

**Praxisbericht**

**2011**

Projektbericht

**SeniorExperten**

für NRW Schulen  
.....  
Schulleitungscoaching



# Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW

Bericht zum Projekt

Gemeinsam herausgegeben von:



## Impressum

Herausgeber:

Stiftung Mercator GmbH  
Huysenallee 46  
45128 Essen  
[www.stiftung-mercator.de](http://www.stiftung-mercator.de)

Stiftung Partner für Schule NRW  
Oststraße 86  
40210 Düsseldorf  
[www.partner-fuer-schule.nrw.de](http://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](http://www.stiftung-westfalen.de)

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

Autorinnen und Autoren:  
Cornelia Franken  
Harald G. Grieser  
Margaret Hallay  
Ulrike Künnemann  
Hermann Meuser  
Ariane Rademacher  
Julia Storz  
Arnd Zickgraf

Ein besonderer Dank gilt Harald G. Grieser für sein langjähriges Engagement im Projekt „Schulleitungscoaching durch Seniorexperten NRW“.

Düsseldorf, Februar 2011

Fotografie:  
Frauke Schumann  
[www.fraukeschumann.de](http://www.fraukeschumann.de)

privates Archiv

Layout:  
Launch Control, Düsseldorf  
[www.launchcontrol.de](http://www.launchcontrol.de)

Druck:  
Theissen Medien Gruppe  
[www.tmg-web.de](http://www.tmg-web.de)

**Praxisbericht 2011**

Projektbericht

# **Schulleitungskoaching durch SeniorExperten NRW**

Bericht zum Projekt

Herausgeber:

Stiftung Mercator  
Stiftung Partner für Schule NRW  
Stiftung Westfalen

# Inhalt

<b>Mit dem Blick von außen die eigene Perspektive erweitern</b> .....	6
Sylvia Löhrmann, Ministerin für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen	
<b>Grußworte</b> .....	7
Dr. Bernhard Lorentz, Stiftung Mercator	
Dr. Bernd Klein, Stiftung Westfalen	
Roland Berger, Stiftung Partner für Schule NRW	
<b>1. Gute Schulen sind geleitete Schulen</b> .....	8
<b>1.1 Professionalisierung des Schulleitungshandelns</b> .....	8
1.1.1 Leitbild der Schule des 21. Jahrhunderts: Selbststeuerung .....	8
1.1.2 SeniorExperten – Lotsen in die schulische Selbstständigkeit .....	9
1.1.3 Expansionsphase .....	10
<b>1.2 Das Projekt und seine Architektur</b> .....	11
1.2.1 Unterstützungsangebot zur Professionalisierung von Schulleitungen .....	11
1.2.2 In sieben Schritten zur Stärkung der schulischen Selbstständigkeit .....	12
1.2.3 Landkarte des Schulleitungscoachings .....	12
1.2.4 Individuelle Begleitung .....	13
1.2.5 Bedingungen des Gelingens: doppelte Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit .....	14
1.2.6 Warum sich Schulleitungen einen Coach nehmen .....	15
1.2.7 Warum SeniorExperten Schulen beraten .....	16
<b>1.3 Das Projekt und seine Ergebnisse</b> .....	17
1.3.1 Es funktioniert: die Übertragung von Management-Know-how in die Schulleitungspraxis .....	17
1.3.2 Zufriedene Coachingpartner arbeiten zielorientiert zusammen .....	17
1.3.3 Ein „Ausgewählter Ort im Land der Ideen“ .....	18
1.3.4 Empfehlungen von SeniorExpertinnen und -Experten .....	19
1.3.5 SeniorExperten als „verdiente Persönlichkeiten des Schullebens“ .....	19
1.3.6 Schulleitungscoaching – ein Resümee .....	19
<b>2. Coachingtandems im Gespräch – 8 Praxisbeispiele</b> .....	20
<b>2.1 Mehr Zeit für pädagogische Arbeit dank neuer Informationsarchitektur</b> .....	20
Ruth Reddig-Gehlen, Anne-Frank Schule, Frechen	
<b>Schulverwaltungsnetz optimieren, IT-gestützte Qualitätsanalyse und -entwicklung</b> .....	21
Manfred Dahlhoff, SeniorExperte	
<b>2.2 Ich betrachte Schulentwicklung jetzt auch mit der Wirtschaftsbrille</b> .....	23
Karin Finkeldei, KGS Nieheim - Grundschulverbund der Stadt Nieheim, Nieheim	
<b>Es wird zu wenig über das Befinden am Arbeitsplatz gesprochen</b> .....	24
Horst Süvern, SeniorExperte	
<b>2.3 Unsere Arbeit ist in der Öffentlichkeit jetzt positiv besetzt</b> .....	26
Sabine Walsdorf, Sankt-Martin Schule, Oberhausen	
<b>Impulse für die Öffentlichkeitsarbeit</b> .....	27
Manfred Kuhles, SeniorExperte	

<b>2.4</b>	<b>Der Schulleiter kann nicht Prophet im eigenen Lande sein</b> .....	29
	gemeinsames Interview Franz van Beek, Gustav-Adolf Schule, Goch und Diethelm Heinrichs, SeniorExperte	
<b>2.5</b>	<b>Befreiung vom Tunnelblick auf Schule</b> .....	32
	Carl Kuhmann, Wilhelm-Busch-Realschule, Dortmund	
	<b>Schulprogramm – Papiertiger oder Abbild der Schule?</b> .....	33
	Horst Goebel, SeniorExperte	
<b>2.6</b>	<b>Das Delegieren entlastet mich</b> .....	35
	Hans-Georg Schroer, Reismann Gymnasium, Paderborn	
	<b>Kann man das nicht auch anders machen?</b> .....	36
	Walter Hubenthal, SeniorExperte	
<b>2.7</b>	<b>Bei Konferenzen beschränken wir uns nur noch auf das Wesentliche</b> .....	38
	Regine Brochhagen-Klein, Joseph-Beuys-Gesamtschule, Düsseldorf	
	<b>Schulleitungscoaching ist Ent-Lastung</b> .....	39
	Bettina Schreiber-Schmidt, SeniorExpertin	
<b>2.8</b>	<b>Berufskolleg Lehnerstraße in neuem Gewand</b> .....	41
	Uwe Metscher, Berufskolleg Lehnerstraße, Mülheim an der Ruhr	
	<b>Wir haben unser Ziel erreicht</b> .....	42
	Petra Hartjes, SeniorExpertin	
<b>3.</b>	<b>Herausgeber</b> .....	44

## **CD-Rom**

### **Teil 1: Leitfaden Projekttransfer**

1. Einführung
2. Beteiligte und Projektpartner
3. Übersicht Veranstaltungselemente
4. Leitfaden für eine gute Zusammenarbeit
5. Schulungsthemen für SeniorExpertinnen und -Experten
6. Strategien zur Akquise von SeniorExpertinnen und -Experten  
Strategien zur Ansprache von Schulen
7. Öffentlichkeitsarbeit

### **Teil 2: Materialien – Muster, Vorlagen, Checklisten**

### **Teil 3: Evaluationsbericht**

## Mit dem Blick von außen die eigene Perspektive erweitern

Liebe Leserinnen und Leser,



„Schulleitungscoaching durch Senior-Experten NRW“ hilft unseren Schulen, den Blick zu weiten und neue Wege der Problemlösung und der Entwicklung zu erkennen. Dabei bieten engagierte Akteure aus

der Wirtschaft Schulleitungen ihr Managementwissen an. Regionale Bildungsnetzwerke, die Schulaufsicht, die Industrie- und Handelskammern, Verbände und natürlich Unternehmen und Schulen – sie alle arbeiten im Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ eng zusammen. Schulleitungen können im Austausch mit den Experten an den Herausforderungen im Schulmanagement arbeiten und je nach Bedarf Anregungen aus dem Blick eines Unternehmers oder einer Unternehmerin aufgreifen. Darauf muss allerdings hingewiesen werden: Schule ist ein pädagogischer Lern- und Lebensraum und hat damit im Vergleich zu einem ökonomisch orientierten Unternehmen andere Ziele und Schwerpunktsetzungen. Diese Differenz gilt es zu beachten, gleichwohl ist es möglich, voneinander zu profitieren.

Die Zusammenarbeit von Schulleiterinnen und Schulleitern mit SeniorExpertinnen und SeniorExperten ist in vielen Schulen auf eine hohe Resonanz gestoßen. So sind seit 2005 bereits mehr als 440 Tandems aus Schulleitungen und Expertinnen oder Experten aus der Wirtschaft gebildet worden. Der Austausch von Fachwissen und ein gemeinsamer Blick auf die Organisation und das Management von Schule ist damit ermöglicht worden. Insgesamt wurden über 500 Kooperationsvereinbarungen unterzeichnet.

In dem nachfolgenden Projektbericht sind dazu Erfahrungen und Ergebnisse zusammengefasst worden. Im Dokumententeil mit Transfermaterialien werden Tipps und Praxisbeispiele aufgeführt.

Das alles zeigt: Der Blick von außen kann die eigene Perspektive erweitern – zum Nutzen der Schule und der Schülerinnen und Schüler.

Ich wünsche dem Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ auch weiterhin viel Erfolg.

Ihre Sylvia Löhrmann  
Ministerin für Schule und Weiterbildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen

## Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW



Innovative Schulen, die optimale Bildungschancen für alle Kinder und Jugendliche schaffen möchten, benötigen ein professionelles Schulmanagement. Vor diesem Hintergrund freuen wir uns über den nachhaltigen Erfolg, den das Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ verzeichnet. Der praxisorientierte Austausch in den Beratungs-Tandems von hoch qualifizierten Managern und Schulleitungen stärkt die Schulen bei dem Ausbau ihrer Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit; zugleich gewinnen die SeniorExperten Einblick in aktuelle Fragen der Schulentwicklung – ein Themenkomplex, der zentral für

den Bildungs- und Wirtschaftsstandort Deutschland ist. Wir setzen darauf, dass das bewährte Modell „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ in zahlreichen Kommunen ein fester Bestandteil der Schulleiterqualifizierung bleibt und zukünftig noch in vielen weiteren etabliert wird. Diesen Prozess soll die vorliegende Dokumentation und Materialsammlung unterstützen. Wir danken allen Projektpartnern für die sehr gute Zusammenarbeit und wünschen den Schulleitungen und SeniorExperten auch künftig ertragreiche „Leadership“-Dialoge!

Dr. Bernhard Lorentz  
*Geschäftsführer der Stiftung Mercator*

## Gute Schule stärken die lokale Struktur



Expertenwissen und der neutrale Blick von außen: SeniorExperten sind für Schulen wie Unternehmensberater für die Wirtschaft. Doch auch andersherum profitieren Schule und Wirtschaft voneinander. Denn die Wirtschaft ist nur so gut wie ihr Nachwuchs. Deswegen sieht die Stiftung Westfalen Schulentwicklung als Basis für die regionale Entwicklung in Ostwestfalen-Lippe. Wir freuen uns als Partner von „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ Teil eines Projektes zu sein, das im Bereich der Schulentwicklung wegweisend ist. Nachdem wir in den vergangenen Jahren die Stif-

tung Partner für Schule NRW beim Aufbau der regionalen Strukturen für „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ in Ostwestfalen-Lippe unterstützt haben, haben wir wegen der guten Ergebnisse die finanzielle Förderung bis 2013 verlängert. Gemeinsam mit Ihnen möchten wir nun die enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Schulen in Ostwestfalen-Lippe weiter ausbauen und viele neue Beratertandems bilden. Mit Ihrer Hilfe können wir vielleicht schon 2013 unser Ziel erreichen: bessere Bildung durch SeniorExperten an allen Schulen in Ostwestfalen-Lippe.

Dr. Bernd Klein  
*Mitglied des Vorstands der Stiftung Westfalen*

## Besser im Team: Schule und Wirtschaft



Als 2005 in der Region Dortmund die ersten SeniorExperten ihr Wissen an nordrhein-westfälische Schulleitungen weitergaben, konnte keiner ahnen, wie erfolgreich sie sein würden. Mittlerweile hat die Stiftung Partner für Schule NRW im Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ über 500 Beratertandems aus Schulleitungen und ehrenamtlichen Wirtschaftsexperten zusammengebracht. Wir sind sehr stolz darauf, das Projekt heute gemeinsam mit unseren Partnern und dem Schulministerium in so vielen Regionen Nordrhein-Westfalens anbieten zu können. Denn eine enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft liegt uns am Herzen.

Um die regionalen Strukturen zu stärken, setzen wir auf Sie. Wir freuen uns, dass Sie sich für „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ interessieren. Denn nur so können auch in Zukunft Wirtschaftsexperten und Schulleitungen zusammenfinden, so dass Wirtschaft und Schule direkt voneinander profitieren. Diese Transferbroschüre soll Ihnen die Projektumsetzung erleichtern. Von der Expertenakquise bis zur Öffentlichkeitsarbeit finden Sie auf den folgenden Seiten viele Tipps und Praxisbeispiele. Die Stiftung Partner für Schule NRW wünscht viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung.

Roland Berger  
*Vorstand der Stiftung Partner für Schule NRW*

## 1. Gute Schulen sind geleitete Schulen



### 1.1 Professionalisierung des Schulleitungshandelns

Angesichts der vielfältigen sozialen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen steigen die Anforderungen auch an Schülerinnen und Schüler. Vor diesem Hintergrund hat das Land Nordrhein-Westfalen im Jahr 2002 einen der bundesweit größten Schulversuche ins Leben gerufen: „Selbstständige Schule NRW“. An dem für die Bildungspolitik bedeutenden Schulversuch nahmen 278 Schulen aus allen Regionen des Landes teil. Er sollte auch große Auswirkungen auf das Verständnis der Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern haben. Denn internationale Studien belegten, dass Schülerinnen und Schüler an selbst gesteuerten Schulen mit größeren Gestaltungsspielräumen bei der Entwicklung des Unterrichts und des Schullebens durchgehend höhere Kompetenzstufen etwa beim Lesen und Rechnen erzielen, als bis ins Detail von außen gelenkte Schulen. Die Übernahme von Verantwortung schien Merkmal erfolgreicher Schulen und Bildungssysteme weltweit zu sein. Eine vertiefende Vergleichsstudie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von 2003 an den sechs PISA-Teilnehmerstaaten – Finnland, Schweden, Niederlande, England, Kanada und Frankreich – zeigte zudem, dass es in erfolgreichen PISA-Ländern einen Trend zur Professionalisierung des schulischen Leitungspersonals gibt, weil diese Länder von einem in der

Bildungsforschung nachgewiesenen „positiven Zusammenhang zwischen der Professionalität von Schulleitung und der Qualität der Schule“ ausgehen. Zur Professionalisierung des schulischen Leitungspersonals bauen diese Länder auch die erforderlichen Unterstützungseinrichtungen aus.

#### 1.1.1 Leitbild der Schule des 21. Jahrhunderts: Selbststeuerung

Dementsprechend standen im Mittelpunkt des Schulversuchs „Selbstständige Schule“ die Verbesserung der Unterrichtsqualität und die kontinuierliche Förderung der Lern- und Handlungskompetenzen von Schülerinnen und Schülern – und der Ausbau von Unterstützungseinrichtungen, beispielsweise von Regionalen Bildungsnetzwerken. In diesem Zusammenhang erhielten die Schulleitungen der Modellschulen erheblich größere Gestaltungsspielräume beim schulinternen Management, der Personalentwicklung sowie dem Management von personellen und sachlichen Mitteln. Denn selbstständige oder eigenverantwortliche Schulen betrachten Innovationen als Chance. Dabei bedienen sie sich moderner Steuerungsinstrumente, indem sie zum Beispiel Schule an Zielen und Zielvereinbarungen ausrichten, was in wirtschaftlich organisierten Institutionen längst gang und gäbe ist.

Eine der fortschrittlichen Städte beim Schulversuch „Selbstständige Schule NRW“ war Dortmund: Mit 27 Modellschulen und 56 mit den Modellschulen eng zusammenarbeitenden Korrespondenzschulen waren Dortmunds Schulen einer der Vorreiter auf dem Weg zur Selbstständigkeit. Dabei sollten die Dortmunder Modellschulen in unterschiedlichen Handlungsfeldern, beispielsweise der Unterrichtsorganisation, dem schulinternen Management oder der Personalentwicklung erproben, wie viel Freiheit sie brauchen – und wie viel Eigenverantwortung sie übernehmen können, um die Qualität des Unterrichts zu verbessern. Die Stadt Dortmund sowie Vertreter von am Ort ansässiger Unternehmen und Funktionäre wirtschaftlicher Organisationen unterstützten die Modellschulen



nach Kräften. Denn selbstständige Schulen sind für die Wirtschaft attraktiv – es sind suchende Schulen, Schulen in Bewegung – und als solche bringen sie meist ein besonders hohes Maß an Offenheit, Innovationsbereitschaft und Dynamik mit.

### 1.1.2 SeniorExperten – Lotsen in die schulische Selbstständigkeit

So regten Dortmunder Wirtschaftsvertreter, die traditionell eng mit städtischen Institutionen und Regionalen Bildungsnetzwerken kooperieren, im Jahr 2005 an, neue Wege der direkten und praxisorientierten Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen auszuloten. Das Konzept zur Zusammenarbeit entwickelte die Stiftung Partner für Schule NRW. Die ASU „Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Unternehmer“ aus Dortmund stärkte diese Bemühungen mit einem außergewöhnlichen Angebot: Sie stellte den Schulleitungen 1.000 Arbeitsstunden von Kräften zur Verfügung, die noch aktiv in der Wirtschaft tätig waren. Doch wie konnten diese Arbeitsstunden sinnvoll in den Schulen eingesetzt werden?

Da sich im Zuge des Modellversuchs „Selbstständige Schule NRW“ die Rolle der Schulleitung durch die erweiterten Gestaltungsspielräume ohnehin grundlegend änderte – Managementfähigkeiten bei Schulleiterinnen und Schulleitern wurden zusehends wichtiger – lag es nahe, besagte Arbeitsstunden in der Schulleitung anzusetzen. Und ist es nicht so, dass die Leitung einer selbstständigen Schule immer mehr der Leitung eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens ähnelt? Mit dieser Fragestellung zeichnete sich die Idee zum Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ab. Im Laufe des Jahres 2005 forderte die Dortmunder Wirtschaft aktive und ehemalige Führungskräfte dazu auf, ihr Wissen und ihre Erfahrungen als SeniorExperten den Schulleitungen zur Verfügung zu stellen.

Fraglich war, ob die Schulleiterinnen und Schulleiter das Angebot einer externen Beratung durch Fachkräfte der Wirtschaft tatsächlich annehmen würden. Wären sie bereit, über schulische Probleme zu reden und sich von Personen begleiten zu lassen, die selbst aus einem ganz anderen beruflichen Umfeld kommen? Lässt sich das Steuerungs- und Managementwissen von Fachkräften aus der Wirtschaft überhaupt auf Schule übertragen? Den Projektinitiatoren war klar, dass die Beratung von außen erst einmal als ein Experiment angesehen werden musste, dessen Erfolg ungewiss war.

Im Juni 2006 trat das neue Schulgesetz Nordrhein-Westfalens in Kraft, wonach allen Landes-

schulen schrittweise mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zugestanden wird. Laut § 3 SchulG NRW gestaltet die Schule „den Unterricht, die Erziehung und das Schulleben im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften in eigener Verantwortung“. Danach werden Schulleiterinnen und Schulleitern zur Stärkung der schulischen Eigenverantwortlichkeit außerdem laut § 59 (5) Aufgaben des oder der Dienstvorgesetzten übertragen. Überdies ermöglicht eine Experimentierklausel den Schulen Konzepte erweiterter Selbstverwaltung und Eigenverantwortung zu erproben. Kurzum: Der Schulleiter oder die Schulleiterin ist gehalten, sich von der Rolle des „Primus inter Pares“ zu verabschieden, da er oder sie letztlich die Verantwortung für die gesamte Ausrichtung der Schule trägt. Insbesondere große Schulen kommen nicht mehr darum herum, eine mittlere Managementebene aufzubauen. Ohne Know-how in Qualitätsmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung des Unterrichts, ohne Kenntnisse in Projekt- und Budgetmanagement, Personalführung und -entwicklung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit sind die neuen Aufgaben kaum mehr zu erfüllen.



