wirksamkeit und Effektivität die Festlegung von Zielen und Kriterien voraussetzt (vgl. Heß / Roth 2001, Looss / Raunen 2001, Baumann / Reinecker-Hecht 1999).

2.3.1 Themen und Ziele des Schulleitungscoachings

Einschätzungen der Schulleiter/innen

Coachingthemen, die vorrangig bearbeitet und zu denen Ziele vereinbart wurden, waren bereits in den Fragebögen als Themenbereiche vorgegeben – von „Personalfragen“ bis zu „Haushalt / Budgetierung“. Diese decken weitgehend das Spektrum der Probleme ab, derentwegen Schulleiter/innen ein Coaching in Anspruch nehmen. Nur wenige Angaben liegen außerhalb der vorgegebenen Bereiche.

Die meisten von Ihnen geben mehrere Bereiche an, zu denen nach Zielvereinbarung gearbeitet wurde. Besonders häufig – jeweils über 40% – werden folgende vier Bereiche genannt: Personal; Organisation und Verwaltung; interne Kommunikation; Öffentlichkeitsarbeit. Hier besteht offenbar großer Beratungs- und Unterstützungsbedarf.

Die Schulleiter/innen – und ebenso die SeniorExperten/innen – sollten einschätzen, wie weit die jeweils vereinbarten Ziele zum Befragungszeitpunkt bereits realisiert waren (Tabelle 2.3.1.2). Recht beachtlich sind die Anteile derjenigen Schulleiter/innen, die angeben, ihre Ziele „vollständig“ bzw. „weitgehend“ erreicht zu haben. Für die Bereiche „Personal“, „Organisation und Verwaltung“ sowie „Projektmanagement“ schätzt dies sogar eine Mehrheit von ihnen.

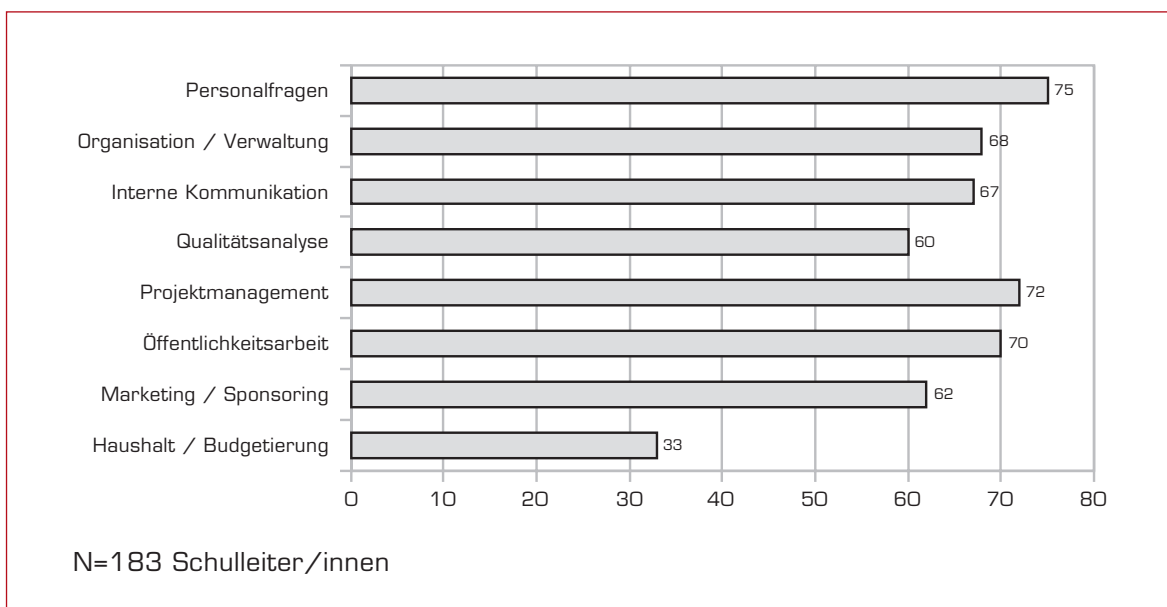
Tabelle 2.3.1.1: Themenbereiche mit Zielvereinbarungen (Mehrfachnennungen in Prozent) – Angaben der Schulleiter/innen		
Themenbereiche mit Zielvereinbarungen %	N=
Personalfragen	45	83
Organisations- und Verwaltungsfragen	41	75
Interne Kommunikation	43	78
Qualitätsanalyse	19	35
Projektmanagement	32	58
Öffentlichkeitsarbeit	42	76
Marketing / Sponsoring	23	42
Haushalt / Budgetierung	5	9
Anderes	18	32
<p>N=183 Schulleiter/innen Lesehilfe: 45% der Schulleiter/innen – also 83 von 183 – nennen als vorrangig bearbeitete Ziele solche aus dem Bereich „Personalfragen“.</p>		

Tabelle 2.3.1.2: Grad der Zielerreichung – Angaben der Schulleiter/innen (in Prozent)				
	erreicht	teilweise erreicht	(noch) nicht erreicht	N=
Personalfragen	56	35	10	78
Organisations- und Verwaltungsfragen	49	36	15	72
Interne Kommunikation	44	47	8	72
Qualitätsanalyse	41	44	16	32
Projektmanagement	59	29	13	56
Öffentlichkeitsarbeit	38	38	24	68
Marketing / Sponsoring	41	32	27	37
Haushalt / Budgetierung	29	57	14	7
Anderes	14	50	6	18
<p>Die Skalenangaben „vollständig erreicht“ und „weitgehend erreicht“ wurden mit „erreicht“ zusammengefasst.</p>				

Über alle Themenfelder hinweg bezeichnen jeweils nur kleinere Minderheiten – zwischen 8% und 27% – ihre Zielsetzungen als (noch) nicht realisiert.

Diese Angaben stellen sicherlich nur pauschale Einschätzungen der befragten Schulleiter/innen dar. Wir wollten deshalb von ihnen genauer, in eigener Formulierung wissen, welche Ziele in der

Abbildung 2.3.1.1 : Zielvereinbarungen (Angaben der Schulleiter/innen in Prozent)



Zusammenarbeit jeweils mehr oder weniger erfolgreich bearbeitet wurden.

Anders als in der voraus gegangenen Erhebung formulieren die 2009 Befragten zu **erheblich höheren Anteilen** präzisere Ziele. Abbildung 2.3.1.1 zeigt in den jeweiligen Themengebieten die Höhe der Anteile in Prozent.

Konkret heißt das: drei Viertel derjenigen, die im Bereich „Personalfragen“ gearbeitet haben, können dazu in eigenen Worten ihre vereinbarten Ziele nennen. Nur noch ein Viertel will oder kann dies nicht. Für die anderen Themenfelder gilt Ähnliches, abgesehen von „Haushalt und Budgetierung“. Von den wenigen, die hierzu gearbeitet haben, gibt nur jede(r) Dritte ein vereinbartes Arbeitsziel an.