Dazu Jürgen Wesche, Schulleiter am Paul-Klee-Gymnasium Overath: „Das Projekt Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW hilft der Schulleitung, einen Blick über den eigenen Grenzzaun hinaus werfen zu können, um Analogien und Alternativen in der Wirtschaft kennen zu lernen, die mit Management, Personal-Ressourceneinsatz, Personalführung sowie der Umsetzung bisher ungewohnter Schulentwicklungskonzepte in Zusammenhang stehen.“

„Als Schulleiter fühlt man sich (fast) täglich wie der berühmte Hamster im Rad. Durch einen Senior-Experten gelingt es mir, den Vorgang von außen betrachten zu lassen. Das wirkt heilsam und lehrreich zugleich. Außerdem ist er unparteiisch! Denn ohne eigene Interessen kommt niemand – außer ihm – zu mir“, schildert Norbert Weber, Schulleiter vom Paul-Spiegel-Berufskolleg, Dorsten, den positiven Effekt der außerschulischen Beratung.

Doch würde die subjektiv von Schulleiterinnen und Schulleitern als positiv erlebte Resonanz auf das Coaching auch einer wissenschaftlichen Überprüfung standhalten? Im Zuge einer ersten Evaluation durch das Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund sahen die Erziehungswissenschaftler genauer hin. Das Ergebnis: Schulen nahmen das Angebot der Stiftung Partner für Schule NRW sehr positiv auf, sie waren begeistert vom unabhängigen „Blick von außen“. Zufriedenheit konstatierten die Forscher auch von Seiten der Wirtschaft: Das Interesse von ehrenamtlichen Beraterinnen und Beratern, seien sie noch berufstätig oder schon im Ruhestand, war überraschend hoch.

Der Zuspruch für die Beratung von Schulleitungen durch externe Kräfte der Stadt Dortmund ermutigte die Akteure, das Projekt 2006 auch nach Köln zu tragen, wo es sich mit Unterstützung der regionalen Partner erfolgreich etablierte. Seit 2010 wird das Projekt hier durch den Generali Zukunftsfonds finanziell unterstützt.

„Schule muss sich mit vielen Schwerpunkten auseinandersetzen. Daraus folgt, dass Schulen auch immer mehr leisten müssen. Das Projekt Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW bietet die Möglichkeit, durch optimiertes Management mehr Freiräume für die eigentliche Aufgabe der Schule zu schaffen. Gerne geben wir die Erfahrungen der Wirtschaft an Schulen weiter“, so Wolfgang Reiß, Hauptgeschäftsführer, Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Köln e.V.

### 1.1.3 Expansionsphase

Der ermutigende Ausgang des Experiments war die Voraussetzung für den Einstieg der Stiftung Mercator in das Projekt. Die finanziellen Ressourcen der Stiftung Mercator ermöglichten unter anderem die breit angelegte und professionelle Evaluation des Projektes durch die Universität Dortmund bei den teilnehmenden Schulleitungen sowie bei den SeniorExpertinnen und -Experten. Die Ergebnisse der Evaluation sind in ausführlicher Form auf der CD-Rom nachzulesen.

Damit war auch der Boden bereitet, weiter zu wachsen. Im Jahr 2006 ging das erfolgreiche Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ nach Essen.

In den Jahren 2007 und 2008 folgten die Regionen Duisburg, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen sowie die Kreise Wesel und Kleve – jeweils unterstützt durch regionale Partner. Voraussetzung für die Ausdehnung war – neben der Förderung durch

die Stiftung Mercator einerseits – die großzügige Unterstützung der Industrie- und Handelskammern von Essen und Duisburg andererseits, die von Beginn an Projektbüros und weitere Ressourcen in den Regionen sponserten.

Oktober 2007 startete das Projekt auch im Großraum Düsseldorf – und zwar als eigenständige Projektregion. Realisiert wird das Projekt in dieser Region von Seiten der Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V. mit ihrer Stiftung „Pro Ausbildung“ in Kooperation mit der Stiftung Partner für Schule NRW.

Im Mai 2007 machte das Projekt einen großen Sprung auf der nordrhein-westfälischen Landkarte. Initiiert durch das Seniorenbüro der Stadt Paderborn, konnten Schulen des Kreises und der Stadt Paderborn vom Beratungsangebot profitieren.



Die insgesamt positiven Ergebnisse sowohl im Fördergebiet der Stiftung Mercator als auch in Paderborn ermutigten den Projektträger dazu, auf die Stiftung Westfalen zuzugehen, die „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ für die gesamte Region Ostwestfalen-Lippe – d.h. für die sechs Kreise Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke und Paderborn sowie für die Stadt Bielefeld - zunächst von 2008 bis 2010 förderte und anschließend die Förderung bis Ende 2013 verlängerte. „Das Konzept von ‚Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW‘ ist wegweisend, da es bedarfsorientiertes Fachwissen aus der Wirtschaftswelt nachhaltig in die Schulen transferiert. Je besser die Schulen aufgestellt sind, desto besser können sie die Voraussetzungen für ausbildungsfähige junge Menschen schaffen“, resümiert Michael Wennemann, Geschäftsführer Aus- und Weiterbildung der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold.

Kein Wunder, dass weitere Regionen in Nordrhein-Westfalen Interesse bekundet haben, am Projekt teilzunehmen, ist es doch erfolgreich und wegweisend zugleich.

## 1.2 Das Projekt und seine Architektur

### 1.2.1 Unterstützungsangebot zur Professionalisierung von Schulleitungen

„Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ist ein regional weit verbreitetes Unterstützungsangebot zur Professionalisierung von Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen. Die folgende Informationsgrafik „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ gibt einen Überblick über den organisatorischen Aufbau und die regionale Vernetzung des Projektes:

den Bezirksregierungen, den Schulverwaltungsämtern, den Regionalen Bildungsnetzwerken sowie den Schulämtern.

Die **Projektförderer** übernehmen die Finanzierung des Projektes. Überregionale Partner und Förderer sind die Stiftung Mercator (bis Ende 2010) sowie die Stiftung Westfalen (bis Ende 2013). Die Region Köln wird über den Generali Zukunftsfonds finanziell gefördert.

Eine Schlüsselfunktion kommt den **regionalen Projektpartnern** zu. Aufgrund ihres regionalen Bezugs sind sie für das Projekt unentbehrlich. Sie helfen



**Der Projekträger** ist seit 2005 die Stiftung Partner für Schule NRW mit Sitz in Düsseldorf, die das Projekt auch entwickelt hat. Die Stiftung ist der zentrale Ansprechpartner und verantwortlich für alle Schritte, die notwendig sind, um das Projekt erfolgreich in den Regionen umzusetzen. Zu den Aufgaben gehören unter anderem die Einwerbung und Verwaltung von Projektgeldern, die Kontaktpflege zu regionalen Kooperationspartnern, die Akquise und Betreuung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Veranstaltungsmanagement sowie die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Zusammenarbeit erfolgt dabei mit den überregionalen Projektförderern, der Stiftung Mercator und der Stiftung Westfalen und in enger Abstimmung mit regionalen Kooperationspartnern wie den Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden, den Kammern,

dabei, das Projekt langfristig in die regionale Schullandschaft zu verankern. Um dies nach außen öffentlichkeitswirksam zu dokumentieren, unterzeichnen Partner häufig eine gemeinsame Vereinbarung, einen „Letter of Intent“. Regionale Projektpartner kommen sowohl aus der Wirtschaft als auch aus öffentlichen Institutionen. Sie steuern zur Unterstützung des Schulleitungscoachings bei, indem sie beispielsweise Kontakte zur Wirtschaft oder zu Schulen herstellen, Veranstaltungsräume und -catering sowie Büros für die Regionalkoordination bereitstellen oder sich mit finanziellen, fachlichen oder ideellen Ressourcen einbringen. Zentral ist die qualitative Absicherung des Projektes vor Ort.

„Bei den umwälzenden Veränderungen, die Schule gerade mitmacht, ist das Schulleitungscoaching

eine große Chance. Sie haben unsere volle Unterstützung“, meint Hans Michaelsen, Geschäftsführer Aus- und Weiterbildung, Industrie- und Handelskammer für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen. „In Zeiten akuten Fachkräftemangels sind Firmen mehr denn je darauf angewiesen, qualifizierten Nachwuchs zu bekommen. Eine Schlüsselfunktion kommt hierbei den Schulen zu, denn je besser diese aufgestellt sind, umso mehr können sie die Voraussetzungen für ausbildungsfähige junge Menschen schaffen. Deshalb unterstützen wir als IHK das Engagement der SeniorExperten nach allen Kräften, um die Schulen bei ihren wichtigen und schwierigen Aufgaben zu unterstützen“, ergänzt Swen Binner, Geschäftsführer Berufliche Bildung der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld.

**Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren** sind wichtige Ansprechpartner für SeniorExpertinnen und -Experten und in speziellen Fragen auch für Schulleitungen. Regionalkoordinatoren unterstützen den Projektträger beispielsweise bei der Gewinnung und Vorbereitung interessierter SeniorExpertinnen und -Experten sowie bei der Organisation von „Marktplätzen“. Auch aufgrund ihrer vielfältigen Beziehungen und Kontakte aus ihrer früheren beruflichen Karriere tragen sie mit dazu bei, die regionalen Netzwerke auf- und auszubauen.

Konkrete **pädagogische Unterstützung** kommt von Seiten des Schulministeriums und anderer öffentlicher Institutionen, wie den Bezirksregierungen, der Schulaufsicht, den Schulverwaltungen sowie den Regionalen Bildungsnetzwerken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Institutionen stellen zum Beispiel Referentinnen und Referenten, die die ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater mit dem „System Schule“ vertraut machen oder für Qualifizierungsveranstaltungen zur Verfügung stehen.

### 1.2.2 In sieben Schritten zur Stärkung der schulischen Selbstständigkeit

Schulleiterinnen und Schulleiter auf dem Weg hin zur eigenverantwortlichen Schule qualifizierend und beratend zu begleiten und ihnen dabei Management-Know-how aus der Wirtschaftswelt zu vermitteln – das ist die Mission dieses Projekts. Realisiert wird sie in sieben aufeinander folgenden Schritten:

1. Gemeinsam mit regionalen Projektpartnern wird das Projekt den regionalen Strukturen angepasst und öffentlich gestartet.
2. Die Organisatoren gewinnen geeignete SeniorExpertinnen und -Experten für die jeweilige Projektregion.

3. Die SeniorExpertinnen und -Experten werden in Workshops für die vielfältigen schulischen Belange und Bedürfnisse sensibilisiert und damit für den konkreten Einsatz in der Schule qualifiziert.
4. Zeitgleich informiert der Projektträger Schulleitungen über das Projekt und seine Rahmenbedingungen.
5. Schulleitungen und Ehrenamtlichen wird die Möglichkeit geboten, sich auf regionalen Kontaktbörsen, den sogenannten „Marktplätzen“, persönlich kennen zu lernen, sich über Erwartungen und Angebote auszutauschen und gemeinsam Coaching-Vereinbarungen abzuschließen.
6. Weit entfernt davon in fest gefügter Seminarform Rezepte zu liefern, beraten SeniorExpertinnen und -Experten ihre Coaching-Partner individuell, praxisnah und ortsbezogen im Verlauf der weiteren Zusammenarbeit.
7. Regelmäßige Informationsveranstaltungen (Themennachmittage) über neueste Entwicklungen im Schulwesen halten SeniorExpertinnen und -Experten auf dem Laufenden und sichern somit langfristig die Qualität der Beratung für die Schulleiterinnen und Schulleiter. Gleichzeitig bieten diese Treffen auch die Chance zum Erfahrungsaustausch der ehemaligen Führungskräfte untereinander.

### 1.2.3 Landkarte des Schulleitungscoachings

Etabliert hat sich das Projekt in Köln und Umgebung sowie in den Städten Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen und in den beiden Kreisen Kleve und Wesel. Darüber hinaus wird es in der gesamten Region Ostwestfalen-Lippe umgesetzt, d.h. in den sechs Kreisen – Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke, Paderborn – sowie in der Stadt Bielefeld.

#### Offizielle „Letter of Intent“-Partner sind:

##### Dortmund

- Dortmunderschule – Initiative der Dortmunder Wirtschaft
- Schulamt für die Stadt Dortmund
- Stadt Dortmund

##### Duisburg

- Bildungszentrum des Handwerks der Stadt Duisburg
- Niederrheinische IHK Duisburg – Wesel – Kleve zu Duisburg
- Schulamt für die Stadt Duisburg
- Stadt Duisburg
- Unternehmerverbandsgruppe e.V.

**Landkarte des  
Schulleitungscoachings**



**Düsseldorf**

- Stiftung PRO AUSBILDUNG
- Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V.

**Essen**

- IHK für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen
- Schulamt für die Stadt Essen
- Stadt Essen
- SWE – Verein zur Förderung der Zusammenarbeit von Schulen und Wirtschaft Essen e.V. c/o EWG – Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH

**Kleve**

- Kreis Kleve
- Niederrheinische IHK Duisburg – Wesel – Kleve zu Duisburg
- Schulamt für den Kreis Kleve
- Unternehmerschaft Niederrhein

**Mülheim an der Ruhr**

- IHK für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen
- Schulamt für die Stadt Mülheim an der Ruhr
- Stadt Mülheim an der Ruhr
- Unternehmerschaft Niederrhein

**Oberhausen**

- IHK für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen,
- Schulamt für die Stadt Oberhausen
- Stadt Oberhausen
- Unternehmerschaft Niederrhein

**Wesel**

- Kreis Wesel
- Niederrheinische IHK Duisburg – Wesel – Kleve zu Duisburg
- Schulamt für den Kreis Wesel
- Unternehmerschaft Niederrhein

**Region Ostwestfalen-Lippe**

- Bezirksregierung Detmold
- IHK Lippe zu Detmold
- IHK Ostwestfalen zu Bielefeld
- Kreis Gütersloh
- Kreis Herford
- Kreis Höxter
- Kreis Lippe
- Kreis Minden-Lübbecke
- Kreis Paderborn
- Lippe Bildung eG
- Stadt Bielefeld
- Stadt Paderborn

Daneben unterstützen viele weitere regionale Partner das Projekt engagiert vor Ort.



#### 1.2.4 Individuelle Begleitung

„Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ergänzt das Weiterbildungsangebot des Landes NRW. Im Projekt treten Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter mit betriebswirtschaftlichem Blick mit Schulleiterinnen und Schulleitern in einen systematischen und nachhaltigen Dialog ein, um gemeinsam auszuloten, ob und wie die Schul- und Unterrichtsorganisation verbessert werden kann. Außerdem geht es darum, wie sich Schulen nach außen professioneller präsentieren, profilieren, positionieren, im Wettbewerb mit anderen Schulen behaupten – und wie Schulen überhaupt Lösungen für vielschichtige Herausforderungen finden können, die der dauernde gesellschaftliche Wandel an sie stellt.

Des Weiteren können Schulleiter das Projekt nutzen, persönliche Kompetenzen weiter zu entwickeln und auszubauen.

Klassische Themen der Zusammenarbeit sind vor allem Personalangelegenheiten, Mitarbeitergespräche, interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Organisations- und Verwaltungsfragen sowie Projekt- und Budgetmanagement. Zunehmend interessieren sich auch Schulleitungen für das Projekt, die neu im Amt sind und sich vor allem in der Startphase Unterstützung wünschen, um die in der Ausbildung zur Schulleitung gewonnenen Kompetenzen weiter zu vertiefen. Hilfestellung kann auch bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen aus der Qualitätsanalyse angeboten werden, sofern es sich um Gesichtspunkte der Führung und um organisatorische Aspekte handelt. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung werden in vielen Regionen mittlerweile Schulen zusammengelegt. Auch diese Schulen können durch SeniorExpertinnen und -Experten begleitet werden. Wie man es bewerkstelligt, dass mehrere Kollegien zusammen wachsen, wie man einen Schulbetrieb orga-

nisiert, der auf mehrere Standorte verteilt ist – all dies sind Fragestellungen, bei denen SeniorExpertinnen und -Experten Wissen und Erfahrung beisteuern können. Ohnehin sind Schulen mehr und mehr gefordert, sich zu öffnen und Kooperationen mit außerschulischen Partnern einzugehen oder sich in Netzwerken zu engagieren. Dies erfordert ein hohes Maß an kooperativen Fähigkeiten, die SeniorExpertinnen und -Experten per se aus ihrer Berufserfahrung mitbringen und den Schulen weiter vermitteln können.

#### 1.2.5 Bedingungen des Gelingens: doppelte Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit

Das Schmieröl im Getriebe des Projekts ist die doppelte Freiwilligkeit. Alle Beteiligten entscheiden selbst, ob und wie lange sie am Projekt teilnehmen wollen. Diese Freiwilligkeit stellt gleichzeitig den Erfolg des Projektes sicher und gewährleistet die stabile und langfristige Zusammenarbeit der Partner. Die Ehrenamtlichkeit stärkt die Unabhängigkeit der Beraterinnen und Berater, was wiederum dem Vertrauensverhältnis zwischen SeniorExpertinnen und -Experten und den Schulleiterinnen und Schulleitern zu Gute kommt.

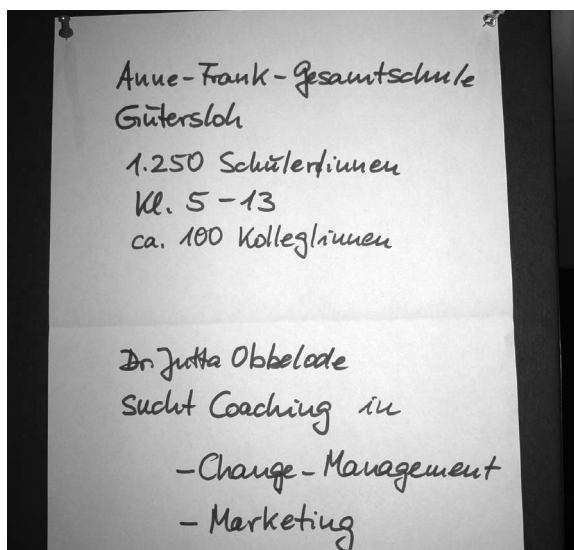
Den Schwerpunkt der Beratung gibt die Schulleitung vor. Sie definiert im Vorfeld des Coachings Anforderungen und Themen. Keinesfalls sollen die ehrenamtlichen Kräfte der Schulleitung vorgeben, „wo es lang geht“. Oft ergeben sich im Verlauf der weiteren Zusammenarbeit auch zusätzliche oder neue Beratungsthemen, die dann ebenfalls von SeniorExpertinnen und -Experten aufgenommen werden können. Einige Coaching-Tandems führen auch SEIS zusammen durch und legen in diesem Zusammenhang die Beratungsfelder fest. Bei SEIS handelt es sich um ein standardisiertes Instrument zur Selbstevaluation von Schulen. Es eignet sich für alle Schulen, die sich einen allgemeinen Überblick über die Qualität ihrer Arbeit verschaffen möchten.

Eine Schulleitung kann sich von nur einem Coach oder auch von mehreren Coaches bei unterschiedlichen Themen beraten lassen. Leiterinnen und Leiter, die sich beraten lassen, gewinnen im gleichrangigen Dialog mit dem SeniorExperten oder der SeniorExpertin, der sich je nach Bedarf über Wochen, Monate und Jahre erstrecken kann, erweiterte, mitunter erhellende Blickwinkel auf den schulischen Alltag. Die neuen Einsichten und Managementwerkzeuge, zu denen sie mit Hilfe ihres Coaches gelangen, können sie unmittelbar auf ihren Arbeitsbereich übertragen – das vermittelt ihnen mehr Sicherheit bei allen ihren Entscheidungen.

Die Coaching-Partner haben unterschiedliche Herangehensweisen an berufliche Herausforderungen, kommen sie doch aus unterschiedlichen beruflichen Welten. Doch im Verlaufe des Beratungsgesprächs lernen sie sich besser kennen, werden mit sich und den unterschiedlichen beruflichen Sichtweisen und Systemen vertraut – und die Wertschätzung voneinander nimmt zu.

Der Erfolg des Projektes lässt sich auch daran festmachen, dass die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen sowie SeniorExpertinnen und -Experten selten abgebrochen wird. Die Beratungsvereinbarungen sind über einen längeren Zeitraum sehr stabil. Gab es bei dem einen oder anderen SeniorExperten im Vorfeld möglicherweise noch Vorbehalte und Zweifel gegenüber Schule, kann man beobachten, dass sie sich auflösen. Sie werden vielmehr von der Identifikation mit der zu beratenden Schule abgelöst. Während der Austausch- und Qualifizierungsveranstaltungen, die vom Projektträger regelmäßig angeboten werden, wird die hohe Wertschätzung der SeniorExpertinnen und -Experten gegenüber Schule und der Arbeit der Schulleitung immer wieder bekundet. SeniorExpertinnen und -Experten geben diese Wertschätzung weiter: Das trägt dazu bei, dass die Gesellschaft nach und nach positiver auf Schule blickt.

Die Schulleiterin der Hauptschule Horn-Bad Meinberg, Rosemarie Schilling, aus dem Kreis Lippe hat die gegenseitige Wertschätzung bereits erfahren: „Seit April 2009 arbeite ich mit einem SeniorExperten zusammen. Ich erhalte dadurch in abgesprochenen Bereichen sehr viel Unterstützung. Das versetzt mich in die Lage, Entscheidungen fundierter zu treffen und damit an Sicherheit und Überzeugungskraft zu gewinnen. Die Bestätigung und Wertschätzung meiner Arbeit durch den SeniorExperten zeigt mir, dass Schulleitungen und Lehrkräfte positiv wahrgenommen werden – das macht mir Mut!“



## 1.2.6 Warum sich Schulleitungen einen Coach nehmen

Es gibt eine Reihe von Motiven, warum sich Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulformen auf ein Coaching durch eine externe Beratung einlassen. Die neutrale Stellung der SeniorExpertin oder des SeniorExperten als unabhängiger Gesprächspartner und Zuhörer erleichtert es der Schulleitung, eingetretene Pfade zu verlassen und Neues auszuprobieren. Von dem Austausch über das Management-Know-how der Beraterinnen und Berater auf das System Schule versprechen sich Leiterinnen und Leiter, die Gestaltungsspielräume der eigenen Schule auszuweiten. Viele suchen weiterhin praktische Unterstützung bei neuen Managementaufgaben, für die sie theoretisch vorbereitet wurden. Neue Schulleiterinnen oder Schulleiter im Amt schätzen beispielsweise die individuelle Begleitung in einem für sie zunächst unbekanntem Umfeld.

„Bringt mir das Angebot Entlastung oder hole ich mir damit die nächste Baustelle ins Haus?“, fragen sich gerade zu Beginn viele Schulleitungen. Die Evaluation zeigt auch hier, dass für die Beteiligten im Schulleitungscoaching die Waagschale deutlich in Richtung Entlastung ausschlägt. Die investierte Zeit schafft neue Handlungs- und Zeitfreiräume. Und es ist vor allem der Blick von außen, den viele schätzen, und der oftmals ganz neue Impulse in das „System Schule“ bringt und einen Perspektivenwechsel erzeugt. Wo es vorher zwei zunächst getrennt erscheinende Welten gab, entstehen auf einmal Synergie-Effekte und ein gemeinsamer Blick auf Schule.

„Schulleiterinnen und Schulleiter werden in Nordrhein-Westfalen im Rahmen der Schulleitungsqualifizierung auf die Übernahme der neuen Aufgaben vorbereitet. Nach Antritt des neuen Amtes stehen sie jedoch oft allein. Hier setzt das Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ an, das die Kolleginnen und Kollegen prozessbegleitend und bei konkreten Fragestellungen berät und unterstützt. Das Fortbildungskonzept des Landes und die Arbeit der SeniorExpertinnen und -Experten ergänzen sich so in hervorragender Weise“, erläutert Andreas Blank, Leitender Regierungsschuldirektor und Dezernent in der Schulaufsicht Berufskollegs, Bezirksregierung Köln.

Ein wichtiges Motiv ist außerdem, mittels des Coachings die schulische Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Bekanntlich verfügen ehemalige und aktive Führungskräfte aus der Wirtschaft zudem über vorteilhafte, mitunter exklusive Kontakte zur Wirtschaft und Gesellschaft. Von diesen können Schulen auch profitieren. Und nicht zuletzt könnten SeniorExpertinnen und -Experten Hilfestellung dabei

geben, den richtigen Ton und die überzeugenden Argumente zu finden, geht es um die Einwerbung von Sponsorengeldern aus der Wirtschaft.

Fazit: „Was in der Wirtschaft schon lange üblich ist, nämlich dass Berater einen Unternehmer für eine bestimmte Zeitspanne coachen, hält jetzt auch Einzug in die Schule. Durch das SeniorExperten-Projekt wird den Schulleiterinnen und Schulleitern ganz pragmatisch Wirtschaftswissen zur Verfügung gestellt, das ihnen helfen kann, die Schulen für die Schülerinnen und Schüler zu verbessern“, erläutert Michael Uhlich, Abteilungsleiter der Schule, Bezirksregierung Detmold.



spezifisch auf die Weiterentwicklung von Schule bezogen sein. Viele SeniorExpertinnen und -Experten erleben das Coaching auch als persönliche Bereicherung, weil die Beratung von Schulleitungen für sie grundsätzlich eine sinnstiftende Aufgabe ist. Sie haben Interesse und Freude an einer neuen Aufgabe und an einer neuen Herausforderung. Und sie haben das Bedürfnis der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Das Coaching ist für sie gleichbedeutend mit Erfolg, Anerkennung und sogar „Glücksempfinden“. Darüber hinaus ist das Coaching eine Brücke zwischen ihrer beruflichen Vergangenheit und ihrer Gegenwart – so geben sie bereitwillig ihr Fachwissen und ihre beruflichen Erfahrungen weiter. Sie wollen Schulen gezielt neue Impulse geben und Einblicke ins Schulleben gewinnen. Sie sind fasziniert von dieser „anderen Welt“, die sie sogar mitgestalten können. „Die Erfahrung eines Unternehmerlebens an die Schule weiterzugeben – letztlich zu Gunsten der Schülerinnen und Schüler und damit für unsere und die Zukunft unserer Kinder – das macht mir Freude“, bekräftigt Diplom-Volkswirt Rainer Schaaff aus Marl, der eine Duisburger Gesamtschule berät.

### 1.2.7 Warum SeniorExperten Schulen beraten

SeniorExpertinnen und -Experten sind alles andere als eine uniforme Gruppe. Die Spanne reicht vom studierten Naturwissenschaftler bis zum Betriebswirtschaftler, vom Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens bis zum Manager eines weltumspannenden Konzerns und vom ehemaligen Schulamtsdirektor bis zum Privatschulmanager. Sie haben einen heterogenen beruflichen Hintergrund und bringen dementsprechend vielfältige Erfahrungen und Managementkompetenzen ins Coaching ein. Manche beraten nur eine Schule, andere drei oder vier im gleichen Zeitraum. Was sie aber eint, ist eine außergewöhnliche Motivation und das Interesse, nach dem aktiven Berufsleben oder schon nebenher, das Schulsystem mitzugestalten.

Die Motive, sich für das Schulleitungscoaching zu engagieren, können eher allgemeiner Natur oder

	Alle öffentlichen und privaten Schulen in NRW	Öffentliche und private Schulen, die am Projekt teilnehmen*
Schulformen	Angaben in Prozent	Angaben in Prozent
	100 %	100 %
Grundschule	49 %	31 %
Hauptschule	10 %	15 %
Realschule	9 %	15 %
Gesamtschule	3 %	8 %
Gymnasium	10 %	14 %
Förderschule	11 %	9 %
Freie Waldorfschule	1 %	1 %
Weiterbildungskolleg	1 %	1 %
Berufskolleg	6 %	6 %
Volkshochschulen		1 %

\* In 2010 nahmen insgesamt rund 340 Schulen am Projekt teil. Manche Schulen haben allerdings mehrere Coaching-Vereinbarungen getroffen, so dass sich die Zahl der als Projektschulen erfassten Schulen auf 360 Projektschulen erhöht.



„Wir unterstützen das Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ seit Anfang 2007, weil es aus unserer Sicht keine bessere Möglichkeit gibt, um praxisnah wirtschaftliches Know-how zu vermitteln. Schulleitungen werden in ihrer neuen Selbstständigkeit unterstützt und SeniorExperten setzen ihr über Jahre angesammeltes Wissen erfolgsbringend ein. Die doppelte Freiwilligkeit des Projektes macht den Erfolg aus, denn es arbeiten nur Menschen miteinander, die hoch motiviert und interessiert sind“, erklärt Dr. Wolf-Eberhard Reiff, Geschäftsführer des Bereichs Bildung und Technologie, Niederrheinische Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve zu Duisburg.

Fazit: Die Motive für die Teilnahme der SeniorExpertinnen und -Experten und der Schulleiterinnen und Schulleiter mögen zwar unterschiedlich sein. Sie ergänzen sich aber auf hervorragende Weise und setzen positive Kräfte frei.

### 1.3 Das Projekt und seine Ergebnisse

„Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ist ein geeignetes Mittel, Managementkonzepte in die Schulleitungspraxis zu übertragen und darüber Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Bewältigung neuer Aufgaben zu unterstützen: „Diese „Vision“ ist Praxis geworden, noch nicht eins zu eins, jedoch in vielen Punkten des Programms. Damit ist das Projekt bereits ein wesentlicher Faktor aktueller Schulentwicklung in NRW“, fassen Dr. Winfried Witjes und Dr. Peter Zimmermann von der Fakultät Erziehungswissenschaft und Soziologie der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) zusammen.

In einer mehrjährigen Studie haben die beiden Wissenschaftler unter anderem untersucht, „ob und inwieweit die Beratung erfolgreich den Transfer von Managementprinzipien und -verfahren in die Schulleitungspraxis fördert“. An der Befragung im Mai und Juni 2009 haben rund 180 Schulleiterinnen und Schulleiter und ebenso viele SeniorExpertinnen und -Experten teilgenommen. Die ausführlichen Ergebnisse der Evaluation befinden sich auf der beiliegenden CD-Rom.

#### 1.3.1 Es funktioniert: die Übertragung von Management-Know-how in die Schulleitungspraxis

Dass das Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ein bedeutender Faktor aktueller Schulentwicklung im Lande ist, lässt sich schon an den Zahlen ablesen. Von 2005 bis 2010 hat das Projekt „Schulleitungscoaching durch Se-



niorExperten NRW“ mehr als 500 Vereinbarungen zwischen Schulleitungen und SeniorExpertinnen und -Experten auf den Weg gebracht. Allein im Jahr 2010 waren rund 340 Schulen sowie rund 250 SeniorExpertinnen und -Experten beteiligt. Es lagen bis zu diesem Zeitpunkt für das Jahr rund 360 Vereinbarungen vor.

Alle Schulformen sind am Projekt beteiligt. Die meisten Coaching-Vereinbarungen haben Schulleitungen von Grundschulen getroffen, gefolgt von Real- und Hauptschulen.

Aus der Tabelle auf Seite 16 geht hervor, wie beliebt das Schulleitungscoaching bei Schulleitungen der unterschiedlichen Schulformen ist.

Bezogen auf den Anteil aller Schulen in NRW sind Realschulen als Projektschulen überproportional stark vertreten, desgleichen Haupt- und Gesamtschulen sowie Gymnasien. Unterrepräsentiert sind Grundschulen, auch wenn die meisten Coaching-Vereinbarungen insgesamt von Grundschulleiterinnen und Grundschulleitern getroffen wurden.

Bezogen auf die Ergebnisse des Evaluationsberichtes verteilen sich die Schulleiterinnen und Schulleiter nach Geschlecht folgendermaßen: rund 62 Prozent sind Frauen und rund 38 Prozent Männer. Die größte Gruppe bilden die 50- bis 60-Jährigen. Bei den SeniorExpertinnen und -Experten ist der überwiegende Anteil männlich. Das Alter liegt mehrheitlich zwischen 60 und 70 Jahren.

#### 1.3.2 Zufriedene Coachingpartner arbeiten zielorientiert zusammen

Schon die Rahmenbedingungen des Projekts sind den beiden Wissenschaftlern zufolge eine Erfolgsgrundlage. Folgende Rahmenbedingungen haben sie in der Evaluation von 2009 beschrieben und analysiert:

- Veranstaltungen, über die sich die Coaching-Paare finden – die sogenannten Marktplätze,
- Verbindlichkeit der Termine sowie Häufigkeit und Dauer der Sitzungen,
- Organisation und Betreuung durch den Projektträger,
- Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Coachingtandems.

Die Güte dieser Rahmenbedingungen wurde über Einschätzungen seitens der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie SeniorExpertinnen und -Experten ermittelt und durchweg positiv bewertet.

Persönlicher Ertrag für die SeniorExpertinnen und -Experten	Zustimmung
SeniorExpertin / SeniorExperte kann Erfahrungen und Wissen sinnvoll einsetzen	96 %
SeniorExpertin / SeniorExperte erwirbt neues Wissen bezüglich Schule	90 %
SeniorExpertin / SeniorExperte nimmt Einblick in den konkreten Schulalltag	81 %

Da das Projekt auf freiwilliger und unentgeltlicher Teilnahme basiert, wurden die SeniorExperten nach dem persönlichen Gewinn ihres Projekt-Engagements gefragt: Sie bestätigen überwiegend, Erfahrungen und Wissen sinnvoll eingesetzt, neues Wissen bezüglich Schule erworben und Einblick in den Schullalltag bekommen zu haben.

Für den Projekterfolg von noch größerer Bedeutung ist sicherlich die Zufriedenheit der Schulleiterinnen und Schulleiter mit ihrem Coaching.

Zufriedenheit der Schulleitungen	Zustimmung
Schulleitung würde ein Coaching noch einmal in Anspruch nehmen	93 %
Schulleitung würde den Coach weiterempfehlen	93 %
zeitlicher Aufwand ist gerechtfertigt	89 %
Schulleitung ist mit dem Ergebnis zufrieden	87 %
Aufwand und Nutzen stehen im angemessenen Verhältnis	85 %
Schulleitung kann Erfahrungen aus dem Coaching in der Schule umsetzen	81 %
Coaching wird langfristigen Nutzen haben	77 %

93 Prozent der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter würden ein Coaching noch einmal in Anspruch nehmen und ebenfalls 93 Prozent der Schulleiterinnen und Schulleiter würden ihren Coach weiterempfehlen.

Wirksamkeit und Effektivität von Coaching setzt die Festlegung von Zielen und Kriterien voraus. Der weitaus größte Teil der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie SeniorExpertinnen und -Experten hat in den verschiedenen Themenfeldern auch mit Zielvereinbarungen gearbeitet. Lediglich in den Bereichen Haushalt und Budget fällt die Zusammenarbeit auf Grundlage von Zielvereinbarungen geringer aus. Nach pauschalen Einschätzungen der Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer haben viele Coachingpaare ihre vereinbarten Ziele auch erreicht oder sind nahe davor.

Walter Hubenthal, Regionalkoordinator für den Kreis Paderborn, der zwei Grundschulen, eine Hauptschule und ein Gymnasium betreut, bringt es auf den Punkt: „Der SeniorExperte ist Partner für Schule. Austausch und Dialog im „Open Space“. Gemeinsames Interesse am gemeinsamen Ziel leiten den Dialog zwischen Schulleitung und Senior-Experten. So profitieren beide Teilnehmer von den Erfahrungen und dem Wissen des anderen. Auch eine Schulleitung braucht einen „Sparrings-Partner“, der eine andere Sicht der Dinge aufzeigt. Das Zustimmung von Entscheidungen der Schulleitung durch den SeniorExperten im vertraulichen Gespräch stärkt das Gefühl der Sicherheit.“

### 1.3.3 Ein „Ausgewählter Ort im Land der Ideen“



Das Projekt war am 4. März 2008 „Ausgewählter Ort im Land der Ideen“ in der Kategorie „Bildung und Jugend“. Die Auszeichnung erfolgte im Rahmen der bundesweiten Initiative „Deutschland – Land der Ideen“ des Bundesministeriums für

Bildung und Forschung und der Deutschen Bank AG. Die Initiative verfolgt das Ziel, den Standort Deutschland durch mehr Investitionen in Bildung und Forschung zu stärken.

### 1.3.4 Empfehlungen von SeniorExpertinnen und -Experten

Im Jahr 2008 lud das Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW eine Gruppe von SeniorExpertinnen und -Experten dazu ein, ein Gutachten aus Sicht der Wirtschaft zu verfassen. Im „Gutachten – Eigenverantwortliche Schule gestalten“ sollten Empfehlungen von ehrenamtlichen Beraterinnen und Beratern an die Landesregierung NRW, die Schulaufsicht und an Schulleitungen ergehen. Für die Koordinierung der Treffen der 13 Gutachter, für Kommunikation und für Schlussredaktion der Empfehlungen war die Stiftung Partner für Schule NRW verantwortlich.

Im Fokus der Empfehlungen der Gutachter standen schulische Rahmenbedingungen und Strukturen sowie die Rolle von Schulleitungen selbständiger Schulen. Denn diese sind die zentralen Coaching-Partner. Und der Weg der jeweiligen Schule in die Eigenverantwortung hängt aus Sicht der Gutachter davon ab, wie wirksam es Schulleitungen gelingt, von ihrer eher gleichberechtigten Position im Kollegium als „Primus inter Pares“ zur Rolle des Schulmanagers zu finden, der Verantwortung etwa für die strategische Ausrichtung der Schule, Personal und Budget übernimmt. Gemeinsames Ziel der SeniorExpertinnen und -Experten war es, mit dem Gutachten Vorschläge zu unterbreiten, wie der Veränderungsprozess selbständiger Schulen verstärkt und beschleunigt werden kann, so dass er zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Schulwesens insgesamt führt.

### 1.3.5 SeniorExperten als „verdiente Persönlichkeiten des Schullebens“

Regelmäßig hebt das Land NRW die Leistungen von SeniorExpertinnen und -Experten hervor. So zeichnete Schulministerin Sylvia Löhrmann am 4. Oktober 2010 im Düsseldorfer Ständehaus 61 besonders engagierte und verdiente Persönlichkeiten des Schullebens in Nordrhein-Westfalen aus, darunter auch zwei ehrenamtliche Mitarbeiter des Projekts „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“.

Auch in den Jahren zuvor wurden SeniorExpertinnen und -Experten aufgrund ihres besonderen Verdienstes für das Schulleben in NRW ausgezeichnet.