Im Folgenden werden – soweit möglich – für jedes Themen- und Problemfeld gesondert ähnliche Aussagen zusammengefasst:

Themenfeld „Personalfragen“

Von den Schulleiter/innen, die zu diesem Themenfeld arbeiten, wird am häufigsten die Planung und Einführung von Mitarbeitergesprächen mit entsprechenden Zielvereinbarungen angestrebt. Zahlreich sind auch Zielsetzungen bezüglich Personalplanung, Personalverwaltung und Personalauswahl sowie zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Kollegium oder auch innerhalb der Schulleitung. Die übrigen jeweils wenigen Nennungen beziehen sich auf Kompetenzen in der Konfliktklärung und Lösung, in der Führung von Kritikgesprächen, auf die Erarbeitung von

Stellen- und Aufgabenbeschreibungen und auf die Delegation von Leitungsaufgaben.

Manchmal finden sich Angaben ohne erkennbaren Zusammenhang mit dem Bereich „Personalfragen“ (z.B. „Gründung Förderverein“; „Entwicklung Schulprogramm“) oder unklare Aussagen wie zum Beispiel „Kollegium aufarbeiten“; „Wertschöpfungskette festlegen“.

Themenfeld „Organisation und Verwaltung“

Schwerpunkte der Ziele in diesem Bereich sind Verbesserungen in der Geschäftsverteilung, die Planung und Durchführung bestimmter Projekte (Schulzusammenlegung; Schulfest) und die Delegation von Aufgaben an Fach- und Arbeitsgruppen.

Einige der formulierten Ziele bleiben recht vage (zum Beispiel „Raum fürs Wesentliche schaffen“ oder „Arbeitsabläufe“).

Themenfeld „Interne Kommunikation“

Die hierzu formulierten Ziele lassen sich überwiegend zu zwei Gruppen zusammenfassen: zum einen die Installierung kurzer und transparenter Kommunikationswege und zum anderen – damit zusammenhängend – die stärkere Einbeziehung des Kollegiums in Informations- und Meinungsbildungsprozesse.

Weiter werden genannt: „Absprachen fixieren und auf deren Einhaltung drängen; Vernetzung von Arbeitsgruppen; Einführung von Intranet“. Einige Angaben bleiben unklar.

Tabelle 2.3.1.3: Themenbereiche mit Zielvereinbarungen (Mehrfachnennungen in Prozent) – Angaben der SeniorExperten/innen

Themenbereiche mit Zielvereinbarungen %	N=
Personalfragen	47	84
Organisations- und Verwaltungsfragen	48	87
Interne Kommunikation	47	85
Qualitätsanalyse	24	43
Projektmanagement	26	47
Öffentlichkeitsarbeit	38	68
Marketing / Sponsoring	28	50
Haushalt / Budgetierung	7	13
Anderes	22	40
<p>N=180 SeniorExperten/innen Lesehilfe: 47% der SeniorExperten/innen – also 84 von 180 – nennen als vorrangig bearbeitete Ziele solche aus dem Bereich „Personalfragen“.</p>		

Themenfeld „Qualitätsanalyse“

Die Angaben der Schulleiter/innen, die zu diesem Thema im Coaching arbeiten, haben zwei Schwerpunkte: Die Vorbereitung einer schulischen Selbstevaluation nach dem SEIS-Konzept und die Konkretisierung von Kriterien des NRW – Qualitätstableaus für die eigene Schule.

Mehrere Ziele sind unklar formuliert, wie zum Beispiel „Aufstellung einer Prioritätenliste“.

Themenfeld „Projektmanagement“

Das Spektrum der überwiegend konkreten Ziele in diesem Feld reicht von der Planung und Durchführung eines Schuljubiläums und der Gestaltung eines Internetauftritts über die Gründung einer Schülerfirma und die Entwicklung eines Konzepts für den Übergang Schule-Beruf bis hin zur Ausarbeitung eines Leitbildes für die Schule. Erstaunlich ist allerdings, dass auch in diesem Bereich eine Reihe von Zielangaben sehr unpräzise formuliert werden (Beispiele im Wortlaut: „Organisation“; „genaue Absprachen“; „Prozesse begleiten“).

Themenfeld „Öffentlichkeitsarbeit“

Meist genanntes Ziel ist eine verbesserte Außen- darstellung der Schule, sei es durch den Internetauftritt, durch Schulbroschüren und Flyer oder durch „Tage der offenen Tür“. Damit in Zusammenhang steht die – mehrfach genannte – Herstellung regelmäßiger Kontakte zur örtlichen Presse und zu wichtigen Personen im Stadtbezirk.

Themenfeld „Marketing / Sponsoring“

Zu diesem Feld werden zum Teil ähnliche Ziele genannt, wie die Herstellung von Flyern oder die Veranstaltung von „Tagen der offenen Tür“. Häufigstes Ziel ist allerdings das Finden von Sponsoren, insbesondere für bestimmte Projekte.

Themenfeld „Haushalt / Budgetierung“

Wie schon in den beiden vorherigen Durchgängen bearbeiten auch in 2009 nur sehr wenige Schulleiter/innen Themen dieses Bereichs. Lediglich drei von ihnen nennen dazu auch Ziele: die Einführung eines neuen Buchhaltungsprogramms, die Installierung und Anwendung einer entsprechenden Software und die Lösung von Finanzierungsproblemen beim Ganztags schulbetrieb.

Die Einschätzungen der SeniorExperten/innen

Wie die Schulleiter/innen so geben auch die SeniorExperten/innen oft mehrere Themenbereiche an, zu denen gearbeitet wurde. Am häufigsten werden „Organisation und Verwaltung“, „Personal“, „interne Kommunikation“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ genannt. Dies stimmt mit den Angaben der anderen befragten Gruppe weitgehend überein (Tabelle 2.3.1.3).

Weniger positiv als die Schulleiter/innen schätzen die SeniorExperten/innen den Grad der Zielerreichung (Tabelle 2.3.1.4) ein. In allen Arbeits-

Tabelle 2.3.1.4: Grad der Zielerreichung – Angaben der SeniorExperten/innen (in Prozent)