### 1.3.6 Schulleitungscoaching – ein Resümee

Das Projekt wird von den Beteiligten als nützlich und sinnstiftend erlebt. Nichts verdeutlicht das besser als dieses Resümee: „Sind wirklich schon zwei Jahre vergangen? Richtig bewusst nehme ich diese Zeitspanne nicht wahr, denn Schulleitungscoaching ist kein Schnellprogramm zur Ausmerzungen von Defiziten, sondern eine Weiterentwicklung zweier gleichwertiger Partner, die unterschiedliche Sichtweisen auf Aufgaben haben. Es ist im gewissen Sinn eine Entdeckungsreise, die von Verantwortung, Zielsetzung und machbarer Umsetzung getragen wird.“ Das ist der Eindruck von Peter Teschner, SeniorExperte aus Delbrück, der eine Grundschule, zwei Förder-schulen und eine Gesamtschule betreut.

Vielleicht ist es die Bereitschaft, lebenslang zu lernen, die gute Schulen und ihre ehrenamtlichen Beraterinnen und Berater verbindet: „Was mich stark beeindruckt ist die Lernbereitschaft meiner Gesprächspartner, deren Offenheit und Veränderungswillen. Und meine Zufriedenheit mit der jetzt etwa ein halbes Jahr andauernden Zusammenarbeit resultiert weniger aus meiner persönlichen Einschätzung, sondern vor allem aus Rückmeldungen meiner Gesprächspartner, in denen sie mir über Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter berichten. Von diesen werden positive Veränderungen beispielsweise im Hinblick auf das Verhalten bei Mitarbeitergesprächen konstatiert oder ein Lob für die Konferenzführung ausgesprochen.“ – Das ist die Auffassung von Dr. Rolf-Günter Meißner, Niederkassel. Er begleitet und berät eine Hauptschule sowie eine Grundschule.

Fazit: Auch nach fünf Jahren überzeugt das Projekt durch seinen sinnstiftenden und belebenden Charakter und den Nutzen, den es sowohl für Schulen und deren Entwicklung, SeniorExpertinnen und -Experten und die Gesellschaft entfalten kann.

## 2. Coachingtandems im Gespräch – 8 Praxisbeispiele

### 2.1 Mehr Zeit für pädagogische Arbeit dank neuer Informationsarchitektur

Ruth Reddig-Gehlen, Anne-Frank Schule, Frechen



*Beschreiben Sie bitte die Ausgangssituation in der Anne-Frank-Schule in Frechen, bevor das Schulleitungskoaching begann ...*

**Reddig-Gehlen:** Früher hatte bei uns nur die Schulleitung einen Computer, die Sekretärin und es gab noch vereinzelt Computer in Klassenräumen. Als wir später mehr Computer anschaffen konnten, war es mein Anliegen, jemanden zu finden, der uns dabei hilft, ein Informationssystem aufzubauen und die Computer miteinander zu vernetzen. In den meisten Schulen gibt es zwar einen Lehrer oder eine Lehrerin mit technischem Know-how. Verlässt er oder sie die Schule, geht dieses Fachwissen für uns verloren. Außerdem kommt es immer wieder vor, dass eine Lehrkraft Unterrichtsmaterialien erarbeitet und sie auf ihrem Computer zu Hause ablegt. Brauchen wir diese Materialien, um sie kurzfristig im Unterricht einsetzen zu können, kommen wir nicht ohne weiteres an diese Materialien heran, weil die Schule keine Verbindung zu dem Computer hat. Wie kann man Wissen und pädagogische Konzepte von Kolleginnen und Kollegen unter Beachtung der Bestimmung des Datenschutzes fachgerecht ablegen? Wie kann man

dieses Wissen verantwortlich sammeln und für andere Kolleginnen und Kollegen nutzbar machen? Auf diese Fragen wollte ich im Coaching Antworten haben. Ferner suchte ich nach Möglichkeiten, mit denen alle in unserem Informationssystem tätigen Personen nach einem festgelegten Standard ihre Aufgaben registrieren können. Schließlich brauchten wir noch einen Computerfachmann, der eine Schulhomepage entwickelte, mit der die pädagogischen Angebote unserer Schule professionell dargestellt werden konnten. In unserem Kollegium mit 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hatten wir keinen einzigen Computerfachmann. Also musste die neue Homepage technisch so beschaffen sein, dass sie auch ein Laie pflegen kann. Das waren die Aufgaben, die sich uns stellten.

*Welche Rolle hat der SeniorExperte bei diesem Veränderungsprozess gespielt?*

**Reddig-Gehlen:** Als Computerfachmann hat uns unser SeniorExperte, Manfred Dahlhoff, bei diesem Prozess ständig begleitet. In technischen Fragen war er sozusagen „mein Gehirn“. Er legte dar, welche meiner Ansprüche sich wie realisieren ließen und welche nicht. Zu Beginn war er fast täglich in der Schule, später wöchentlich. Die Qualitätsanalyse und das Qualitätstableau des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW waren für mich Richtlinie beim Veränderungsprozess. In diesem Zusammenhang habe ich einen Geschäftsfeldplan entwickelt, der alle schulischen Aufgaben personenbezogen abbildet. Die größte Herausforderung bestand für mich darin, alles abzubilden und zu registrieren, was wir tun. Ein Jahr später habe ich überprüft, welche Aufgaben noch nicht im Informationssystem registriert sind. Diese wurden ins Qualitätstableau aufgenommen und der Geschäftsfeldplan weiterentwickelt.

*Wie würden Sie die Beziehung zu Ihrem Coaching-Partner beschreiben? Hat sie sich im Laufe des Coachings verändert?*

**Reddig-Gehlen:** Ich habe sehr von Manfred Dahlhoffs Wissen profitiert. Auf der anderen Seite hat auch der SeniorExperte von uns gelernt.

*Welche Methoden – beispielsweise Gespräch, Workshop, Moderation – haben Sie eingesetzt?*

**Reddig-Gehlen:** Die meiste Zeit haben wir uns am Computer ausgetauscht. Außerdem hat Manfred Dahlhoff Power-Point-Folien erstellt und im Kollegium Fortbildungsveranstaltungen etwa zum Einsatz neuer Medien durchgeführt. Er hat beispielsweise erklärt, warum die Schulleitung ihre Daten auf einer getrennten Festplatte ablegen sollte und wie man über eine gemeinsame Festplatte kommunizieren kann, die wir „Tauschlaufwerk“ nennen.

*Was bedeutet Ihnen das Coaching persönlich?*

**Reddig-Gehlen:** In meinen Führungsentscheidungen bin ich sicherer und schneller geworden.

*Über welche konkreten Erfolge können Sie berichten?*

**Reddig-Gehlen:** Im Laufe des Coachings habe ich IT-Grundwissen erworben. Über die Nutzung unserer neuen Informationsarchitektur haben wir mehr Zeit für pädagogische Arbeit bekommen. Und die Kolleginnen und Kollegen sind heute insgesamt besser informiert. Wir haben ein Informationssystem aufgebaut, in dem jeder und jede rasch die relevanten Informationen, Konzepte und Materialien findet. Weil wir einen schnelleren Zugriff auf die Dokumente haben, sind wir besser auf die Zukunft vorbereitet.

**Beruflicher Hintergrund:** Ruth Reddig-Gehlen, Schulleiterin einer Förderschule mit den Förderschwerpunkten emotionale und soziale Entwicklung, Lernen und Sprache.

### **„Schulverwaltungsnetz optimieren, IT-gestützte Qualitätsanalyse und -entwicklung“**

*Manfred Dahlhoff, SeniorExperte*

*Welche Ziele haben Sie mit Ihrer Coaching-Partnerin Ruth Reddig-Gehlen von der Anne-Frank-Schule in Frechen vereinbart?*

**Dahlhoff:** Wir haben zunächst keine konkreten Ziele vereinbart, der Beratungsprozess ist gewachsen. Allgemeines Ziel war allerdings, die Kommunikation zwischen der Schulleitung, der Sekretärin, den Lehrerinnen und Lehrern, der Steuergruppe, dem Lehrerrat, der Hausverwaltung sowie allen schulinternen Experten zu verbessern. Die Schulleiterin wollte auch aufgrund der neuen Schulgesetzgebung und der damit verbundenen herausragenden Stellung der Schulleitung einen verantwortlichen Job machen. Sie

vermutete Schwachstellen in der IT-Infrastruktur. Was sich auch bewahrheitete. Komplexe IT-Netzwerke sind für normale Computernutzer nicht selbsterklärend.

*Wie sieht es eigentlich mit dem IT-Wissen von Lehrerinnen und Lehrern in der Regel aus?*

**Dahlhoff:** Das IT-Know-how in Bezug auf Netzwerktechnologie ist vielfach unzureichend, viele technische Prozesse und Zusammenhänge werden oft nicht verstanden. Im Laufe der Zeit hat sich das aber bei der Anne-Frank-Schule stark verbessert.

*Bestand das Coaching nur aus Gesprächen?*

**Dahlhoff:** Das ging darüber hinaus. Ich wurde zunächst von meinem damaligen Arbeitgeber beauftragt, die IT-Umgebung zu optimieren. Hauptaufgabe war, ein abgekoppeltes Schulverwaltungsnetz neben dem Schülernetz zu schaffen. Tage- und wochenweise habe ich in der Schule verbracht und an der Erarbeitung und Umsetzung des technischen und organisatorischen Konzepts mitgearbeitet. Ich verstehe das Coaching der Schulleiterin als Beratung eines kleinen Unternehmens mit ca. 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Bildung produzieren. Dabei sollten sie auf ein funktionstüchtiges und gut durchdachtes Verwaltungsnetzwerk zurückgreifen können. Das ist mein Leitbild.

*Wie viele Schulen coachen Sie?*

**Dahlhoff:** Derzeit berate ich vier Schulen: eine Gemeinschaftsgrundschule, eine Realschule, eine Gesamtschule und eine Förderschule.

*Welche Rolle spielt die Beziehung zum Coaching-Partner?*

**Dahlhoff:** Eine große Rolle, denn treten etwa technische Probleme auf, kann man die nicht alleine lösen. Da sind immer mehrere Personen involviert. Es reicht nicht, wenn in dieser Situation nur ein Lehrer Bescheid weiß. Die Schule gerät in eine fatale Abhängigkeit – es darf nicht sein, dass alles stillsteht, wenn dieser mal erkrankt. Um dem entgegenzuwirken ist es umso wichtiger, ein IT-Team zu bilden, in dem das schulische und technische Know-how vertieft wird und weitergegeben werden kann. Außerdem darf das gute Verhältnis zu den technischen Dienstleistern nicht unterschätzt werden, die vom Schulverwaltungsamt beauftragt werden.

*Gibt es bei den Schulleitungen unterschiedlicher Schulformen andere Coaching-Themen im Bereich IT?*

**Dahlhoff:** Bezogen auf das Schulverwaltungsnetz ist das erstaunlicherweise nicht der Fall. Frau Reddig-Gehlen und ich haben ein organisatorisches Konzept erarbeitet, das auf der Qualitätsanalyse (QA) NRW basiert. Daran sind nach meinen Erfahrungen Schulen aller Schulformen interessiert, denn auch ihnen steht irgendwann der Besuch eines Qualitätsprüfers ins Haus.

*Über welche Erfolge können Sie berichten?*

**Dahlhoff:** Das Coaching hat die Schule in Sachen Know-how und Prozessentwicklung weit nach vorne gebracht. Die gesamte Datenhaltung der Förderschule wurde modernisiert. Die Lehrerinnen und Lehrer sind ins Verwaltungsnetz eingebunden und verstehen und beherrschen ihre IT-Infrastruktur: Da gibt es gemeinsame Datenbereiche, in denen die Pädagogen Formulare, Materialien und Konzepte austauschen können. Das E-Mail-System ist optimiert worden und der Informationsfluss in Gang gekommen. Es hat sich gezeigt, dass drei Konzepte, drei Handbücher und drei Schulteams der Schlüssel zum Erfolg sind. Bereits realisiert worden ist ein technisches Handbuch, das gekoppelt ist an die Bildung eines IT-Teams. Weiterhin das Organisationshandbuch, das an die Bildung eines Organisationsteams geknüpft ist, denn das Handbuch muss ja mit Leben gefüllt und weiterentwickelt werden. Kommt beispielsweise ein neuer Pädagoge in die Schule, wird ihm das Organisationshandbuch in die Hand gedrückt und er ist gleich integriert, weiß, wie welche Abläufe vor sich gehen. Der Kreis wird in Zukunft mit einem Qualitätsmanagementkonzept geschlossen, ein Qualitätshandbuch wird vorgelegt und ein Qualitätsteam in der Schule gebildet. Das Qualitätsmanagement soll auf dem Modell Q2E basieren, das übrigens in schweizer Schulen sehr erfolgreich eingesetzt wird. Die dazu notwendigen Dokumente sollen dann in die vorhandene Datenstruktur (QA-NRW) integriert werden. Denn was nützt die beste Qualitätsanalyse, wenn sich daran keine Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung anschließt?

**Beruflicher Hintergrund:** Manfred Dahlhoff verfügt über eine 20-jährige Erfahrung in Führungspositionen bei Bildungsunternehmen mit den Schwerpunkten: Personalentwicklung, Prozesstechnik, Qualitätsmanagement und Informationstechnologie. Derzeit führt er ein eigenes Unternehmen, das Programmierung, Geschäftsprozessanalyse, Informationstechnik und IT-Seminare anbietet. Seit November 2007 arbeitet Herr Dahlhoff nebenher ehrenamtlich als SeniorExperte mit den Coachingschwerpunkten Projektmanagement, Organisationsberatung, IT-Schulmanagement und IT-Beratung.

## 2.2 „Ich betrachte Schulentwicklung jetzt auch mit der Wirtschaftsbrille“

*Karin Finkeldei, KGS Nieheim - Grundschulverband der Stadt Nieheim, Nieheim*

Seit Februar 2008 ist Karin Finkeldei Schulleiterin an der Katholischen Grundschule – Grundschulverband der Stadt Nieheim. Sie leitet einen Grundschulverband, der aufgrund sinkender Schülerzahlen nur noch einen Haupt- und einen Nebenstandort hat, zuvor waren es zwei Nebenstandorte. Drei Kollegien mussten zu einem zusammenwachsen. Vor diesem Hintergrund mussten auch die alten Schulprogramme, Unterrichtskonzepte und Arbeitspläne neu erarbeitet und konzipiert werden. Darüber hinaus standen etliche Renovierungsarbeiten an. In dieser Situation hat die Schulleiterin über E-Mail erfahren, dass sie als Leiterin Unterstützung durch Ehrenamtliche über das Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ bekommen könnte.

Prompt hat Karin Finkeldei das Kollegium informiert. „Einige waren skeptisch, weil der Senior-Experte aus der Geschäftswelt kam“, sagt die Schulleiterin. Manche Lehrerinnen und Lehrer hätten sich nur schwer vorstellen können, dass jemand einfach so aus der Wirtschaftswelt in die Schule komme, viel Zeit mitbrächte, und unentgeltlich die Schulleitung berate. In einer Lehrerkonferenz stellte die Schulleiterin Horst Süvern, den SeniorExperten, den Kolleginnen und Kollegen vor und erläuterte, was sie gemeinsam unternehmen würden. Das Kollegium akzeptierte den Input von außen.

Laut der Schulleiterin war es Konsens zwischen ihr und Horst Süvern, sich regelmäßig zum Coaching zu treffen, um aktuelle Entwicklungen abzuklären. Erstes Ziel sei es gewesen, die Offene Ganztagsschule (OGS) zum Schuljahr 2009/2010 erfolgreich einzuführen, zweites Ziel, die Schule zu renovieren und drittes Ziel, die Personalführung zu verbessern. Ein weiteres haben, so Karin Finkeldei, die Grundschulkinder mit einem Brief an die Schulleitung auf die Tagesordnung gesetzt: Sie wünschten sich einen schöneren Schulhof. „Das haben wir aufgegriffen, nachdem die Kinder aus eigener Initiative angefangen haben, Spenden für die Umgestaltung des Schulhofs zu sammeln“, erklärt die Schulleiterin.

### **Coach mit Vitamin B**

Der erste Schritt war es laut Karin Finkeldei, die Offene Ganztagsschule einzuführen. Ein Fragebogen zur Bedarfsermittlung wurde mit Unterstüt-

zung von Horst Süvern entwickelt. Anschließend wurde gemeinsam ein Informationsblatt für die Erziehungsberechtigten zur OGS erstellt, das den Tagesablauf, Inhalte und Zeiten aufzeigt.

Der zweite Schritt betraf die Umgestaltung des Schulhofs. Der SeniorExperte habe dazu im Internet recherchiert, welche Anforderungen heute an die Umgestaltung eines Schulhofes gestellt würden und wie ein schöner Schulhof überhaupt aussehen könne, so Karin Finkeldei. Horst Süvern riet dazu, von vornherein alle Beteiligten – Eltern, Kinder, Kollegen, Nachbarn der Schule, Vereine, Stadtverwaltung – in die Planung einzubeziehen.

Laut der Schulleiterin besichtigten Mitglieder der Planungsgruppe gemeinsam mit Eltern und Kindern mehrere Schulhöfe in der Gegend und hätten anschließend mehrere Planungstreffen und einen Informationsabend mit einem Fachreferenten für alle Interessierten durchgeführt. Das habe die Akzeptanz deutlich gesteigert. Niemand konnte mehr sagen: „Davon haben wir nichts gewusst“, sagt Karin Finkeldei. Im Juni 2009 fand der erste Aktionstag statt, bei dem mehr als 100 Personen mitgeholfen haben.

### **Mitarbeitergespräche schweißen Kollegium zusammen**

Schwerpunktthema des Schuljahres 2009/2010 waren Mitarbeitergespräche. „Auch hierbei konnte uns Horst Süvern wichtige Impulse geben“, sagt die Schulleiterin. Früher habe sie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Regel nur Gespräche aus aktuellen Anlässen geführt, wenn etwas vorgefallen sei. Doch der SeniorExperte habe dargelegt, wie sinnvoll es sei, regelmäßig Mitarbeitergespräche zu führen – schon deswegen, um Neues über die Situation des Arbeitsplatzes aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfahren.

Sie ist noch nicht lange im Amt – doch die Schulleitung schon hat viel erreicht: Laut Karin Finkeldei ist die Offene Ganztagsschule etabliert, und die Einführung von Mitarbeitergesprächen haben die Kolleginnen und Kollegen sehr gut angenommen. Bereits nach einem Jahr verzeichne die OGS eine deutliche Steigerung der angemeldeten Kinder. Die Schulhofumgestaltung sei noch in vollem Gange.

„Insgeheim denke ich, ich habe mit dem SeniorExperten ein kleines Heinzelmännchen in der Hinterhand, das einem hilft, die Aufgaben schneller und besser zu bewältigen“, sagt die Schulleiterin.

Auch die Anregungen des SeniorExperten, die ihr Führungsverhalten betreffen, hat sie angenom-

men: „Früher kam es vor, dass ich mir zu viel auf einmal vorgenommen habe. Heute arbeite ich zielgerichteter, plane die Schritte bewusster, delegiere Aufgaben und plane mehr Zeitpuffer für bestimmte Arbeiten ein. Ich betrachte die Schulentwicklung jetzt nicht mehr nur mit dem Lehrerblick, sondern auch mit dem Wirtschaftsblick.“

**Beruflicher Hintergrund:** Karin Finkeldei, Jahrgang 1963, studierte von 1983 bis 1987 an der Universität Münster; 1. Staatsexamen für das Lehramt für Primarstufe; 1989 legte sie das 2. Staatsexamen für das Lehramt an Grund- und Hauptschulen ab; im Jahr 1989 Eintritt in den Schuldienst an der Katholischen Grundschule Julius-Spriestersbach in Remscheid; ab 1991 arbeitete sie als Lehrerin in der Katholischen Grundschule in Bad Driburg; von 1993-2004 Schulleiterin in der Katholischen Grundschule in Nieheim-Oeynhausen; von 2004 bis 2008 Konrektorin der Katholischen Grundschule in Nieheim; seit 2008 Schulleiterin an der KGS Nieheim – Grundschulverbund der Stadt Nieheim; bereits jahrelang engagiert sich Karin Finkeldei ehrenamtlich in der Kirchenarbeit.