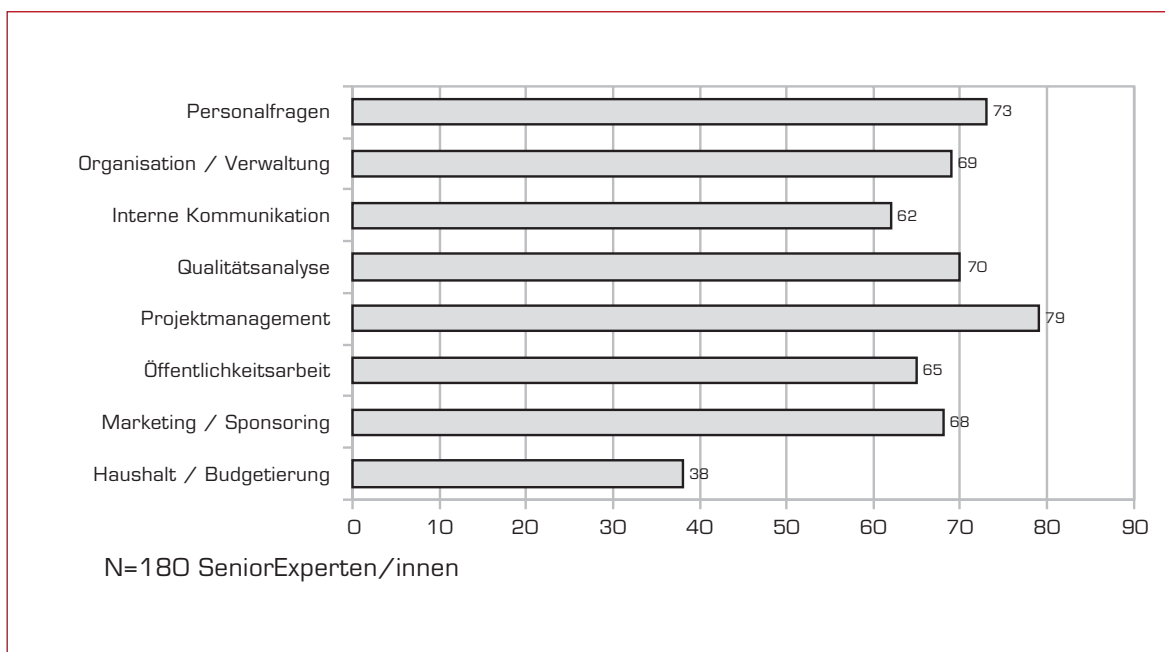
	erreicht	teilweise erreicht	(noch) nicht erreicht	N=
Personalfragen	25	47	28	74
Organisations- und Verwaltungsfragen	37	35	29	77
Interne Kommunikation	37	47	16	73
Qualitätsanalyse	28	25	48	40
Projektmanagement	43	29	29	42
Öffentlichkeitsarbeit	23	32	46	63
Marketing / Sponsoring	26	24	50	46
Haushalt / Budgetierung	8	15	77	13
Anderes	60	20	20	20

Die Skalenangaben „vollständig erreicht“ und „weitgehend erreicht“ wurden mit „erreicht“ zusammengefasst.

feldern sieht von ihnen ein erheblich geringerer Anteil – durchweg weniger als die Hälfte – sich und ihre Schulpartner bereits am Ziel oder nahe davor. Hier wird offenbar das schon Erreichte in beiden Gruppen unterschiedlich eingeschätzt: Von manchen SeniorExperten/innen vermutlich nüchterner (wie in der Privatwirtschaft vielleicht üblicher) als von den Schulleiter/innen.

Zusätzlich zu diesen pauschalen Einschätzungen sollten auch die SeniorExperten/innen die Ziele, die vereinbart worden waren, in eigenen Formulierungen benennen. Ebenso wie die Schulleiter/innen präzisieren in 2009 auch die befragten Senior Experten **zu erheblich höheren Anteilen** diese Ziele. Abbildung 2.3.1.2 zeigt in den jeweiligen Themengebieten die Höhe der Anteile in Prozent.

Abbildung 2.3.1.2 : Zielvereinbarungen (Angaben der SeniorExperten/innen in Prozent)



Diese Abbildung ist wie folgt zu lesen: Rund drei Viertel der SeniorExperten/innen, die etwa im Bereich „Personalfragen“ arbeiten, haben dazu in eigenen Worten die vereinbarten Ziele genannt. Für die anderen Themenfelder gilt das ähnlich, abgesehen von „Haushalt und Budgetierung“. Etwa ein Drittel der SeniorExperten/innen, die hierzu gearbeitet haben, gibt ein vereinbartes Arbeitsziel an.

Im Folgenden werden die Aussagen zu Aufgaben-Schwerpunkten zusammengefasst.

Themenfeld „Personalfragen“

Am häufigsten wird hier von den SeniorExperten/innen die Gestaltung von Mitarbeitergesprächen genannt, zumeist in Verbindung mit Zielvereinbarungen. Weiter geht es um Optimierung des Führungsverhaltens und um Teamentwicklung. Ziel ist in einigen Fällen die Motivationsförderung der Lehrkräfte. Nur selten finden sich Aussagen, in denen keine Ziele genannt werden, wie zum Beispiel: „Personalfrage“ oder „Einzelfälle“.

Themenfeld „Organisation und Verwaltung“

Zu diesem Themenfeld wurde eine Vielzahl konkreter und begrenzter Ziele genannt, die sich nur schwer zu Gruppen zusammenfassen lassen. Allenfalls die Entwicklung von Organisations- und Zeitplänen lässt sich als ein Ziel-Schwerpunkt in diesem Feld ausmachen.

Themenfeld „Interne Kommunikation“

In diesem Arbeitsbereich geht es in erster Linie um klarere und kürzere Kommunikationswege. Hierzu werden genannt: „Info-News“ aufbauen und realisieren, Informationen effektiver, für alle und schneller verteilen. Ein weiterer Schwerpunkt bildet das erfolgreiche Führen von „Problem-Gesprächen“ mit schwierigen Lehrkräften.

Themenfeld „Qualitätsanalyse“

Neben einigen wenig aussagekräftigen Angaben wie „Anregung für Maßnahmen“ oder einfach nur „QA“ werden überwiegend konkrete Ziele genannt; zentral ist hier die Vorbereitung und / oder Durchführung von SEIS.

Themenfeld „Projektmanagement“

Im Projektmanagement geht es im Wesentlichen um die Planung verschiedener Vorhaben: Lernzentrum, Stiftung, Mitgliedergewinnung für den Förderverein, Finanzierung des Schüler-Transports, Schülerfirma.

Themenfeld „Öffentlichkeitsarbeit“

In diesem Themenfeld gibt es nach Aussagen der SeniorExperten/innen vier Schwerpunkte: Gestaltung und Produktion von Flyern, Verbes-

serung der Internetpräsenz, Imagepflege der Schule, Einführung einer Pressearbeit (Aufbau von Pressekontakten, Durchführung von Pressekonferenzen).

Themenfeld „Marketing / Sponsoring“

Hier werden nur wenige Arbeitsziele genannt. Auch aus Sicht der SeniorExperten/innen geht es dabei überwiegend nur um die Einwerbung finanzieller Mittel.

Themenfeld „Haushalt / Budgetierung“

Im Schulleitungscoaching ist Haushalt und Budget, wie schon ausgeführt, ein selten bearbeitetes Feld. Konkrete Ziele, die von drei SeniorExperten/innen genannt werden, beziehen sich auf eine „Vereinfachung der Kostenplanung“.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass – anders als in den beiden vorherigen Befragungen – die meisten Coachingpaare relativ konkrete Ziele nennen und dementsprechend arbeiten. Je nach Themenfeld schätzen etwa 40 - 60% der Schulleiter/innen ihre gesetzten Ziele zum Befragungszeitpunkt als bereits erreicht ein. Die entsprechenden Anteile der SeniorExperten/innen fallen geringer aus. Sie liegen zwischen einem Viertel und einem Drittel. Die SeniorExperten/innen sind demnach etwas skeptischer, was den Grad der Zielerreichung angeht.

2.3.2 Maßnahmen zur Umsetzung der vereinbarten Ziele

Ein „harter“ Indikator zur Messung des Projekterfolges ist die von den Teilnehmern/innen in eigenen Formulierungen beantwortete Frage: „Was wurde bisher konkret an Maßnahmen ergriffen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen?“

Wir nehmen an, dass diejenigen Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen, die hierzu konkrete, im Prinzip überprüfbare Aussagen gemacht haben, damit auch erfolgreich in der Übernahme von Managementkonzepten in die Schulpraxis waren. Angaben dazu sind: „Einige Mitarbeitergespräche einschließlich Zielvereinbarungen bereits durchgeführt und ausgewertet“ oder „Qualitätsanalyse in zwei Bereichen des NRW-Qualitätstableaus wurde abgeschlossen“ oder auch nur „Internetauftritt ist im Netz und Flyer gedruckt“.

In einem geplanten qualitativen Folgeprojekt werden wir dazu an „Best-Practice-Modellen“ externe Prüfungen vornehmen. Im Rahmen dieses Projektes müssen uns jedoch für die Feststellung von Transfererfolgen die Aussagen von Befragten

zu den bereits getroffenen Maßnahmen genügen. Umsetzungen, die so konkret sind, dass sie im Prinzip überprüft werden könnten. Das bedeutet aber auch: Eher unklare Angaben wie beispielsweise „Gespräche“ oder „in Bearbeitung“ werden von uns nicht als erfolgreiche Umsetzung von Zielen gewertet. Gleiches gilt natürlich für die Nichtbeantwortung dieser Frage. Dies gab es in einigen Themenbereichen, wenn auch jeweils nur in wenigen Fällen.

Wie bereits in der Befragung 2008 zeigt sich auch in dieser Erhebung ein Zusammenhang zwischen der Präzision der Zielformulierung und der Konkretheit der genannten Maßnahmen. Wir folgern: Werden von Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen relativ präzise Ziele formuliert, dann nennen sie auch häufiger konkrete Maßnahmen zu deren Umsetzung in der „eigenen“ Schule.

Die Aussagen der Schulleiter/innen:

Themenfeld „Personalfragen“

Knapp 40% der Angaben sind hinreichend konkret formulierte Maßnahmen. Diese reichen von der Erstellung eines Leitfadens für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen bis zur Durchführung solcher Gespräche, von der Entwicklung von Fragebögen bis zur Durchführung von Befragungen, von der Formalisierung von Informationswegen bis zu „konsequenter Aufgabendelegation“.

Themenfeld „Organisations- und Verwaltungsfragen“

In diesem Feld ist ein gutes Viertel der genannten Maßnahmen konkret formuliert. Sie betreffen die Aufstellung von Geschäftsverteilungsplänen, die Beschreibung und Verteilung von Verwaltungsaufgaben, die Installierung von „Intranets“ oder die Einsetzung und Begleitung von Steuergruppen.

Themenfeld „Interne Kommunikation“

Nur jede achte der genannten Maßnahmen lässt auf (eingeleitete) Veränderungen bezüglich der schulinternen Kommunikationsprozesse schließen. Dazu gehört die Durchführung von Kritikgesprächen, die Herausgabe einer Schulzeitung, feste Sitzungstermine für Schulleitung, Steuergruppen und Arbeitsgruppen, zum Teil mit verpflichtender Ergebnis-Protokollierung, Durchführung und Auswertung einer (anonymen) Lehrerbefragung zum Thema Schulleitung. Genannt werden auch zu diesem Bereich bereits absolvierte Mitarbeitergespräche.

Themenfeld „Qualitätsanalyse“

In diesem Bereich liegt der Anteil hinreichend konkreter Aussagen zu Maßnahmen mit über

40% deutlich höher. Ganz überwiegend genannt wird die Durchführung von SEIS- oder SWOT-Analysen.

Themenfeld „Projektmanagement“

Hier kann bei ebenfalls 40% der Angaben auf die Durchführung oder Veranlassung von Maßnahmen zu Schulprojekten geschlossen werden. Die Gestaltung des „Übergangs Schule-Beruf“ wird anhand von Beispielen digital dokumentiert, Internetseiten werden gestaltet, ein schulisches Leitbild erstellt und verabschiedet, der Entwurf einer Schulordnung in größerem Rahmen diskutiert und weitere größere oder kleinere Projekte praktisch in Gang gesetzt.

Themenfeld „Öffentlichkeitsarbeit“

Mit 30% liegt der Anteil konkreter Maßnahmen an allen diesbezüglichen Angaben unerwartet niedrig. Aktivitäten in diesem Feld sind doch mit eher geringem Aufwand und auch kurzfristig zu realisieren. Genannt werden Presse-Einladungen zu verschiedenen Veranstaltungen und Anlässen, die Einführung von Infobriefen an Eltern, die Einrichtung neuer Internet-Auftritte, Tage der offenen Tür, Vorstellung der Schule bei Kindergärten und Vereinen im Schulbezirk.

Themenfeld „Marketing / Sponsoring“

Die Quote konkreter Maßnahmen beträgt in diesem Feld 37%. Die Maßnahmen bestehen ganz überwiegend in den erfolgreichen oder (noch) erfolglosen Bemühungen, Sach- und Geldspenden zu akquirieren. Zudem wurden Werbung für Fördervereine und Organisation damit zusammenhängender Veranstaltungen genannt.

Themenfeld „Haushalt / Budgetierung“

Zu diesem Bereich werden überhaupt keine Maßnahmen genannt, obwohl einige wenige Schulleiter/innen hierzu durchaus präzise Ziele formuliert hatten.

Die Aussagen der SeniorExperten/innen:

Themenfeld „Personalfragen“

Knapp die Hälfte der Angaben der SeniorExperten/innen ist konkret formuliert. Vor allem geht es um die Führung von Mitarbeitergesprächen. Hierzu sind Regeln zu Zielvereinbarungen, Checklisten, Formblätter, Gesprächsregeln und Ablaufpläne entwickelt und zum Einsatz gebracht worden.

Themenfeld „Organisations- und Verwaltungsfragen“

Zu diesem Themenfeld gibt es 59 Angaben der SeniorExperten/innen. Ein knappes Drittel davon kann als überprüfbar gelten. Konkret werden zum einen Workshops mit dem Kollegium zum The-

ma Qualitätskontrolle und Prozessoptimierung aufgeführt, zum anderen die Implementierung von Organigrammen, ergänzt durch Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungspläne oder Aktionspläne.

Themenfeld „Interne Kommunikation“

Zu diesem Bereich gibt es nur Aussagen, die in gleichen Formulierungen auch schon dem Thema „Organisation und Verwaltung“ zugeordnet sind.