### „Es wird zu wenig über das Befinden am Arbeitsplatz gesprochen“

*Horst Süvern, SeniorExperte*

*Wie sind Sie auf Ihren Einsatz in der Schule vorbereitet worden?*

**Süvern:** Ich bin im Vorfeld über die Stiftung Partner für Schule NRW in Vorbereitungsveranstaltungen auf das Themenfeld Schule vorbereitet worden.

*Wie haben Sie die Ausgangssituation der Katholischen Grundschule Nieheim gesehen, bevor das Schulleitungscoaching begann?*

**Süvern:** Die Katholische Grundschule Nieheim ist eine Verbundschule mit zwei Standorten. Die Schulleiterin trug die Verantwortung dafür, dass die zwei bisher selbständigen Kollegien zusammenwachsen mussten. Karin Finkeldei kam mit einigen Projekten auf mich zu, die sie realisieren wollte, etwa die Einführung der Offenen Ganztagschule, die Umgestaltung des Schulhofes und das Personalmanagement.

*Welche Ziele haben Sie mit Ihrer Coaching-Partnerin vereinbart?*

**Süvern:** Zuerst sind wir die Beratungsthemen der Reihe nach durchgegangen. Der zweite Schritt war, die Themen zu priorisieren. Nach jeder Sitzung haben wir ein tabellarisches Protokoll erstellt, in dem wir festgehalten haben, wer was bereits gemacht hat und wer in der Zukunft welche Aufgabe übernimmt.



*Welche konkreten Maßnahmen haben Sie zu Beginn in die Wege geleitet?*

**Süvern:** Der Schulhof beinhaltete eine sehr große Teerfläche. Um herauszufinden, wie er umgestaltet werden kann, habe ich im Internet recherchiert.

Ich habe mir eine Reihe von Schulhomepages angeschaut und mehrere Landschaftsgärtner im Internet gefunden. Zu einem von ihnen haben wir Kontakt aufgenommen. Unser Ziel war es, den Schulhof zu einem Ort zu machen, der die Kinder lockt, ihre Phantasie und ihren Bewegungsdrang anregt und ihnen insgesamt eine Abwechslung vom Schulalltag beschert. Wir wollten beispielsweise einen Seilgarten, Balancierbalken, eine Sitzanordnung, die quasi ein grünes Klassenzimmer ist, und das alte Klettergerüst sollte erweitert werden. Um Sponsoren anzuwerben und die Realisierung umzusetzen, hat Schulleiterin Finkeldei eine Schulhof-Projektgruppe mit sehr engagierten Eltern gebildet.

*Welchen Stellenwert hat eine gute Beziehung zu Ihrem Coaching-Partner?*

**Süvern:** Man muss bereit sein, sich zu öffnen und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Die Beziehung zum Coaching-Partner bietet Gelegenheit zur Reflektion und zu einem Feedback von außen.

*Welches Management-Wissen konnten Sie im Zuge des Beratungsprozesses auf die Grundschulsituation übertragen?*



**Süvern:** In erster Linie Personalmanagement. In meiner Berufstätigkeit stand ich öfter vor der Situation, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ein Team einzugliedern. Meistens läuft die Verständigung unter den Teammitgliedern am Anfang nicht rund. Das Team muss sich also auf einen Prozess des Zusammenwachsens mit Fortschritten und Rückschritten einlassen. Anlässlich einer Lehrerkonferenz habe ich die Bedeutung von Teamentwicklung und Gruppendynamik zur Sprache gebracht.

*In welcher Phase brachte das Coaching einen erhöhten zeitlichen und organisatorischen Aufwand für die Schulleitung mit sich, in welcher Phase entlastete es?*

**Süvern:** Im ersten halben Jahr haben wir uns häufiger getroffen. Als es an die Phase der Umsetzung ging, beispielsweise mit der OGS, haben wir uns erst nach einem halben Jahr wieder getroffen, um uns über den Status der Projekte auszutauschen. In der späteren Phase rückten Führungsthemen mehr in den Vordergrund, beispielsweise die Einführung von Mitarbeitergesprächen. Darüber habe ich einen Vortrag vor dem Lehrerkollegium gehalten und Mut gemacht, solche Gespräche, wie sie in der Wirtschaft gang und gäbe sind, einzuführen. Es wird im Berufsleben zwar viel über Fachliches geredet, aber selten über das persönliche Befinden am Arbeitsplatz. Das Thema habe ich auch bei einem Treffen der Senior-Experten aus unserer Region angesprochen. Dabei kam heraus, dass Mitarbeitergespräche bei den meisten Schulen ein wichtiges Thema ist, nicht nur beim Grundschulverbund KGS Nieheim.

*Was bedeutet Ihnen das Coaching persönlich?*

**Süvern:** Nach dem Eintritt in den Ruhestand fühle ich mich noch zu jung, um „die Füße hochzulegen“. Das Schulleitungscoaching ist daher für mich persönlich eine Bestätigung, dass ich noch etwas bewirken kann. Ich habe jetzt eine Aufgabe, die interessant ist und meinen Wissenshorizont erweitert.

*Über welche konkreten Erfolge können Sie berichten?*

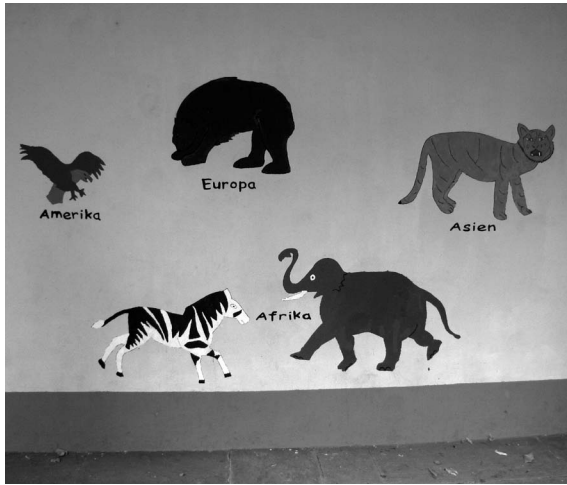
**Süvern:** Die erfolgreich verlaufenen Projekte, beispielsweise die Umgestaltung des Schulhofs und die Einführung der OGS in der KGS Nieheim habe ich zwar mit unterstützt. Ich würde diesen Erfolg aber nicht allein dem Coaching zuschreiben.

Gelungen sind uns gemeinsam die Zusammenführung des Teams, die Einführung von Mitarbeitergesprächen und das harmonischere Zusammenleben im Kollegium.

**Beruflicher Hintergrund:** Horst Süvern, Jahrgang 1952, ist als SeniorExperte am Grundschulverband KGS Nieheim tätig. Nach dem Fachhochschulstudium der Nachrichtentechnik war Süvern einige Jahre in verschiedenen Bereichen der Kabelnetzplanung und Investitionssteuerung der Deutschen Bundespost (DBP) tätig und hatte dann die Leitung von Ressorts des Technischen Kundendienstes der Deutschen Telekom in Detmold, Osnabrück und Hannover inne. In diese Zeit fiel auch der Übergang der DBP von einer Behörde zum Unternehmen „Deutsche Telekom AG“ – mit Parallelen zu aktuellen Veränderungsprozessen der Schule hin zur selbstverwalteten Schule. Horst Süvern ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder.

## 2.3 „Unsere Arbeit ist in der Öffentlichkeit jetzt positiv besetzt“

Sabine Walsdorf, Sankt-Martin Schule, Oberhausen



Beschreiben Sie bitte die Ausgangssituation in der Schule, bevor das Schulleitungscoaching begann.

**Walsdorf:** Die Sankt-Martin-Schule war in der Öffentlichkeit kaum bekannt. Viele konnten die Grundschule nicht einmal mit ihrem Namen in Verbindung bringen. Dazu muss man sagen: Wir liegen sehr ungünstig am Rande eines Rotlichtbezirks. Daher hatten wir Mühe nach außen darzustellen, wie die Schule eigentlich arbeitet. Wir haben nach Möglichkeiten gesucht, die Schule besser zu präsentieren und die Arbeit der Schule öffentlich mehr ins Bewusstsein rücken.

Welche Ziele haben Sie mit Ihrem Coaching-Partner vereinbart?

**Walsdorf:** Zum ersten Mal haben wir uns in der Sankt-Martin-Schule getroffen. Wir unterhielten uns, um herauszufinden, wie wir miteinander klar kommen. Ich lud den SeniorExperten dann zum Rundgang ein. Dabei erörterten wir auch die Probleme der Schule. Wir überlegten gemeinsam, was machbar ist, und er unterbreitete dazu Vorschläge. Manfred Kuhles, der Coach, regte an, das Äußere der Schule zu verschönern. Zu diesem Zweck lobten wir einen Malwettbewerb unter unseren Kindern aus. Der Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund ist bei uns sehr hoch. Die Kinder aus aller Welt sollten zusammen mit den Eltern überlegen, welche Tiere typisch für ihre Heimatkontinente sind. Ferner regte Manfred Kuhles an, einen Info-Brief für Eltern herauszugeben. Außerdem wollten wir das Schullogo verändern.

Welche konkreten Maßnahmen haben Sie zu Beginn in die Wege geleitet?

**Walsdorf:** Die Bilder zur Verschönerung der Schulwand wurden eingereicht und wir zeichneten sie aus. Wir wählten jeweils ein bis zwei Tiere aus, die auf den Kontinenten vorkommen, von denen die Kinder ursprünglich stammen. Die Motive übertrugen wir auf die Schulwand. Jeder Erdteil ist nun mit einem Tier oder zwei Tieren auf der Wand vertreten. Für Europa wurde ein Bär gemalt, für Afrika ein Zebra und ein Elefant, für Asien ein Tiger und für Amerika ein Adler. Als weitere Maßnahme schickte ich Herrn Kuhles den ersten Entwurf des Info-Briefes mit dem Titel „Sankt-Martin-Schule aktuell“, und unser SeniorExperte beurteilte den Entwurf und machte Formulierungsvorschläge. Er war der Meinung, dass wir den Brief in einem einfacheren Deutsch verfassen sollten. Daraufhin überarbeitete ich den Entwurf. Seitdem kommt dieser Brief regelmäßig heraus, je nachdem wie viel Zeit mir zur Verfügung steht, zwischen zwei- und dreimal im Jahr. Die Informationsschrift ist gegliedert in „Top-Themen“ mit Hinweisen, was alles ansteht, und einem Rückblick. Außerdem gibt es die Rubrik „Kurz und knapp“ mit Nachrichten etwa über Verstärkung des Kollegiums, Verabschiedungen, Prüfungshinweise und Termine. Damit bekommen die Eltern einen Überblick darüber, was in unserer Grundschule geschieht.

Weiterhin geht „Sankt-Martin-Schule aktuell“ auf gelbem Papier als Erkennungszeichen heraus – die Darstellung der Schule insgesamt haben wir auf Gelbtöne umgestellt. Während des Coachings mit Herrn Kuhles überarbeiteten wir unser Schullogo. Dazu machte uns Manfred Kuhles selbst einige Vorschläge. Das Logo entwickelten wir als Gemeinschaftswerk mit den Kolleginnen und Kollegen und pädagogischen Fachkräften des Ganztags weiter. Schließlich klärte uns der SeniorExperte über urheberrechtliche Probleme bei der Gestaltung des Logos auf, da es im Internet schon eine Internetseite mit einem ähnlichen Erkennungszeichen gab.

Über welche konkreten Erfolge können Sie berichten?

**Walsdorf:** Die Eltern unserer Grundschul Kinder nehmen die Sankt-Martin-Schule inzwischen stärker wahr. Das Gemeinschaftsgefühl an unserer Schule ist gewachsen. Eltern haben sich daran beteiligt, die Flure zu streichen und zu renovieren. Wir haben Anregungen und neue Themen, wie beispielsweise den Ernährungsführerschein, in das Schulprogramm übernommen. Die Eltern identifizieren sich mehr mit der Schule, und sie sind selbstbewusster geworden. Sicherlich haben die Öffentlichkeitsarbeit, das neue Logo und der Info-Brief dazu beigetragen. Inzwischen haben auch viele Eltern ihre Geschwisterkinder angemeldet. Auch bei „Tagen der Offenen Tür“ lassen sich jetzt

mehr Leute aus dem Viertel in der Schule blicken. Nicht wenige zeigten sich überrascht, wie groß das Angebot hier an der Schule ist. Insgesamt ist unsere Arbeit in der Öffentlichkeit heute positiver besetzt.

**Beruflicher Hintergrund:** Sabine Walsdorf war nach ihrem Lehramtsstudium für die Primarstufe und des Studiengangs Diplom-Pädagogik (Vordiplom) im Bereich Beratung tätig. Danach folgte in Duisburg von 1980 bis 1982 das Referendariat. Bis sie Ende 1991 eine Festanstellung in den Schuldienst annahm, arbeitete sie an verschiedenen Grundschulen mit Zeitverträgen; als freie Mitarbeiterin der RAA Oberhausen baute sie im Jugendhaus GOT Sterkrade eine Abteilung für Hausaufgabenhilfe und Förderung für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund auf. Außerdem war sie in Essen-Dellwig als Lehrerin am Aufbau und der Arbeit einer Stadtteilschule beteiligt und arbeitete als Dozentin bei der VHS (Alphabetisierung Erwachsener) sowie in der Ausbildung von Bürogehilfinnen (Stadt Oberhausen). Von 1991 bis 2004 arbeitete sie an verschiedenen Grundschulen. Seit dem Schuljahr 2004/05 leitet Walsdorf die Sankt-Martin-Schule als Rektorin.

## „Impulse für die Öffentlichkeitsarbeit“

Manfred Kuhles, SeniorExperte



*Was hat die Schulleiterin der Sankt-Martin-Grundschule in Oberhausen bewogen, mit Ihnen ein Coaching aufzunehmen?*

**Kuhles:** Es ging der Schulleitung nicht darum, etwas Grundlegendes an der Grundschule zu verändern. Vielmehr wollte sie frische Impulse und Ideen in der schulischen Kommunikation und der Außendarstellung setzen. Das, was es an Schriftstücken zur Kommunikation mit den am Schulleben Beteiligten gab, war verbesserungsbedürftig. Wir waren uns einig, dass sich eine Schule als Dienstleistungsanbieter gegenüber der Öffentlichkeit mit ihrem Bildungsangebot, der Lehrerschaft und ihrer Ausstattung bestmöglich „verkaufen“ muss.

*Wie haben Sie sich auf die Coachingtreffen vorbereitet?*

**Kuhles:** Ich habe recherchiert und festgehalten, was die anderen von mir besuchten beziehungsweise betreuten Schulen in punkto innerer und äußerer Kommunikation und der Außendarstellung besser machen.

*Welche Resonanz haben Sie von der Schulleiterin während des Coachings erfahren? Erinnern Sie sich an O-Töne?*

**Kuhles:** „Was Sie sagen, finde ich gut.“ „Das haben wir noch nicht gehabt.“ „Das werde ich umsetzen.“ „Ich habe das Thema mit dem Kollegium besprochen und werde es realisieren.“ „Man sollte wirklich bereit sein, etwas Neues zu gestalten.“

*Gab es auch Themen, die Sie in Ihrem Coaching selbst nicht aufgreifen konnten?*

**Kuhles:** Im Rahmen des Angebotspektrums des Projektes „Schulleitungscoaching durch Senior-Experten NRW“ habe ich die Schulleiterin auch auf andere Beratungsfelder wie Zeitmanagement, Personalführung und Budgetierung hingewiesen. Bei entsprechendem Bedarf kann dieser Expertenkreis unterstützend eingreifen.

*Über welche Erfolge können Sie berichten?*

**Kuhles:** Das, was andere Schulen, die ich besucht habe, schon gut machen, wollte ich auf die Grundschule übertragen, zum Beispiel bemalte Schulgemäuer und professionell gestaltete Dokumente der innerschulischen Kommunikation. Außerdem habe ich auf Wunsch der Schulleiterin dazu beigetragen, dass ein neues Logo entworfen wurde. Es ist heute Teil der Briefbögen und anderer Dokumente der Schule. Ich habe der Schulleiterin geraten, sich vom umständlichen Beamtendeutsch zu verabschieden und sich stattdessen in verständlichem und einfachem Deutsch an Eltern und andere Beteiligte zu wenden. Die Sankt-Martin-Schule hat auch den Impuls aufgegriffen, ihre Schulwände zu verschönern. Die Kinder haben die Erdteile an die Wand des Schulgebäudes gemalt, von denen sie herkommen. Kinder afrikanischer Herkunft haben afrikanische Tiere an die Schulwand gemalt, Kinder amerikanischer Herkunft amerikanische und asiatische Kinder wiederum Tiere, die typisch für ihren Kontinent sind. Diese Aktion spiegelt die Vielfalt der Schülerschaft wider, die aus rund 35 Ländern stammt.

*Welchen Nutzen hat die Schulleiterin vom Coaching?*

**Kuhles:** Ich habe den Eindruck, dass sich meine Coaching-Partnerin, Sabine Walsdorf, zum ersten Mal mit einer neutralen Person über pragmatische Veränderungen in der Schule ausgetauscht hat. Die Schulleiterin sah sich in keinerlei Weise gezwungen, Veränderungen umzusetzen. Und so fiel es ihr leichter, von sich aus Neues in die Wege zu leiten.

*Was bedeutet Ihnen das Coaching persönlich?*

**Kuhles:** Ich bin stolz, dass die Schulleiterin Anregungen in diesem für mich fremden Umfeld ver-

wirklicht hat und ich sie in meinem Fachbereich unterstützen konnte. Meine Erfahrungen und mein Wissen konnte ich sinnvoll einsetzen. Vor allem habe ich mannigfaltige Einblicke in den heutigen Schulalltag bekommen.

**Beruflicher Hintergrund:** Manfred Kuhles, 71 Jahre. Der gelernte Import- und Großhandelskaufmann war in Industrie und Handel in leitenden Positionen im Bereich Vertriebs- und Einkaufsmanagement beschäftigt. Seit dem Ruhestand war er zehn Jahre als Coach für Existenzgründer und Jungunternehmer ehrenamtlich tätig für den „Gründer Support Ruhr e.V.“, Essen. Schwerpunkte lagen im Bereich Marketing, Verkauf und PR. Kuhles ist heute noch bei der IHK-Bochum als Senior-Experte tätig und seit drei Jahren am Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ beteiligt.

## 2.4 „Der Schulleiter kann nicht Prophet im eigenen Lande sein“

*Franz van Beek, Gustav-Adolf Schule, Goch und Diethelm Heinrichs, SeniorExperte*

*Was hat Sie bewogen, mit dem SeniorExperten Diethelm Heinrichs ein Schulleitungscoaching aufzunehmen?*

**van Beek:** Das Angebot der Stiftung Partner für Schule NRW hat mich überzeugt.

*Wie kommt es, dass Sie den Schulleiter der Gustav-Adolf-Schule in Goch ehrenamtlich beraten?*

**Heinrichs:** In einem Zeitungsartikel habe ich gelesen, dass „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ durch das Schulministerium NRW unterstützt wurde. Die Inhalte haben mich sehr interessiert. Dazu kam, dass ich mich in dieser Zeit beruflich verändert habe: Ich bin in den Vorruhestand gegangen.