Themenfeld „Qualitätsanalyse“

In diesem Themenfeld sind etwas über 30% der Angaben als konkrete Maßnahmen einzustufen. Vor allem geht es um die Auswertung von SEIS, daneben werden auch bescheidene Maßnahmen genannt, wie die „Benennung eines Verantwortlichen für die Qualitätsanalyse“ oder „Festlegung der Beteiligten für die erste Befragung (SEIS)“.

Themenfeld „Projektmanagement“

Fast 40% der Angaben der SeniorExperten/innen sind als konkret einzuschätzen: Angefangen von Maßnahmen zur Projektorganisation (Erstellung von Projekt-Leitfäden, Festlegung der Projektphasen, des weiteren die Benennung eines Projektteams samt verantwortlichem Leiter bis hin zu abgeschlossenen Projekten wie Aufbau eines Lernzentrums, einer Schülerfirma und die Durchführung von „Comenius-Projekten“.

Themenfeld „Öffentlichkeitsarbeit“

Auch hier werden fast 40% der Maßnahmen konkret benannt, beispielsweise die Organisation der Jubiläumsfeier, die Gestaltung eines Internetauftritts (Homepage) durch eine Firma, Eltern-Informationen zur Situation der Schule, Fertigstellung einer Werbe-CD und – häufig genannt – die Erstellung von Flyern als Schulinformation.

Themenfeld „Marketing / Sponsoring“

In diesem Themenfeld sind 38% der Angaben als konkrete Maßnahmen zu fassen. SeniorExperten/innen initiieren Anträge bei möglichen Sponsoren und organisieren regelmäßige Besuche von Lehrern bei sogenannten Vertragsfirmen. Außerdem werden Maßnahmen zur besseren Außendarstellung ergriffen: „Tage der Offenen Tür“ sowie ein Lehrer-Eltern-Workshop zum Thema „Identität der Schule“.

Themenfeld „Haushalt / Budgetierung“

Von den SeniorExperten/innen werden ebenso wie von den Schulleitungsmitgliedern keine Maßnahmen zur Umsetzung diesbezüglicher Ziele genannt.

Damit haben – je nach bearbeitetem Themenfeld – zwischen 30% und 40% der Coachinpaare kon-

krete Maßnahmen zur Umsetzung der vereinbarten Ziele in die Schulpraxis bereits angeben können. Dem widerspricht nicht, dass sehr viel mehr ihre Arbeitsziele als erreicht ansehen. Diese Einschätzung könnte sich zum Teil auf die Konzipierung solcher Maßnahmen beziehen.

Anzunehmen ist außerdem, dass zahlreiche Schulleiter/innen erst nach dem Ende der Befragung die Umsetzungsphase erreichten. Das dürften vor allem diejenigen sein, die wegen geringerer Tagungshäufigkeit in ihrer Arbeit langsamer voran kommen.

2.4 Die Umsetzbarkeit von Management-Konzepten in der Schulleitungspraxis. Einschätzungen von Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen

Mit den Fragen zu „guter“ und „weniger guter“ Umsetzbarkeit solcher in der Privatwirtschaft entwickelten und eingesetzten Konzepte sollte ermittelt werden, wie die beiden befragten Gruppen – nicht zuletzt aufgrund der im Coaching gemachten Erfahrungen – die Möglichkeiten des Transfers solcher Konzepte in verschiedene Bereiche von Schulleitung beurteilen.

Einschätzung der Schulleiter/innen

Zur Frage, in welchen Bereichen von Schulleitung sich Management-Konzepte gut umsetzen ließen, äußerte sich eine große Mehrheit der Schulleiter/innen (74%) in eigener Formulierung. Sie nennt dazu überwiegend zwei oder drei der vorgegebenen Themenfelder.

Ein Viertel von ihnen sieht allerdings nirgends gute Umsetzungsmöglichkeiten. Die meisten nennen nur „weniger gute“ Möglichkeiten, einige wenige äußern sich zu dieser Frage überhaupt nicht.

Von den Schulleitern/innen, die **positiv** Stellungnahmen, nennt annähernd die Hälfte den Bereich „Personalfragen“, fast ein Drittel die schulische „Öffentlichkeitsarbeit“, gut ein Viertel „Organisation und Verwaltung“ und knapp ein Fünftel das „Projektmanagement“ als Bereiche guter Umsetzbarkeit. Die übrigen Themenfelder wurden nur selten genannt.

Die Frage, in welchen Bereichen derartige Konzepte **weniger gut** umzusetzen seien, beantworteten rund 40% der Schulleiter/innen, darunter einige, die zuvor schon in anderen Feldern gute Umsetzungsmöglichkeiten angegeben haben.

Am häufigsten genannt – von einem Viertel der Antwortenden – wurden auch hier „Personalfragen“. Wie den entsprechenden Aussagen zum Teil zu entnehmen ist, bezog sich die Einschätzung als „weniger gut umsetzbar“ auf ganz bestimmte Aspekte von Personalfragen (u.a. Dienstrecht und Kündigungsschutz). Weitere Bereiche „weniger guter“ Umsetzbarkeit werden jeweils nur von einer geringen Anzahl der Befragten angeführt. Von einem Dutzend weiterer werden die Themen „Pädagogische Arbeit“ und „Unterrichtsentwicklung“ genannt, Bereiche, für die das Schulleitungscoaching sowieso nicht vorgesehen ist.

Einschätzung der SeniorExperten/innen

71% der SeniorExperten/innen nehmen Stellung zur Frage, in welchen Bereichen sich Management-Konzepte **gut** umsetzen lassen. Die Äußerungen können wiederum überwiegend den vorgegebenen Themenfeldern zugeordnet werden. Fast alle Befragten machen dazu mehrere Angaben. Am häufigsten genannt – von jeweils rund 40% – werden Problemstellungen aus den Bereichen „Personal“ und „Organisation / Verwaltung“. Mit jeweils einem Fünftel folgen die Bereiche „Öffentlichkeitsarbeit“, „Marketing / Sponsoring“ sowie „Projektmanagement“. Angaben zu den übrigen Bereichen finden sich nur wenige.

Zur Frage nach Themen, bei denen sich Management-Konzepte **weniger gut** umsetzen lassen, äußert sich knapp die Hälfte (43%) der befragten SeniorExperten/innen, darunter auch solche, die zuvor zu guter Umsetzung Angaben gemacht haben.

Am häufigsten genannt wird wiederum der Personalbereich. Hier sehen 31 der 78 antwortenden SeniorExperten/innen Umsetzungsschwierigkeiten, meist wegen der – verglichen mit der Privatwirtschaft – geringeren Weisungs- und Sanktionsbefugnisse von Schulleiter/innen sowie wegen Widerständen aus dem Kollegium gegen Veränderungen. Deutlich weniger Befragte sehen Umsetzungsschwierigkeiten in den übrigen Bereichen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass beide befragten Gruppen aufgrund ihrer Coachingerfahrungen die Transfermöglichkeit von Management-Konzepten in die Schulleitungspraxis mehrheitlich positiv einschätzen, insbesondere für Teilbereiche wie Personalfragen sowie Organisations- und Verwaltungsfragen. Annähernd gleich große Minderheiten von Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen äußern sich dagegen transferskeptisch, wenn auch nicht unbedingt für alle Bereiche von Schulleitung.

2.5 Optimierung des Schulleitungscoachings – Anregungen der Befragten

Zur formativen Evaluation eines Projekts gehört, dass auch die Beteiligten nach möglichen Verbesserungen gefragt werden. Dies haben wir explizit aufgenommen über dazu formulierte Statements. Zudem lassen sich Anregungen zur Optimierung des Projekts den Aussagen zu zwei Fragen ohne Antwortvorgaben entnehmen.

Zunächst die Stellungnahmen der Projektbeteiligten zu vorgegebenen Vorschlägen.

Tabelle 2.5.1: Verbesserung des Coachings im Rahmen des Projektes (Mehrfachnennungen, in Prozent)

	SeniorExperten/innen	Schulleiter/innen
Mehr Informationen für die SeniorExperten/innen zum Bereich Schule	27	50
Verbesserung des Internetauftritts	8	8
Bessere Vorbereitung der SeniorExperten/innen	21	13
Coaching per Telefon	5	6
Stärkere Einbindung des Kollegiums	25	18
Anderes	14	6
	N= 180 273 Nennungen	N= 183 265 Nennungen

Verbesserung des Internetauftritts“ und „Coaching per Telefon“ spielen nach wie vor für die meisten Befragten keine Rolle. Wie bereits in den voraus gegangenen Befragungen, meint die Hälfte der Schulleitungsmitglieder, SeniorExperten/innen müssten über schulische Dinge besser informiert werden. Unter den SeniorExperten/innen stimmt dem nur etwa jeder Vierte zu. Andererseits stimmen deutlich mehr SeniorExperten/innen als Schulleiter/innen dem Vorschlag einer besseren Vorbereitung auf die Coach-Rolle zu. Dies sieht nur gut ein Zehntel der Schulleiter/innen so (Tabelle 2.5.1).

Dem Vorschlag einer stärkeren Einbindung des jeweiligen Lehrerkollegiums stimmen ebenfalls etwas mehr SeniorExperten/innen als Schulleitungsmitglieder zu. In beiden befragten Gruppen sind es jedoch nur kleine Minderheiten, die sich von dem Einbezug der Lehrkräfte eine Optimierung des Coachings versprechen.

Weitere Anregungen für eine Optimierung des Schulleitungscoachings wurden über ein eher indirektes Verfahren gesammelt. Den Projektteilnehmer/innen wurden sogenannte offene Fragen gestellt. Zuerst einmal sollten sie sich dazu äußern, was aus ihrer Sicht das Coaching positiv und was es negativ beeinflusst hat.

Insgesamt 150 positive Angaben kommen von den **Schulleiter/innen**. In rund einem Drittel wird die fachliche Kompetenz der SeniorExperten/innen herausgehoben und in gut einem Fünftel die angenehme Atmosphäre und die gegenseitige Wertschätzung als förderlich für ihr Coaching betont. Negative, beeinträchtigende Einflüsse werden von ihnen weniger genannt. Ein Drittel der insgesamt 70 Angaben betrifft die eigene Zeitknappheit und ein Fünftel die mangelnden Kenntnisse der SeniorExperten/innen zu Schule. In einem kleinen Teil, in jeweils einem Zehntel der Äußerungen, wird die Überheblichkeit der SeniorExperten/innen oder deren mangelnde Kompetenz moniert.

Die **SeniorExperten/innen** machen zu der Frage, was ihr Coaching gefördert hat, insgesamt 123 Angaben. Fast zur Hälfte beziehen sich diese auf das Vertrauen und die Offenheit im Coaching. In einem Fünftel der Stellungnahmen wird die Veränderungsbereitschaft der Schulleiter/innen hervorgehoben. Auch diese befragte Gruppe nennt seltener beeinträchtigende Faktoren, insgesamt gibt es dazu 81 Angaben. Rund ein Fünftel davon betrifft Zeitmangel der Schulleiter/innen gepaart mit Terminfindungsproblemen und ebenfalls rund ein Fünftel enthält Kritik an Schulleiter/innen, an deren mangelnder Bereitschaft, Neues in der Schule umzusetzen oder zumindest anzugehen.

Eine weitere offene Frage in diesem indirekten Verfahren wendete sich nur an die SeniorExperten/innen: „Was hat Sie beim Schulleitungscoaching am meisten überrascht?“ Eine solche bei der Auswertung von Arbeitsprozessen in Gruppen häufig gestellte Stimulus-Frage erleichtert den Ausdruck von Kritik und Unzufriedenheit, bietet damit auch Anregungen für Verbesserungen.

Die Stellungnahmen der SeniorExperten/innen sind allerdings zu mehr als der Hälfte (54%) als positive „Überraschungen“ einzustufen. Folgende Themen wurden benannt: „Aufgeschlossenheit der Schulen“, „Offenheit und Dankbarkeit“, „unkomplizierter Umgang“, „Wille der Schulleitung zur Veränderung“, „großes Interesse an einer Betrachtung von außen“.

Negativ überrascht zeigt sich lediglich ein Drittel der SeniorExperten/innen. Genannt werden hier insbesondere: „Abhängigkeit der Schulleitungen von Beamtenrecht, Erlassen und Verordnungen“ sowie die „Langsamkeit und Umständlichkeit von Veränderungen in der Schule“. Ebenfalls negativ überraschend war für einige, wie wenig Managementkompetenz und Managementwissen bei Schulleiter/innen zu finden sind.

Anders als erwartet enthalten diese Feststellungen keine Anregungen für Veränderungen des Coachingprojekts.

Insgesamt lassen sich aus den Angaben der Befragten folgende Punkte für eine Optimierung des Schulleitungscoachings herausstellen:

- SeniorExperten/innen brauchen offenbar noch mehr Informationen zum Bereich Schule und ebenso eine weitergehende Vorbereitung auf das Coaching.
- In Vorgesprächen sollte – insbesondere gegenüber interessierten Schulleitern/innen – stärker herausgestellt werden, dass Schulleitungscoaching durchaus zeitaufwändig ist.
- In Vorgesprächen sollte von den Regionalkoordinatoren eruiert werden, ob Schulleiter/innen eine gewisse Veränderungsbereitschaft erkennen lassen.

3. Fazit und Empfehlungen

3.1 Fazit

Unser Fazit bezieht sich zum einen auf die zweckdienliche Implementation des Projektkonzepts in die Praxis (formative Evaluation) und zum anderen auf das Erreichen des angestrebten Projektziels (summative Evaluation).