*Welche Ziele haben Sie mit Ihrem Coaching-Partner vereinbart?*

**van Beek:** Konkrete Ziele haben wir nicht vereinbart, weil wir nicht wussten, worauf das Coaching hinauslaufen würde. Wir haben uns von Diethelm Heinrichs erst einmal die Möglichkeiten des Projektmanagements darstellen lassen. Wir haben zwar schon vor dem Schulleitungscoaching Projekte geleitet, doch bisher nicht in systematischer Weise Projektmanagement betrieben. Schulische Abläufe gehorchen anderen Regeln als wirtschaftliche Abläufe. In der Schule hat man es mit Menschen zu tun, die man auch mit dem Projektmanagement nicht in ein so starres Korsett sperren kann wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens.

*Bei welchen Themen haben Sie als SeniorExperte Beratungsbedarf gesehen? Welche Schritte haben Sie unternommen?*

**Heinrichs:** Ein wichtiges Thema war der Ganztags. Bei der Gustav-Adolf-Schule in Goch am Niederrhein handelt es sich um eine erweiterte Ganztagschule. Das heißt, dass die Schule Klasse für Klasse allmählich in den Ganztags übergehen soll.

Ein anderes großes Thema war die Qualitätsanalyse NRW, die zur gleichen Zeit in dieser Schule durchgeführt wurde. Die Inspektoren haben Verbesserungsbedarf in den Qualitätsbereichen gesehen. Die Ergebnisse aus der Qualitätsanalyse waren Grundlage für die Priorisierung von Handlungsfeldern im Coaching. Bei einer Besprechung



über die Zielentwicklung haben wir Handlungsfelder priorisiert. Die verabredeten Maßnahmen sollten in kleinen Qualitätsgruppen umgesetzt werden. Um den Überblick über die unterschiedlichen Maßnahmen zu bekommen, haben wir einen Masterplan erstellt, der den Schulentwicklungsprozess sowohl nach innen als nach außen transparent machen soll. Wir haben den Schulentwicklungsprozess auf fünf Jahre angelegt, um vorzeigbare Lösungen zu bekommen.

*Wie häufig haben Sie sich getroffen? Wie lange dauerten die einzelnen Treffen in der Regel? Wie lange dauerte der Coaching-Prozess insgesamt?*

**Heinrichs:** Anfangs haben wir uns im Vier-Wochen-Rhythmus getroffen. Später, als wir uns auch mit Lehrerinnen und Lehrern, die in den Qualitätsgruppen tätig waren, verabredeten, haben wir die Zeiten variiert – der Lehrbetrieb geht vor.

*Haben Sie, Herr van Beek, auch andere Beteiligte ins Coaching einbezogen?*

**van Beek:** In das Coaching haben wir unsere Steuergruppe eingezogen, die sich mit der Qualitätsentwicklung beschäftigt und die Fachkonferenz Deutsch. Aufgrund der neuen Anforderungen, die an Schulen beispielsweise mit der Qualitätsanalyse und der Qualitätsentwicklung gestellt werden, kommt den Managementverfahren, wie man sie aus der Wirtschaft kennt, mehr Bedeutung zu. In einer Lehrerkonferenz hat unser SeniorExperte gezeigt, wie das Instrument des Projektmanagements in der Schule sinnvoll eingesetzt werden kann.

*Wie lange dauert das Coaching bereits an und welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrem SeniorExperten gemacht?*

**van Beek:** Es läuft anderthalb Jahre. Unser SeniorExperte hat dabei erst einmal gelernt, wie

Schule funktioniert und wie Arbeitspläne bei uns aussehen, wie die betriebswirtschaftliche Organisationsentwicklung umstrukturiert werden muss, so dass sie überhaupt auf andere Bereiche übertragbar ist. Zu Beginn gab es Schwierigkeiten, sich auf die jeweils andere Denkweise einzulassen. Herr Heinrichs konnte sich aber einlassen, weil er hoch motiviert ist und mit uns bei der Schulentwicklung vorankommen will. Seine Einstellung würde ich so wiedergeben: „Hier ist mein Angebot, seht nach, was ihr davon nutzen könnt!“ Es geht ihm darum, dass die Schule etwas vom Coaching hat; da ist er sehr ehrgeizig, höchst aufgeschlossen und auch sehr flexibel.

*Welche Kenntnisse und Informationen über das Schulsystem und seine rechtlichen Rahmenbedingungen mussten Sie als SeniorExperte berücksichtigen?*

**Heinrichs:** Ich habe eine Menge Zeit darin investiert, mich über die schulinternen Besonderheiten kundig zu machen. Die aktuelle strategische Ausrichtung der Schule, die aus dem Schulprogramm hervorgeht, war für mich genauso wichtig wie die Kenntnisse über das Schulsystem. Ohne rechtliche Rahmenbedingungen geht es nicht.

*An welchem schulischen Projekt arbeitet Diethelm Heinrichs gegenwärtig?*

**van Beek:** Derzeit arbeitet er ausschließlich mit der Fachkonferenz Deutsch zusammen, die einen Arbeitsplan nach seinen organisatorischen Vorgaben entwickelt, der für alle Jahrgänge gelten soll. Ist die Fachkonferenz Deutsch mit ihrer Arbeit fertig, werden wir Jahresarbeitspläne auch für andere Fächer in dieser Art erstellen. Langfristig versprechen wir uns davon Entlastung: schulische Abläufe werden gestrafft und Wiederholungen vermieden.

*Welchen Vorteil hat es, wenn der SeniorExperte die Moderation übernimmt?*

**Heinrichs:** Damit habe ich dem Schulleiter Arbeit abgenommen. Mir ging es auch darum, einen Schritt nach vorne in der Qualitätsentwicklung zu gehen, der auch von allen Seiten gesehen wird. Ich stelle andere Fragen und gehe auch anders an die Probleme heran – durch meine neutrale Stellung bin ich weniger emotional involviert, was es erleichtert, Lösungen zu erarbeiten.

*Über welche Erfolge können Sie berichten?*

**van Beek:** Diethelm Heinrichs hat eine aufwändige computergestützte Dokumentation entwickelt, mit der er die schulischen Abläufe abbildet. Da-

bei werden etwa Protokolle erfasst und alle Termine und Verabredungen festgehalten. Mit dem stringenten Verfahren sind unsere Arbeitsabläufe durchschaubarer und so hergerichtet, dass man nicht mehr beim nächsten Mal wieder von vorne anfangen muss, weil man nachlesen kann, was wir bereits wann erledigt haben. Das System hilft, Arbeit besser zu organisieren und damit Zeit für andere Aufgaben zu gewinnen. Bisher wurden schulische Abläufe und Verfahren nicht mit dieser Stringenz dokumentiert, wie das mit Unterstützung durch Herrn Heinrichs möglich ist. Denn unsere vorrangige Aufgabe ist Unterricht. Aber heute haben wir so viele zusätzliche Aufgaben neben dem Unterricht zu erledigen, dass man die vernünftig organisieren und ordentlich verteilen muss, damit Arbeit nicht doppelt geleistet wird. Der Deutsch-Arbeitsplan befindet sich in Arbeit. Bei unseren Lehrerinnen und Lehrern hat sich im Kopf viel getan. Sie verstehen, dass Schule auch ein Unternehmen ist, wenn auch ein Non-Profit-Unternehmen, wir sind Dienstleister, und als solcher verantwortlich, dass organisatorische Abläufe verbessert werden. Das verändert Schule nicht grundlegend, aber es führt weiter.

**Heinrichs:** Spätestens mit der erstmals durchgeführten Qualitätsanalyse NRW hat sich bei mir der Eindruck verfestigt, dass sich das Qualitätsmanagement in der Gustav-Adolf-Schule effektiv etablieren konnte. Dies zeigt sich darin, wie engagiert Schulleitung und Lehrerkollegium innerhalb des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses mitwirken.

*Was bedeutet dem Schulleiter das Coaching persönlich?*

**van Beek:** Ich kann nicht der Prophet im eigenen Lande sein. Wenn jemand, wie Diethelm Heinrichs mit dem Managementwissen von außen kommt, ist er glaubwürdiger als die Schulleitung.

*Würden Sie anderen Schulen das Schulleitungscoaching empfehlen?*

**van Beek:** Auf jeden Fall. Ich hätte selbst Interesse daran, mich weiter mit dem Thema Personalführung zu befassen, weil wir als Schule relativ wenig Einfluss auf unser Personal haben. Schulleiter sind noch keine Dienstvorgesetzten, wir haben noch relativ wenige Möglichkeiten, das Lehrpersonal auszusuchen.

*Welchen Erfahrungen waren für den SeniorExperten am interessantesten?*

**Heinrichs:** Ich stelle fest, dass die am Qualitätsmanagement-Prozess Beteiligten an der Gustav-Adolf-Schule den festen Willen haben, den Schul-

entwicklungsprozess in Gang zu halten und ihn weiter zu entwickeln, ohne dabei ihre originären Schulaufgaben zu vernachlässigen. Sie tun dies damit, indem sie effektives Know-how aus dem Managementbereich nutzen und sich der wirksamen Hilfe zur Selbsthilfe bedienen.

**Beruflicher Hintergrund:**

**Franz van Beek**, Schulleiter der Gustav-Adolf-Schule, Gemeinschaftshauptschule in Goch. 58 Jahre alt, seit 34 Jahren in Hauptschulen tätig. Zunächst als Lehrer für die Fächer Mathematik, Sport und Technik in Straelen und Pfalzdorf. 1992 Konrektor in Pfalzdorf, 1996 Konrektor an der Gustav-Adolf-Schule. Seit 1998 Schulleiter.

**Diethelm Heinrichs**, SeniorExperte, Jahrgang 1952, hat 1969 eine Ausbildung als Elektromechaniker mit Abschluss vor der Handwerkskammer Düsseldorf absolviert. Im Jahr 1982 legte er das Abitur am Abendgymnasium in Kempen/ Niederrhein ab. 1988 Studium der Elektrotechnik (Studienrichtung Nachrichtentechnik) an der Fachhochschule Niederrhein und Abschluss als Dipl.-Ing. (FH). 1996 Ausbildung zum Lauftherapeuten am Deutschen Lauftherapiezentrum e.V. in Bad Lippspringe mit DLZ-Diplom. Von 1997 bis 2008 Prozess- und Projektmanagement und Wirtschaftlichkeit, Moderatorentaining, Unternehmensführung, Kommunikation, Leitung in verschiedenen Organisationseinheiten der Deutschen Telekom AG. Von 1999 bis 2008 interner Auditor und von 2001 bis 2008 regelmäßige Teilnahme an diversen Führungsseminaren der Deutschen Telekom AG. Von 1996 bis heute Lauftherapeut im therapeutischen Dienst der psychiatrischen Abteilung des St. Nikolaus-Hospital in Kalkar. Ab 2009 ehrenamtliche Tätigkeit im Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“.

## 2.5 „Befreiung vom Tunnelblick auf Schule“

Carl Kuhmann, Wilhelm-Busch-Realschule,  
Dortmund



*Was hat Sie bewogen, sich auf ein Schulleitungscoaching mit Ihrem SeniorExperten Horst Goebel einzulassen?*

**Kuhmann:** Zuerst mal habe ich durch eine Kollegin von „Schulleitungscoaching durch

SeniorExperten NRW“ gehört. Ich habe nachgehakt, das Schulamt kontaktiert und mich schließlich an die Stiftung Partner für Schule NRW gewandt, um nähere Informationen zu erhalten, die für so ein Schulleitungscoaching notwendig sind.

*Für welche Themen haben Sie Unterstützung gesucht?*

**Kuhmann:** Ich habe keine konkrete Unterstützung gesucht. Ich brauchte jemanden, der mir Anregungen gibt, mich persönlich unterstützt und mich von dem engen Tunnelblick auf Schule befreit. Außerdem wollte ich erfahren, was ehemalige Manager aus der Wirtschaft dazu beitragen können, mein Schulmanagement zu optimieren.

*Welche Ziele haben Sie mit Ihrem Coaching-Partner vereinbart?*

**Kuhmann:** Wir wollten den Beratungsprozess offen lassen – das hat sich auch bewährt.

*Worüber haben Sie beim ersten Treffen gesprochen?*

**Kuhmann:** Wir haben uns erst einmal gegenseitig vorgestellt. Ich habe über meine Arbeit berichtet. Es stellte sich bald heraus, dass wir die Schulentwicklung an der Wilhelm-Busch-Realschule in Dortmund in punkto schulischer Selbstständigkeit, Qualitätsmanagement und -sicherung, Personalentwicklung, Teamentwicklung und Weiterbildung voranbringen könnten.

*Wie hat das Kollegium auf das Coaching reagiert?*

**Kuhmann:** Ich habe meine Kolleginnen und Kollegen auf der Lehrerkonferenz darüber informiert. Die Resonanz war positiv. Das Coaching betraf schließlich nicht direkt das Kollegium. Ich habe erklärt, dass der SeniorExperte in erster Linie für

mich als Schulleiter – auf gleicher Ebene – da ist. Von daher gab es keinerlei Einwände. Die Kolleginnen und Kollegen schätzten es, dass auch „der Chef“ sich weiter bildet.

*Wie haben Sie das schulische Umfeld ins Coaching einbezogen?*

**Kuhmann:** Zu Beginn hat mein SeniorExperte Herr Horst Goebel nur mich beraten. Später habe ich ihn auch in unsere Steuergruppe Qualitätsmanagement einbezogen. Er unterstützt mittlerweile nicht nur mich als Schulleiter und steht mir mit Rat und Tat zur Seite, vielmehr unterstützt er auch die Steuergruppe und Untergruppen – das wird von den Beteiligten übrigens sehr positiv aufgenommen.

*Hat das Coaching Sie in Ihrem schulischen Alltag be- oder entlastet?*

**Kuhmann:** Das Coaching läuft seit Januar 2006. Wir treffen uns in der Regel monatlich für die Dauer von zwei bis drei Stunden. Es gibt Phasen, beispielsweise bei der Zeugnisausgabe oder bei der Aufnahme neuer Schülerinnen und Schüler, in denen der Schulalltag stressiger wird. In solchen Phasen lassen wir das Coaching ruhen und treffen uns wieder, wenn der Schulalltag entspannter ist. Insofern kann ich feststellen, dass das Coaching zwar zeitlichen Aufwand mit sich bringt, aber nicht zur Belastung führt.

*Hatte das Coaching Auswirkungen auf Ihren Führungsstil?*

**Kuhmann:** Ich habe das Gefühl, dass es meinen Führungsstil positiv verändert hat. Wenn man sich selbst verändert, dann muss Ihnen jemand den Spiegel vorhalten oder Ihr Verhalten hinterfragen, sonst erfahren Sie nicht, ob man sich verändert hat.

*Über welche Erfolge können Sie berichten?*

**Kuhmann:** Wir haben gemeinsam das Schulprogramm überarbeitet, das Projektmanagement verbessert, das Schulprofil revidiert und die Qualitätsanalyse auf sichere Füße gestellt. Das Coaching hat insbesondere im Bereich der Qualitätsanalyse, die in der freien Wirtschaft längst üblich ist, dazu beitragen, Schulleitung zu optimieren. Durch den SeniorExperten habe ich einen Berater auf Augenhöhe bekommen, mit dem ich mich austauschen kann und der nicht – wie sonst durch Vorgesetzte üblich – „von oben“ verteilt und bestimmt, sondern selber am Ort des Geschehens ist. Das Coaching mit Herrn Goebel hat sich außerdem als Motivationsfaktor für mich erwiesen.



*Was bedeutet Ihnen das Coaching persönlich?*

**Kuhmann:** Es gibt mir mehr Selbstvertrauen, da es mich in meiner Leistung bestätigt hat. Es ist gleichzeitig eine Bereicherung, was zur Verbesserung meiner Management-Qualitäten führt. Ich fühle mich durch den SeniorExperten, die Gespräche, den Meinungsaustausch, seine Beobachtungen und Analysen bestens unterstützt.

**Beruflicher Hintergrund:** Carl Kuhmann hat in Münster für das Lehramt Realschule die Fächer Mathematik und katholische Religionslehre studiert. Sein Referendariat absolvierte er im Seminar Gelsenkirchen. Dem schloss sich die erste Anstellung als Lehrer in der Gesamtschule Kamen an. Nach einem Jahr wechselte er zur Albrecht-Dürer-Realschule in Dortmund. Gleichzeitig studierte Carl Kuhmann das Fach Informatik an der Fernuniversität Hagen. Er wurde Konrektor in Herne an der Realschule Crange. Seit 1980 ist er Schulleiter an der Wilhelm-Busch-Realschule, Dortmund.

## **Schulprogramm – Papiertiger oder Abbild der Schule?**

*Horst Goebel, SeniorExperte*



*Was hat Schulleiter Carl Kuhmann von der Wilhelm-Busch-Realschule in Dortmund bewogen, mit Ihnen ein Coaching aufzunehmen?*

**Goebel:** Ich nehme an, er hat von Kollegen anderer Schulen

davon gehört. Carl Kuhmann gehört zu den Typen von Schulleitern, die viel Selbstvertrauen und keine Sorge haben, sich etwas zu vergeben und überzeugt sind, sie könnten noch etwas dazulernen.

*Laut Rektor Kuhmann haben Sie sich keine konkreten Ziele fürs Schulleitungscoaching gesetzt. Warum nicht?*

**Goebel:** Das entspricht meinem Verständnis von Coaching. Erst einmal möchte ich den Coaching-Partner, seine Probleme und Vorstellungen kennen lernen. Ich beobachte alles mit wachen Augen, lasse mir Unterlagen, beispielsweise Protokolle, Aufgabenverteilung und Schulprogramm geben. Auf dieser Grundlage mache ich mir Gedanken und entwickle Vorschläge, was noch besser gemacht werden kann. Ob die Schule dann diese Vorschläge annehmen kann und will, ist ihre Entscheidung.

*Was konnte man bei den Dokumenten, die Sie bekommen haben, verbessern?*

**Goebel:** Bei mehreren Schulen ist mir aufgefallen, dass die Schulprogramme suboptimal waren: Zu umfangreich, zu unsystematisch, zu schwammig, zu unstrukturiert und nicht aktuell. Das gilt besonders für die Kapitel „Leitbild“, „Leitziele“ und „Maßnahmen“. Obwohl die Programme mit viel Aufwand und großem Engagement des Kollegiums erstellt worden sind, landen sie oft ungelesen auf dem Papierfriedhof.

*Was empfehlen Sie, damit aus dem „Papiertiger Schulprogramm“ Wirklichkeit wird?*

**Goebel:** Nur Ziele und Maßnahmen, die tatsächlich alle gemeinsam erreichen und umsetzen wollen, sollten ins Schulprogramm aufgenommen werden. Die sollten dann aber auch systematisch, konsequent und transparent umgesetzt werden.

*Sie haben im Schulleitungscoaching bei der Wilhelm-Busch-Realschule das schulische Umfeld, also die Steuergruppe Qualitätsanalyse einbezogen. Warum?*

**Goebel:** In der Regel berate ich Schulen, bei denen ich nur mit der Schulleitung Gespräche führe. Bei Carl Kuhmann ist das anders: Der hat erkannt, wie wichtig es ist, sein Kollegium von einer Aufgabe zu überzeugen – sie zu motivieren. Selbst wenn der Schulleiter und ich der Meinung sind, dass in einem bestimmten Punkt etwas geändert werden muss, dann ist diese Änderung noch lange nicht vom ganzen Kollegium akzeptiert. Daher schlug der Rektor vor, in der Steuergruppe Qualitätsmanagement mitzuarbeiten und mit in die Lehrerkonferenz zu gehen, um unser Vorhaben dort vorzustellen, sowie meine Argumente und die Sicht der Wirtschaft zu erläutern.