3.1.1 Ergebnisse der formativen Evaluation

In den vorausgegangenen Arbeitsberichten haben wir vor dem Hintergrund der jeweiligen Befragungsergebnisse Empfehlungen für die Verbesserung der Organisation des Projekts formuliert, die unserer Meinung nach das Erreichen des Projektzieles fördern könnten. Diese Empfehlungen bezogen sich insbesondere auf die Vorbereitung von SeniorExperten/innen und Schulleiter/innen und die Begleitung der Coachingpaare. Sie betrafen die ausführliche Vermittlung der Projektziele und der Anforderungen an Teilnehmer/innen, weiterhin die Vermittlung von Grundregeln eines jeden Coachings sowie von Kenntnissen über Schule und nicht zuletzt die Schaffung von Austausch- und Supervisionsmöglichkeiten für die SeniorExperten/innen als ehrenamtliche Coaches.

1. Die Abschluss-Untersuchung in 2009 belegt, dass viele der Empfehlungen aufgegriffen wurden und darüber Mängel zum großen Teil abgestellt werden konnten. Die überwiegende Mehrheit der Coachingpaare vereinbart relativ präzise formulierte Arbeitsziele, die meisten SeniorExperten/innen holen sich regelmäßig Feedback von ihren Schulleiter/innen, ziehen mit ihnen gemeinsam Resümee und besprechen das weitere Vorgehen.
2. Verbesserungswürdig erscheint der Sitzungsturnus: Rund 90% der Paare tagen monatlich oder noch seltener. Zwar hat der geringe Sitzungsturnus keinen signifikanten Einfluss auf den von den Projektteilnehmer/innen wahrgenommenen Erfolg, dennoch wird der Zeitmangel auch beklagt (vgl. 2. 5). Häufigere Tagungstermine – soweit es freiwillige Teilnahme und Ehrenamtlichkeit zulassen – könnten vermutlich zur stärkeren Effektivität der Zusammenarbeit beitragen.
3. Zu optimieren durch die Projektorganisation ist des weiteren – jedenfalls nach Meinung der Projektteilnehmer/innen – die Information der SeniorExperten/innen zum Thema Schule, zu den

generellen gesetzlichen und bürokratischen Restriktionen wie auch zu den aktuellen Problemen. Immerhin die Hälfte der Schulleitungsmitglieder und gut ein Viertel der SeniorExperten/innen wünschen hier Verbesserungen. Ebenso regen immer noch gut 20% der SeniorExperten/innen und mehr als 10% der Schulleiter/innen eine bessere Vorbereitung für die Coach-Rolle an.

Alles in allem: Die Organisation des Schulleitungscoachings hat sich seit Beginn des Projekts kontinuierlich verbessert, an einigen Punkten gibt es durchaus noch Möglichkeiten, den Projekterfolg weiterhin zu steigern.

3.1.2 Ergebnisse der summativen Evaluation

Zu den „strategischen“ Projektzielen auf der Makroebene (d.h. hier: NRW) lassen sich von uns keine fundierten Aussagen machen. Weder Ausmaß und Qualität der Dissemination von Unternehmensmanagement in die Schulleitungen noch der Fortschritt im Aufbau eines landesweiten Unterstützungssystems für selbstverantwortliche Schulen waren Gegenstand unserer Untersuchungen.

Wir befassten uns mit den „operativen“ Projektzielen auf der Mikro-Ebene, der Ebene der Akteure, ihrer Einstellungen und Handlungen. Diese Ziele sind, wie einleitend dargelegt:

1. Die Schulleiter/innen erwerben im Coaching Managementkenntnisse und -strategien für ihre schulischen Arbeitsbereiche.
2. Sie planen / realisieren die Umsetzung dieser Kenntnisse und Strategien in ihre Schulleitungspraxis.
3. Aufgrund ihrer Erfahrungen schlagen Schulleiter/innen wie SeniorExperten/innen Modifikationen von Konzept und Organisation des Projekts vor.
4. Beide Beteiligtegruppen identifizieren grundsätzliche Probleme und praktische Schwierigkeiten eines Transfers von Managementkonzepten auf die Leitung von Schulen.

Die Wirksamkeit des Projekts (operative Ziele 1 und 2) für die beteiligten Schulleiter/innen wäre auf direktem Wege und damit ganz realitätsnah zu prüfen durch Untersuchungen der Schulleitungspraxis vor Ort. Zeit- und Kostengründe schlossen ein solches Vorgehen allerdings von vornherein aus.

Wir haben die „Messung“ der Wirksamkeit – wie in Evaluationen von Beratungsprojekten üblich – anhand von Einschätzungen und Feststellungen, in unserem Falle der befragten Schulleiter/innen und SeniorExperten/innen vorgenommen. Die Messung erfolgte anhand von vier Kriterien:

1. Dem (geschätzten) Grad, zu dem vereinbarte Arbeitsziele von den einzelnen Coachingpaaren erreicht wurden,
2. der Angabe konkreter Maßnahmen der Umsetzung dieser Ziele in die Schulpraxis,
3. der Bewertung des eigenen Coachings und dessen Ergebnis,
4. der Beurteilung der Eignung von Managementkonzepten für die Leitung von Schulen.

zu 1.: Die zu Beginn der Coachings vereinbarten Arbeitsziele wurden in 2009 von einer Mehrheit der Coachingpaare erreicht bzw. teilweise erreicht. Diese Mehrheit reicht je nach Themenfeld, in dem gearbeitet wurde, von 50% bis über 80%. Die Schätzung der SeniorExperten/innen ist hier etwas vorsichtiger als die der Schulleiter/innen. Berücksichtigt man, dass eine Reihe von Coachingpaaren zum Befragungszeitpunkt erst wenige Sitzungen absolviert hatten, dürfte die Erfolgsquote noch ein wenig höher ausfallen. Die Schulleiter/innen bewerten die Erreichung der Arbeitsziele positiver, der Erfolgsanteil entspricht in etwa dem der vorausgegangenen Befragung. Da uns diese Einschätzungen angesichts der Tatsache, dass oft keine Ziele vereinbart worden waren, überhöht erschienen, haben wir in 2009 auch die SeniorExperten/innen hierzu befragt.

Grundlage einer realistischen Einschätzung des Erreichens von Arbeitszielen ist natürlich deren hinreichend genaue Formulierung. Wir baten deshalb die Befragten, ihre Ziele in eigenen Worten zu beschreiben, um unsererseits bestimmen zu können, wie realistisch diese Einschätzungen sind. Verglichen mit der vorherigen Befragung formulierten in beiden Gruppen erheblich mehr Befragte ihre Ziele relativ präzise. Diese Anteile lagen je nach Themenfeld zwischen gut 60% und mehr als 70% (Ausnahme: „Haushalt / Budgetierung“). Das bedeutet: Bei einem kleinen Teil der Befragten sind die Angaben zur Zielerreichung wenig verlässlich. Diese Erfolgsabschätzung ist unserer Einschätzung nach also zu relativieren.

Zu 2.: Das „härteste“ Kriterium für die Wirksamkeit von Coaching, das uns im Rahmen von Befragungen verfügbar war, bestand in der – in eigenen Worten zu beantwortenden – Frage nach konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Arbeitsziele in der Schule. Die Anteile konkret formulierter Maßnahmen liegen – je nach Themenfeld – überwiegend

zwischen 30% und 40% aller diesbezüglichen Angaben, in einem Feld etwas höher, in einem anderen etwas niedriger. Zwischen beiden befragten Gruppen gibt es nur geringe Unterschiede.