*Was kann man einer Schulleitung in Sachen Qualitätsmanagement vermitteln, das sie so noch nicht kennt?*

**Goebel:** Ein wesentlicher Punkt ist das Projektmanagement. Man kann nur verbessern, was Problem, Ziel und Maßnahme beschreibt. Daher muss man sich Gedanken machen, was man, warum man und wie man etwas verbessern möchte. Ein Konzept ist vonnöten, ein detaillierter Projektplan muss entworfen werden. Häufig sind schulische Projektpläne verbesserungsbedürftig, sie sind nicht konkret genug, es fehlen Verantwortliche und Termine. Auch in Lehrerkonferenzen sollte nicht nur festgehalten werden, wer eine Aufgabe zu erledigen hat, es muss auch schriftlich fixiert werden, bis wann die vereinbarte Aufgabe fertig sein soll. Das Projektmanagement ist ein wesentlicher Punkt, der die Arbeitsweise der Wirtschaft von der der Schule unterscheidet.

*Wie bereiten Sie sich auf Coaching-Treffen vor?*

**Goebel:** Ich habe mich an international standardisierte Managementsysteme angelehnt, beispielsweise an ISO 9000, das sind ganz selbstverständliche Vorgehensweisen in der Wirtschaft. Ferner habe ich die Bildungsmesse Didacta besucht, um zu erkunden, was es Interessantes in der Schulwelt gibt. Mit einer meiner gecoachten Schulen haben wir die Grundschule Kleine Kielstraße in Dortmund besucht, die den 1. Preis beim Deutschen Schulpreis gewonnen hat, und uns dort von den Lehrerinnen und der Schulleitung zeigen lassen, was das Besondere an ihrer Schule ist, was sie auszeichnet.

*Über welche konkreten Erfolge können Sie bei der Wilhelm-Busch-Realschule berichten?*

**Goebel:** Erfolge haben wir beim Schulprogramm erzielt. Früher war es zu voluminös und nicht gut gegliedert, Leitbild, Leitziele und Maßnahmen waren zum Teil schwammig formuliert und nicht gut strukturiert. Das haben wir verbessert, die Wilhelm-Busch-Realschule hat jetzt ein ordentliches Schulprogramm. Außerdem ist das Wissen im Kollegium gewachsen, dass Projekte systematisch, konsequent und transparent geplant und durchgezogen werden müssen.

**Beruflicher Hintergrund:** Horst Goebel, Jahrgang 1944, Ingenieur- und Betriebswirtschaftstudium. Berufliche Stationen: bei Produktionsautomation (Siemens); Managerfunktionen in der Stahlindustrie (Hoesch, Krupp, Thyssen); Mitglied der Geschäftsführung im Bereich Technik (Stahlwerke Südwestfalen). Aktuell im Ruhestand. Freiberuflicher Unternehmensberater sowie ehrenamtlich tätig als Seniorexperte an bisher sechs Schulen (Stiftung Partner für Schule NRW). Coaching-Themen: Selbststeuerung, Qualitätsmanagement, Teamarbeit, Zeitmanagement. Goebel ist auch als Seniorexperte zur Beratung von Firmen im Ausland tätig (Seniorexperten Service, SES).

## 2.6 „Das Delegieren von Aufgaben entlastet mich“

Hans-Georg Schroer, Reismann Gymnasium,  
Paderborn

Hans-Georg Schroer war zwar schon viele Jahre Schulleiter des Reismann-Gymnasiums in Paderborn. Aber mit den neuen Aufgaben, die im Zuge von Selbstständiger Schule auf Schulleitungen zukamen – beispielsweise der Entwicklung eines besonderen Schulprofils, der Personalführung, der Sachmittelverantwortung und der Budgetkontrolle – sah er die Notwendigkeit von Veränderung. Daher hat er sich um professionelle Unterstützung durch einen SeniorExperten bemüht.

Er schloss mit seinem Coaching-Partner, Walter Hubenthal, der früher in seinem aktiven Berufsleben Direktor in der Erwachsenenbildung eines privaten Bildungsinstitutes war, eine Coaching-Vereinbarung. Als Schwerpunkte ihrer gemeinsamen Arbeit haben sie Schulorganisation und Personalmanagement verabredet. Im alten Verständnis von Schulleitung habe er noch, erläutert Schroer, viele Aufgaben selbst erledigt. Das Loslassen und vertrauensvolle Übergeben von Aufgaben sei ihm schwer gefallen. Das Verhältnis zu seinen Kolleginnen und Kollegen sei zwar in der Vergangenheit durchaus kollegial gewesen. „Ich habe mich nie als der Direktor empfunden, sondern stets nur als erster Verantwortlicher“, sagt Schroer.

Überhaupt war es dem Schulleiter bedeutend, einen unabhängigen Gesprächspartner zu haben: „Da man als Schulleiter häufig alleine steht, war mir auch wichtig, jemanden zu haben, der zuhören kann und ein Gesprächspartner aus einer schulexternen Perspektive ist“ erläutert Schroer seine Motivation. Die Zielsetzung habe sich im Laufe der Zeit herausgeschält. „Das Kollegium hat mein Coaching mit Wohlwollen zur Kenntnis genommen“, meint Schroer.

### Empfehlungen statt Rezepte

Das Coaching-Tandem bespricht sich in der Regel einmal im Monat. Insgesamt dauert der Coachingprozess jetzt zwei Jahre an. „Wir pflegen einen Gedankenaustausch über aktuelle Entwicklungen in der Schule.“ Dabei seien neben den beiden Schwerpunkten „Personalführung“ und „Schulorganisation“ weitere Themen auf die Agenda der Beratungsgespräche gekommen, die zu Beginn noch keine Rolle spielten.



Was ist die Voraussetzung dafür, dass ein Schulleitungscoaching gelingt? Laut Schroer sollten SeniorExperten nicht versuchen, ihre Vorstellungen aus Wirtschaftswelt den Schulen überzustülpen. „Ich bin nie zum Ausführungsorgan eines sich im Ruhestand befindlichen SeniorExperten gemacht worden“, sagt Schroer. Walter Hubenthal habe ihm Empfehlungen gegeben und die Partner hätten Strategien und Methoden diskutiert. Aber eine Gebrauchsanweisung hätte er vom SeniorExperten nicht bekommen – er hätte sie auch nicht akzeptiert.

### Delegieren: Zeit fürs Wichtige hinzugewinnen

Laut Schroer befindet sich das Reismann-Gymnasium gegenwärtig in einer Umbruchphase. Zum einen solle die Schule als Antwort auf die verkürzte Schulzeit in ein Ganztagsgymnasium umgewandelt werden. Dazu ist Schroer zufolge ein pädagogisches Konzept entwickelt worden, das derzeit vom Schulträger bei laufendem Schulbetrieb umgesetzt wird. Zum anderen gelte es, die Fachräume Naturwissenschaften und die Sporthallen durch moderne Neubauten zu ersetzen. Daher habe die Schule im Augenblick zwei „Großbaustellen“: Die Entwicklung der Schule zum Ganztagsgymnasium werde von der Projektgruppe „Ganztag“ und die Umsetzung eines modernen Raumkonzepts im Rahmen von Sanierungsmaßnahmen und Neubauten von der Projektgruppe „Neubau“ vorangetrieben. Die Arbeitsgruppen arbeiteten in äußerst engagierter Form. Die Delegation der Aufgaben sei für die Schule sicherlich fruchtbringend und bewahre den Schulleiter davor, sich in der Fülle der Aufgaben zu verzetteln.

Kann man sich angesichts solcher Belastungen ein Coaching überhaupt zeitlich einrichten? „Im Laufe des Beratungsprozesses habe ich Zeit gewonnen, weil ich infolge des Coachings gelernt

habe, meine Arbeit anders zu organisieren“, sagt Schulleiter Schroer. Als Erfolg des Coachings sieht er an, dass das Delegieren von Aufgaben zu einer Verbesserung des Verhältnisses zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt habe. Das sei insbesondere im Zusammenhang mit dem schulischen Umbruch ein wichtiges Ergebnis.

### **Bessere Führungsqualitäten und mehr Lebensqualität**

Durch das Delegieren sei auch das Verhältnis zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern enger geworden, das Vertrauensverhältnis sei gewachsen. „Ich war zu Beginn unsicher, ob ich den Kolleginnen und Kollegen die Arbeit zumuten kann. Wenn man aber sieht, dass andere die Arbeit auch oder sogar besser machen können als man selbst, weil sie sich in die neuen Aufgaben reinhängen und sich spezialisieren, dann ist das eine Qualitätsverbesserung in der Führung“, erklärt der Rektor. Glücklicherweise habe sich gezeigt, dass sich die Schulleitung auf ihre Kolleginnen und Kollegen verlassen könne und sie nicht andauernd kontrollieren müsse. Das empfänden die Mitarbeiter als sehr angenehm und er als deutliche Erleichterung.

Persönlich bringe ihm das Coaching neue Perspektiven und Reflektion mit mehr Abstand zum schulischen Alltag. Das sei eine wertvolle Erfahrung, die er nach zwei Jahren nicht mehr missen möchte. „Es erleichtert mir die Arbeit und ich habe an beruflicher Qualität und auch an Lebensqualität gewonnen“, resümiert der Schulleiter.

**Beruflicher Hintergrund:** Hans-Georg Schroer, 62 Jahre, war von Juni 1975 bis Januar 1977 Referendar in einer Schule in Paderborn. Im August 1987 wurde er stellvertretender Schulleiter des Reismann-Gymnasiums in Paderborn. Seit 1994 ist er amtierender Schulleiter des Gymnasiums.

### **„Kann man das nicht auch anders machen?“**

*Walter Hubenthal, SeniorExperte*

*Was hat Hans-Georg Schroer, den Schulleiter des Reismann-Gymnasiums in Paderborn, bewogen, mit Ihnen ein Schulleitungscoaching aufzunehmen?*

**Hubenthal:** Zunächst gab es einen Marktplatz, auf dem Herr Schroer sich über „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ sachkundig gemacht hat. Bei der Gelegenheit skizzierte er bereits, auf welche Themen es ihm ankam: Personalmanagement und Schulorganisation.

*Welche Ziele haben Sie vereinbart? Welche konkreten Maßnahmen haben Sie zu Beginn in die Wege geleitet?*

**Hubenthal:** Wir haben zunächst vereinbart, uns regelmäßig zu treffen. Dann haben wir uns auf Ziele im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständigt. Herr Schroer war auch bereit, einen wesentlichen Aspekt des Führens, nämlich das Delegieren, aufzugreifen. Wir haben uns nun mehr mit Personalführung beschäftigt und weniger mit Schulorganisation. Ganz allgemein ging es dem Schulleiter um eine neue Perspektive auf Schule – sie sollte ihm durch einen externen Gesprächspartner vermittelt werden. Mit ihm wollte er auch Themen aufgreifen, die man als Schulleiter nicht unbedingt mit seinem Stellvertreter oder seinem Kollegium bespricht.

*Inwiefern unterscheidet sich das Schulleitungscoaching bei unterschiedlichen Schulformen?*

**Hubenthal:** Ich berate zwei Grundschulen, eine Hauptschule und ein Gymnasium. Dabei habe ich festgestellt, dass es über die Schulformen hinweg für die Leiterinnen und Leiter ganz wichtig ist, einen neutralen, externen Gesprächspartner zu haben.

*Wie sind Sie auf Ihren Einsatz in der Schule vorbereitet worden?*

**Hubenthal:** Die Stiftung Partner für Schule NRW bietet Vorbereitungsveranstaltungen für neu interessierte SeniorExpertinnen und -Experten an. Daneben gibt es regelmäßige Themennachmittage mit fachlichen Inputs und der Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen SeniorExperten.

*Sind die Bereiche von Schule und Wirtschaft überhaupt durchlässig füreinander?*

**Hubenthal:** In meiner inneren Vorbereitung zum Coaching betrachte ich Schule als Unternehmen. Im Gespräch mit der Schulleiterin oder dem Schulleiter versuche ich, Unternehmensideen als Anstöße zu geben. Ich darf aber der Schulleitung keine Unternehmensstrategien überstülpen, sondern sollte der Schulleitung durch andere Sichtweisen die Gelegenheit zu geben, bestimmte Themen zu reflektieren, das heißt, den Themenkreis erweitert zu betrachten.

*Was hat Ihnen am Führungsstil von Herrn Schroer gefallen? Wo sahen Sie Möglichkeiten der Verbesserung?*

**Hubenthal:** Gefallen hat mir sein kollegialer Führungsstil. Missfallen hat mir sein kollegialer Füh-

rungsstil. Will sagen: Ein kollegialer Führungsstil ist grundsätzlich o.k. Dennoch wurde deutlich, dass er der Leiter der Schule ist und er somit auf einer anderen Verantwortungsebene agiert und das auch demonstrieren muss. Kolleginnen und Kollegen müssen spüren, dass er als Schulleiter die Verantwortung für das ganze Haus hat. Bei einem kollegialen Führungsstil muss man aufpassen, dass er nicht zu sehr in die Kollegialität ausufert. In dem Augenblick, wo der Schulleiter einfach nur Kollege ist, wird das Führen schwierig. Wir haben einen wunderbaren Weg gefunden: Herr Schroer pflegt zwar weiterhin den kollegialen Führungsstil. Aber er macht auch deutlich, dass er nicht jeden Tag rund um die Uhr für jeden Kollegen und für jede Kollegin zu sprechen ist. Er hat als Schulleiter schließlich auch noch andere Aufgaben.

*Sie haben sich mit anderen SeniorExperten ausgetauscht. Was hat Ihnen der Austausch gebracht?*

**Hubenthal:** Für mich war es spannend zu erfahren, wie andere SeniorExperten in ihrem Umfeld mit dem Coaching umgehen. Es hat auch meine Einstellung zu dem Projekt „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ insgesamt gefestigt. Im Austausch mit anderen SeniorExperten gab es Konsens darüber, dass die richtige Aktion des SeniorExperten sein muss: „Denken Sie selbst darüber nach, ob man das nicht auch anders machen kann!“ Der SeniorExperte gibt Anstöße. Entscheidend ist, dass der Schulleiter selbst Ideen entwickelt.

*Was bedeutet Ihnen das Coaching?*

**Hubenthal:** Es hat mir erweiterte Einblicke in das tägliche Schulleben gegeben. Und Respekt gegenüber dem großen Engagement von Lehrerinnen und Lehrern vermittelt. Man sieht plötzlich, wie stark sie sich wirklich engagieren.

*Über welche konkreten Erfolge können Sie berichten?*

**Hubenthal:** Das Spannende beim Coachingprozess war, zu sehen, dass die Lehrerinnen und Lehrer bereit waren, mehr Aufgaben zu übernehmen, wenn man ihnen die volle Verantwortung dafür überträgt. Es erwies sich als Motivationsschub, dass sie in ihrem Aufgabenbereich endlich selbst entscheiden können, wenn sie auch wissen, dass die letzte Verantwortung bei der Schulleitung liegt. Das Delegieren hat sich bewährt.

**Beruflicher Hintergrund:** Walter Hubenthal, 5 Jahre Lehrer an beruflichen Schulen (gewerbliche Richtung), 34 Jahre an einer privaten Schule (Erwachsenenbildung im Bereich der Informatik), davon über 20 Jahre in leitender Position (Abteilungs- und Bereichsleiter).

## 2.7 „Bei Konferenzen beschränken wir uns nur noch auf das Wesentliche“

Regine Brochhagen-Klein, Joseph-Beuys-Gesamtschule, Düsseldorf



Was hat Sie veranlasst mit SeniorExpertin Bettina Schreiber-Schmidt ein Schulleitungscoaching aufzunehmen?

**Brochhagen-Klein:** Ich habe vorher schon einmal mit einem SeniorExperten zusammengearbeitet. Dabei ging es mir um Professionalisierung meiner Arbeit. Ich wollte ein Spiegelbild von einer externen Person bekommen. Die Zusammenarbeit zwischen ihm und mir funktionierte jedoch aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen nicht so, wie ich es mir erhofft hatte und wir beendeten die Zusammenarbeit. Trotzdem wollte ich einen zweiten Versuch wagen und habe es mit einer SeniorExpertin versucht. Es gab ein Schnuppertreffen in einem geschützten Raum, weil ich sehen wollte, was das für ein Mensch ist. Von der ersten Begegnung an gab es Sympathie zwischen mir und Bettina Schreiber-Schmidt. Wir konnten uns auf Anrieb vorstellen, zusammenzuarbeiten.

Wie sind Sie auf Ihre Coaching-Themen gekommen?

**Brochhagen-Klein:** Die Treffen finden bei mir im Büro stets nach Schulschluss statt. Zu Beginn des Coachings gibt mir Bettina Schreiber-Schmidt die Gelegenheit, über meine Befindlichkeit am Arbeitsplatz zu sprechen. Ich erzähle, wie es mir in der Schule geht und anschließend, welche Projekte und Vorhaben wir auf den Weg gebracht haben, damit sie auf dem aktuellen Stand ist. Wir beginnen meist mit einem Fallbeispiel, bei dem ich ihre Spiegelung brauche.

Ein Fallbeispiel: In Pausen ging ich gerne ins Lehrerzimmer oder auf den Schulhof, um mit meinen Kolleginnen und Kollegen zwanglos zu sprechen. Doch fast immer bin ich mit zehn oder mehr Arbeitsaufträgen oder Anliegen in mein Schulleitungsbüro zurückgekehrt. Immer hieß es: „Denk mal dran!“, „Kannst du nicht ...?“. Diese Pausengespräche wurden zusehends zu einer Belastung, die ich zwischen Tür und Angel aufgehalst bekommen habe.

Zweites Fallbeispiel: Besprechungseinladungen. Unsere Einladungen waren früher zu abstrakt formuliert. Unter „Veränderung des Stundenrasters“ etwa konnte man sich alles Mögliche vorstellen. Niemand fühlte sich richtig angesprochen. Bettina Schreiber-Schmidt hat mir hierbei den Tipp gegeben, Tagesordnungspunkte bei Einladungen wie „Veränderung des Stundenrasters“ transparenter und konkreter zu formulieren.

Hat sich Ihr Führungsstil im Laufe des Coachings verändert?

**Brochhagen-Klein:** Ich meine, ich arbeite heute strukturierter, nicht nur was meinen Tagesablauf angeht, sondern auch, was längerfristige Projekte angeht. Ich mache meine Führungsrolle deutlich, denn lässt die Schulleitung keine Führung erkennen, schlüpfen andere in das Vakuum.

Wie haben Sie die Probleme gelöst, die sich Ihnen stellten?

**Brochhagen-Klein:** In Pausen trenne ich heute dank des Coachings die informelle Beziehungsebene von der formellen. Ich sage zu Kolleginnen und Kollegen mit bestimmten Anliegen: „Gib mir das bitte schriftlich!“ „Wende dich damit bitte an eine andere Person!“ „Wir vereinbaren am besten einen Termin!“ Ich grenze mich, wenn nötig, mehr räumlich und zeitlich ab, um geschützte Arbeitszeiten zu bekommen.

Oder bei Einladungen zu Konferenzen vermerke ich unter den Tagesordnungspunkten immer das Besprechungsziel. Beispielsweise: „Veränderung des Stundenrasters mit dem Ziel, Entscheidung für eines der bekannten Modelle. Falls gewünscht: Änderungsanträge zu den Modellen bis dann und dann einreichen“. Auf diese Weise ist das Kollegium frühzeitig über die Besprechungsziele informiert. Sowohl die Kolleginnen und Kollegen als auch die Schulleitung können sich gezielter auf die Besprechung vorbereiten, weil alle ein gemeinsames Ziel vor Augen haben. Wir beschränken uns bei Konferenzen nur noch auf das Wesentliche – nichts ist schlimmer als Zeitverschwendung. Nur bei Zielen, die allen

bekannt sind, ist in Folgekonferenzen auch eine Beschlusskontrolle möglich. Das Kollegium weiß, dass die Zeit, die wir gemeinsam investieren, nutzbringend ist und es wird überprüft, ob das Besprochene in die Tat umgesetzt wird.

Ich fühle mich insgesamt entlastet. Entlastung in dem Sinne, dass mich Bettina Schreiber-Schmidt spiegelt und vieles Belastende relativiert.

*Was bedeutet Ihnen das Coaching persönlich?*

**Brochhagen-Klein:** Durch das Coaching habe ich eine ganz tolle Frau kennen gelernt, jemanden, der genau wie ich Ziele hat und über ein enormes Wissen verfügt. Die Gespräche finden immer auf Augenhöhe statt, das Coaching ist ein gegenseitiger Austausch, bei dem Bettina Schreiber-Schmidt Ideen aus meinem Leben auch für sich übernehmen konnte.

**Beruflicher Hintergrund:** Regine Brochhagen-Klein, Jahrgang 1958, hat Biologie, Englisch und Erziehungswissenschaften in Duisburg und Köln studiert. Nach dem Abschluss der zweiten Staatsprüfung für das Lehramt für die Sekundarstufen I und II hat Brochhagen-Klein als Ausbilderin in der kaufmännischen Ausbildung bei der Nixdorf Computer AG Paderborn gearbeitet. Anschließend erfolgte ihre Einstellung in den Schuldienst als Lehrerin für die Sekundarstufe I an der Albert-Einstein-Gesamtschule Remscheid. Seit 2006 ist sie Schulleiterin der Joseph-Beuys-Gesamtschule in Düsseldorf.

## „Schulleitungscoaching ist Ent-Lastung“

*Bettina Schreiber-Schmidt, SeniorExpertin*

*Was hat die Schulleiterin der Joseph-Beuys-Gesamtschule in Düsseldorf bewogen, ein Schulleitungscoaching mit Ihnen aufzunehmen?*

**Schreiber-Schmidt:** Regine Brochhagen-Klein wollte ihr Führungsverhalten überprüfen, das Besprechungsmanagement optimieren und komplexe Projekte besser managen.

*Welche Ziele haben Sie mit Ihrer Coachingpartnerin vereinbart?*

**Schreiber-Schmidt:** Schulleiterin Brochhagen-Klein hat Fallbeispiele aus der Praxis fürs Coaching herangezogen. Wir haben das Coaching lösungsorientiert aufgebaut – die Schulleiterin sollte selbst die Lösungen für ihre Probleme finden. Es sollte dabei etwa darum gehen, Besprechungen zu optimieren oder die Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und dem Kollegium effizienter zu gestalten, beispielsweise durch die Verständigung auf Bespre-

chungsziele oder das Festsetzen von Redezeiten bei Konferenzen. Nach jedem Treffen gab es eine kleine Aufgabe, damit wir überprüfen konnten, ob es Veränderungen im eigenen Verhalten und im Verhalten anderer gegeben hat.

*Muss man sich als Coach auf Sitzungen vorbereiten?*

**Schreiber-Schmidt:** Man muss sich vorbereiten – und dennoch auch offen bleiben für das, was im Tagesgeschäft anfällt. So flexibel muss ein Coach sein, den Prozess zu steuern, wenn der Klient ein unerwartetes Anliegen vorbringt.

*Inwieweit ist Know-how aus der Wirtschaft auf Schulen übertragbar?*

**Schreiber-Schmidt:** Teilbereiche sind übertragbar. Die Schulen sehen sich heute sinkenden Schülerzahlen gegenüber und stehen daher wie Unternehmen miteinander im Wettbewerb: Die andere Schule hat auch etwas, was gut ist, und wofür sich der Kunde, sprich Eltern oder Schülerinnen und Schüler, entscheiden. Die Ressourcen, die die Schulämter und Bezirksregierungen freigeben, sind wiederum abhängig von den Schülerzahlen. Insofern ist es notwendig, dass Schulen unternehmerisch erfolgreich sind. Jede einzelne Lehrkraft ist dabei wichtig, aber jede einzelne hat viele Aufgaben, die sie zusätzlich erledigen muss. Das können auch zusätzliche pädagogische, kulturelle, soziale oder organisatorische Aufgaben sein, die durchs Projektmanagement gebündelt werden.

*Was trägt zur Zufriedenheit von Klienten beim Coaching bei?*

**Schreiber-Schmidt:** Zur Zufriedenheit trägt bei, dass der Klient durch einen gezielten Prozess des Fragens seine Lösungen für die Probleme selbst findet. Es nützt nichts, wenn der Coach Ratschläge gibt und die Schulleiterin sich genauso gut hätte ein Buch kaufen können. Irgendwann steht ihr der Coach nicht mehr als Begleiter zur Seite. Häufig arbeite ich mit Bildern oder benutze Metaphern. Beispielsweise haben wir nach Gesprächen als Ergebnis festgehalten: Da ist ein großer Obstkorb, nehmen Sie sich daraus, was Sie mögen. Nehmen Sie sich aber nicht zu viel, sonst wird Ihnen schlecht. Als Führungskraft arbeitet man zwar stets in einem Team – man sitzt aber auch auf seinem „Meta-Hügel“, von dem aus man den ganzen schulischen Betrieb überblicken muss. Wenn Sie ein Schulleitungscoaching beginnen, stehen Sie mit dem Klienten zuerst unten am Berg und sehen die Bergspitze. Die Schulleitung muss sich darauf einlassen, mit



**Beruflicher Hintergrund:** Bettina Schreiber-Schmidt, M.A., studierte Deutsch, Englisch und Psychologie. Sie arbeitet seit über 14 Jahren selbstständig als Coach und führt Menschen in ihrem Institut für Karriereplanung zum gewünschten Erfolg. Die Arbeit und die Strukturen in Schulen sind ihr vertraut, da sie selbst von Beruf Lehrerin ist.

dem Coach als Bergführer hochzuklettern. Auf dem Gipfel angekommen, bekommt der Klient einen Rundum-Blick und ist dadurch eher in der Lage, einen Perspektivwechsel vorzunehmen.

*Welche Erfolge schreiben Sie dem Coaching zu?*

**Schreiber-Schmidt:** Uns ist es gelungen, eine sehr gute Struktur in die Arbeit der Rektorin zu bekommen. Frau Brochhagen-Klein hat noch mehr in ihre Rolle als Führungskraft gefunden: Sie braucht keine Platzhirschkämpfe oder „Zickenkriege“. Vielmehr hat sie etwas für sich entdeckt, das in ihr ruht und ihr Sicherheit verleiht. Für die Schulleiterin ist das Coaching sicherlich eine „Ent-Lastung“.

*Was gibt Ihnen das Coaching persönlich?*

**Schreiber-Schmidt:** Mir bedeutet der Austausch mit Menschen grundsätzlich viel. Bei einem guten Coaching regiert das Zweigewinner-Prinzip. Frau Brochhagen-Klein hat einmal gesagt: „Jedes Treffen war eine Überraschung.“ Es war auch für mich eine Überraschung. Die Lösungen, die der Klient für sich erarbeitet, fallen oft anders aus als diejenigen, die der Coach heimlich im Hinterkopf hatte. Das ist spannend.



## 2.8 Berufskolleg Lehnerstraße in neuem Gewand

Uwe Metscher, Berufskolleg Lehnerstraße,  
Mülheim an der Ruhr



Mit der Wahrnehmung seiner Schule in der Öffentlichkeit war Schulleiter Uwe Metscher nicht zufrieden. Das bewog ihn, ein Schulleitungscoaching aufzunehmen. Das Berufskolleg Lehnerstraße in Mülheim an der Ruhr hatte ein

Schullogo in knalligem Rot-Blau, das im gesamten schulischen Schriftverkehr zum Einsatz kam. Doch richtig glücklich war Metscher damit nicht mehr, genauso wenig wie mit der Corporate Identity des Berufskollegs. Noch gravierender war, dass über die Arbeit am Berufskolleg viel Unwissenheit herrschte. „Unser Berufskolleg wird vielfach mit Berufsschule gleichgesetzt. Dabei ist die Berufsschule mit 9 Sparten doch nur ein Bereich von insgesamt 14 Bildungsgängen an unserem Kolleg“, sagt der Schulleiter. Am Berufskolleg Lehnerstraße könne man den Hauptschulabschluss erwerben, die Höhere Handelsschule absolvieren und auch Abitur machen.

Problematisch war auch, dass die Schulleitung wenige Möglichkeiten sah, die öffentliche Meinung über die schulische Arbeit zu beeinflussen. Der Gang an die Presse, so Metscher, sei stets unsicher. Man habe kaum Einfluss darauf, ob die kontaktierten Journalisten tatsächlich Neues über das Berufskolleg berichten würden. Hinzu komme, dass die Berichterstattung in der Presse die Schulleitung bislang nicht zufrieden gestellt hat: „Informationen über unser komplexes Berufskolleg wurden häufig verstümmelt oder falsch wiedergegeben“, sagt Metscher.

### „Worin besteht der Fortschritt?“

Nachdem der Schulleiter einige Vorgespräche mit Petra Hartjes, der SeniorExpertin, geführt hatte und beide Seiten sich sicher waren, dass sie verstanden hatten, worum es beim Schulleitungscoaching gehen sollte, schlossen sie einen Coaching-Vertrag ab. Die Coaching-Partner waren sich einig, dass die Form der Selbstdarstellung, die heute für Schulen Standard ist, ein zeitgemäßer Internetauftritt sei. „Wir waren eine der Schulen, die sehr frühzeitig eine Homepage hatte, nur die war inzwischen überholt“, erklärt Metscher. Als Ziele wurden vereinbart: Schulhomepage neu zu kon-

zipieren, die Internetseiten technisch zu erstellen und die Inhalte zu verfassen. Außerdem sollte das Schulprogramm übersichtlicher werden.

Die Beratungen fanden zunächst alle vier, dann alle sechs Wochen und am Ende alle drei Monate für jeweils zwei Stunden statt. Schließlich verabredeten sich die Coaching-Partner nur noch nach Bedarf. Insgesamt dauerte der Coaching-Prozess 15 Monate. Laut Metscher war das wichtigste Coaching-Werkzeug der Dialog, immer verbunden mit Arbeitsaufträgen, deren Erledigung in der nächsten Sitzung überprüft wurde. „Frau Hartjes hat sich erklären lassen, was wir zwischen den Sitzungen gemacht haben, worin der Fortschritt bestand und geprüft, ob die erzielten Zwischenerfolge zur großen Linie passen“, erläutert der Schulleiter. Darüber hinaus hat Petra Hartjes, die ehrenamtlich junge Existenzgründer begleitet, das Berufskolleg in Kontakt mit einer Designerin gebracht, die den Internetauftritt der Schule gestalten sollte. Diese hatte wiederum einen jungen Programmierer zur Hand. „Über das Coaching kamen wir auch an Leute mit dem von uns gesuchten Know-how heran“, sagt Metscher.

### „Der dialogische Führungsstil ist erfolgreich“

Die zeitliche Belastung für die Schulleitung war recht unterschiedlich. Laut Metscher war sie in der Anfangsphase höher, als es um die Zielbestimmung ging, und darum, wer in den Arbeitsgruppen mitarbeiten wird. Nachdem in den ersten Monaten die meisten Arbeiten delegiert wurden, beschränkte sich die Schulleitung auf die Aufgabe, die verschiedenen Arbeitsbereiche zusammenzuführen. Die konkrete Arbeit wurde in verschiedenen Gruppen von sechs bis acht Lehrerinnen und Lehrern erledigt: „Wir als Schulleitung sind nur der Antreiber“, sagt Metscher. Zum Schluss habe die redaktionelle Tätigkeit bei der Überarbeitung der Schulhomepage überwogen, das Überarbeiten der Texte und das Zuordnen der Rubriken.

Die Ergebnisse des mittlerweile abgeschlossenen Coachings können sich sehen lassen. O-Ton, Uwe Metscher: „Die neue Homepage steht. Die Texte sind im Content Management System eingepflegt. Mit der Überarbeitung der Homepage ist auch ein neues Schullogo entstanden und das harte Blau-Rot, das wir früher hatten, einem psychedelischen Blau gewichen. Die Grundfarben sind zwar noch da, aber weicher als früher. Das neue Logo haben wir auf alle unsere Briefköpfe und Formulare übertragen. Außerdem haben wir Schultaschen mit Logo für Berufsfachschüler, die jeden Tag unsere Schule besuchen. Jeder Schüler und jede Schülerin hat eine CD mit einer Darstellung der Schule erhalten. Schließlich haben wir eine neue Schulbroschüre produziert.“

Für sich persönlich nimmt Schulleiter Uwe Metscher die Bestätigung mit, dass der dialogische Führungsstil erfolgreich sei, wie er im Berufskolleg Lehnerstraße praktiziert werde. Im Dialog hätte das Coaching-Tandem gemeinsam Ergebnisse erarbeitet. „Das Coaching war ein Sahnehäubchen, auch weil wir sehr viel Wertschätzung von Frau Hartjes erfahren haben“, blickt der Schulleiter zurück.

**Beruflicher Hintergrund:** Uwe Metscher, Jahrgang 1948. Nach dem Abitur 1966 am Karl-Ziegler-Gymnasium in Mülheim an der Ruhr nimmt er die Ausbildung als Industriekaufmann bei der damaligen Thyssen Röhrenwerke AG auf; von 1969 bis 1974 Berufstätigkeit in der betriebswirtschaftlichen Stabsabteilung. Anschließend Studium in Köln mit den Fächern Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Industriebetriebslehre, Verkehrswissenschaft, Finanzwissenschaft und Wirtschaftspädagogik. Regelmäßige Tätigkeit als Werkstudent in den Semesterferien. Von 1974 bis 1976 Referendariat in Wuppertal und Mülheim. Seit Februar 1975 Lehrer am Berufskolleg Lehnerstraße und seit 1993 Schulleiter.



## „Wir haben unser Ziel erreicht“

Petra Hartjes, SeniorExpertin

*Was hat den Schulleiter des Berufskollegs Lehnerstraße dazu gebracht, sich auf ein Coaching einzulassen?*

**Hartjes:** Die Schulleitung des Berufskollegs Lehnerstraße in Mülheim an der Ruhr war mit der öffentlichen Wirkung des Kollegs nicht zufrieden – sie wollte eine neue Homepage haben.

*Welche Ziele haben Sie mit Ihrem Coaching-Partner vereinbart?*

**Hartjes:** Da eine Homepage auch sehr öffentlichkeitswirksam ist, haben wir uns auf die Neugestaltung des Internetauftritts fokussiert. Dabei ging es sowohl um die technische Erstellung als auch um die Inhalte. Wir benötigten neben der Programmierung aber auch einen Designer, der die Neugestaltung der Schulhomepage zu vertretbaren Preisen übernimmt. Außerdem sollten die Leitsätze des Handelns an der Schule neu formuliert und das Schulprogramm übersichtlich beschrieben werden. Wir haben eine Vereinbarung abgeschlossen, über das, was wir gemeinsam erreichen wollten.

*Welche Kenntnisse und Informationen über das Schulsystem und seine rechtlichen Rahmenbedingungen mussten Sie berücksichtigen?*

**Hartjes:** Da gab es eher wenige rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Wir haben lange darüber diskutiert, ob man den Namen

der Schule verändern sollte. Eine Ortsbezeichnung als Schulnamen finde ich nicht originell. Ich fände den Namen eines Vorbilds aus der Wirtschaftswelt gut. Das wäre in der Tat ein größeres Genehmigungsprojekt gewesen. Deshalb haben wir davon Abstand genommen. „Berufskolleg Lehnerstraße: Brücke zur Wirtschaft“ ist jetzt offizieller Bestandteil des Auftritts der Schule. Das finde ich gut, weil das Berufskolleg einen starken wirtschaftlichen Bezug hat und die kaufmännischen Berufe im Vordergrund stehen, anders als etwa beim Berufskolleg Mülheim-Mitte, das sich auf technische Berufe und den Gesundheitssektor konzentriert.

*Welche Resonanz haben Sie von Kolleginnen und Kollegen während des Coachings erhalten?*

**Hartjes:** Insgesamt habe ich eine positive Resonanz bekommen: Die Schulleitung mochte die Art meines Coachings. Vielleicht liegt das daran, dass ich in meinem Kommunikationsstil ziemlich offen bin. Die Schulleitung hat es gerne gesehen, dass ich dieses Projekt vorangetrieben habe. Doch der Elan ging auch genauso von den beteiligten Lehrerinnen und Lehrern aus. Bei der Neuformulierung der schulischen Leitsätze gab es Skepsis, wie man die richtigen Werte findet, die in der Schule tonangebend sein sollen. Doch auch diesen Punkt haben wir gut gelöst.

*Was bedeutet Ihnen das Coaching persönlich?*

**Hartjes:** Es hat mir viel Spaß gemacht. Ich habe eine Menge in Sachen Schule und übers Berufskolleg insbesondere dazugelernt. Mein Bild von Lehrerinnen und Lehrern hat sich allgemein geändert: Ich bringe dem Lehrerteam des Berufs-

kollegs Lehnerstraße heute viel Hochachtung entgegen, weil es mit hoher Komplexität und Vielfalt schulischer Anforderungen konfrontiert ist. Das Berufskolleg hat eine multikulturelle Schülerschaft, viele unterschiedlichen Bildungsgänge, bis hin zum Wirtschaftsgymnasium.

*Was hat das Berufskolleg Lehnerstraße konkret vom Coaching?*

**Hartjes:** Die wichtigsten Punkte, die wir uns vorgenommen haben, konnten wir in einer etwas längeren Zeitspanne als ursprünglich geplant, erledigen: Wir haben eine neue Homepage zu vertretbaren Kosten mit neuen Inhalten gestaltet. Ich glaube, wir haben darüber hinaus ein noch besseres Verständnis für die Lehrkräfte untereinander erreicht.

**Beruflicher Hintergrund:** Petra Hartjes hat Betriebswirtschaftslehre an der Uni Münster studiert und den Abschluss als Diplom Kauffrau erworben. Danach war sie 30 Jahre in verschiedenen Bereichen eines internationalen Konzerns der Nahrungs- und Genussmittelindustrie tätig. Berufliche Schwerpunkte: Finanzen, Controlling und IT. In den letzten Jahren hat sie Fusionen und Übernahmen von Unternehmen unterstützt – und nach dem Erwerb der Unternehmen deren Integration. Nach Beendigung der beruflichen Karriere folgten die Mitwirkung beim Gründer Support Ruhr und ehrenamtliche Unterstützung junger Unternehmerinnen und Unternehmer. Seit drei Jahren engagiert sich Petra Hartjes bei Business Angel Agentur Ruhr (BAAR e.V.).

### **3. Herausgeber**

#### **Stiftung Mercator**

Die Stiftung Mercator gehört zu den großen deutschen Stiftungen. Sie initiiert und unterstützt Projekte für bessere Bildungsmöglichkeiten an Schulen und Hochschulen. Im Sinne Gerhard Mercators fördert sie Vorhaben, die den Gedanken der Weltoffenheit und Toleranz durch interkulturelle Begegnungen mit Leben erfüllen und die den Austausch von Wissen und Kultur anregen. Die Stiftung zeigt neue Wege auf und gibt Beispiele, damit Menschen – gleich welcher nationalen, kulturellen und sozialen Herkunft – ihre Persönlichkeit entfalten, Engagement entwickeln und Chancen nutzen können. So will sie Ideen beflügeln. Ihre Arbeitsweise ist geprägt von einer unternehmerischen, internationalen und professionellen Haltung. Dem Ruhrgebiet, der Heimat der Stifterfamilie, fühlt sie sich in besonderer Weise verbunden.

#### **Stiftung Westfalen**

Die Stiftung Westfalen ist – neben der Heinz Nixdorf Stiftung – eine von zwei unternehmensunabhängigen gemeinnützigen Stiftungen, die aus dem