Eine knappe Mehrheit der Coachingpaare nennt keine konkreten Umsetzungsmaßnahmen und hat solche Maßnahmen wohl auch noch nicht getätigt. Wir nehmen an, dass eine Reihe von ihnen noch nicht in die Phase der Umsetzung gelangt ist, gleichwohl aber ihr (Planungs-)Ziel als erreicht einschätzt.

Zu 3.: Ein eher „weiches“, jedoch keineswegs unwichtiges Erfolgskriterium ist die Bewertung des eigenen Coachings und dessen Resultat durch die Beteiligten, insbesondere durch die Schulleiter/innen. Bewerten Beteiligte ihr Projekt mehrheitlich negativ, ist das Projekt misslungen. Umgekehrt garantiert eine mehrheitlich positive Bewertung sicherlich nicht zwingend einen Projekterfolg.

Unsere Befragung ergibt, dass die überwiegende Mehrheit – zwischen 90 und 100% – der Schulleiter/innen mit ihrem Coaching und dessen Ergebnis sehr zufrieden ist und meint, Coaching-Erfahrungen in der Schule umsetzen zu können. Die meisten würden zudem ein Coaching noch einmal machen und ihren Coach weiterempfehlen. Die weitaus meisten SeniorExperten/innen äußern sich ebenfalls positiv, auch über ihren persönlichen Ertrag aus dem Coaching.

Zu 4.: Die Beurteilung der Umsetzbarkeit von Managementkonzepten in die Schulleitungspraxis ist bei drei von vier Schulleiter/innen wie SeniorExperten/innen positiv, wenn auch nicht unbedingt für alle Themenfelder und Problembereiche. Am häufigsten werden gute Umsetzungsmöglichkeiten in den Bereichen „Personal“ und „Organisation / Verwaltung“ angegeben. Das letzte Viertel beider Gruppen äußert sich skeptisch hinsichtlich eines solchen Transfers oder macht keine Angaben. Die skeptischen Stellungnahmen beziehen sich insbesondere auf die geringeren Weisungs- und Sanktionsbefugnisse von Schulleiter/innen im Vergleich zu Betriebsleitungen sowie auf die stärkere gesetzliche und behördliche Regulierung und Kontrolle von Schulen, die ebenso die Handlungsspielräume der Schulleitung einschränken.

Alles in allem: Die summative Evaluation belegt eine beträchtliche Wirksamkeit des Coachingprojekts. Der Wirkungsgrad ist sicher noch zu steigern durch Umsetzung der unten aufgeführten Empfehlungen. Inwieweit diese Empfehlungen vereinbar sind mit der freiwilligen Teilnahme der Schulleiter/innen und der Ehrenamtlichkeit

der Arbeit der SeniorExperten/innen wird der Projektträger prüfen müssen.

Zum operativen Ziel einer Modifikation von Konzept und Organisation des Schulleitungscoachings aufgrund der Teilnehmervorschläge wird im folgenden Abschnitt „Empfehlungen“ Stellung genommen.

3.2 Empfehlungen

Die beiden Arbeitsberichte 2007 und 2008 mündeten in einer Reihe von Vorschlägen sowohl zur Projektorganisation wie zur Zusammenarbeit von SeniorExperten/innen und Schulleiter/innen. Die weitgehende Umsetzung dieser Vorschläge steigerte in der Folge die Wirksamkeit des Projekts. Wir können uns daher in diesem Abschlussbericht auf zwei Empfehlungen konzentrieren:

1. Das Projektkonzept beinhaltet auf der Seite der Teilnehmer/innen am Schulleitungscoaching bestimmte wünschenswerte Kompetenzen und Möglichkeiten, die nicht zwingend vorausgesetzt werden, aber den Coachingprozess positiv beeinflussen. Diese Kompetenzen und Möglichkeiten sollten ausdrücklich von der Projektorganisation formuliert und den Projektinteressenten dargelegt werden:

- *SeniorExperten/innen* haben Erfahrungen mit Managementkonzepten, wenigstens in einem oder zweien der im Projekt aufgelisteten Themenfelder.
- Sie besitzen Basiskompetenzen in Gesprächsführung.
- Sie kennen Grundregeln von Beratung: Zielfindungsprozesse anleiten und strukturieren, Feedback gestalten, Sitzungsergebnisse zusammenfassen und dokumentieren.
- *Schulleiter/innen* können den Beratungsbedarf für ihr Leitungshandeln oder zumindest einen aktuellen, praktischen, schulischen Anlass benennen.
- Sie zeigen sich bereit, im Coaching erarbeitete Veränderungspläne in der schulischen Praxis umzusetzen.
- Sie sind bereit, ausreichend Zeit für regelmäßige Sitzungen zu investieren.

2. Die SeniorExperten/innen sollten vorab ausführlicher weitere Informationen über Schule erhalten (vor allem für die Hauptarbeitsgebiete „Personal“ und „Organisation / Verwaltung“). Dies könnte seitens der Projektorganisation über Informationsbroschüren und / oder Vorträge geschehen.

Abschließend ist festzustellen: Die Analyse des umfangreichen Datenmaterials von drei Befragungsdurchgängen belegt, dass „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten/innen“ ein geeignetes Instrument ist, Managementkonzepte in die Schulleitungspraxis zu implementieren und darüber Schulleiter/innen bei der Bewältigung neuer Aufgaben zu unterstützen. Die Evaluation zeigt, dass die „Vision“ mit Erfolg realisiert wurde.

4. Literatur

Kempfert, G. / Rolff, H.G.: Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für pädagogisches Qualitätsmanagement. Weinheim und Basel 2005

Heß, T. / Roth, W.: Professionelles Coaching. Heidelberg 2001

Rauen, C.: Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen 2005

Fischer-Epe, M.: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg 2007

Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt / Main 1995

Baumann, U. / Reinecker-Hecht, C.: Methodik der klinisch-psychologischen Interventionsforschung. In: Perrez, M. / Baumann, U. (Hrsg.): Lehrbuch Klinische Psychologie. Bern 1992

Looss, W. / Rauen, C.: Einzelcoaching – das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen 2005

Rappe-Gieseke, K.: Supervision – Veränderungen durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln 1999

Kontakt

Stiftung Partner für Schule NRW

Ariane Rademacher (Projektleitung)
E: rademacher@partner-fuer-schule.nrw.de

Ulrike Künnemann (Projektmanagement)
E: kuennemann@partner-fuer-schule.nrw.de

Oststraße 86
40210 Düsseldorf

www.partner-fuer-schule.nrw.de
www.seniorexperten.nrw.de

Praxisbericht

2011

Projektevaluation

SeniorExperten

für NRW Schulen

Schulleitungscoaching

Gemeinsam herausgegeben von:



Ministerium für
Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen

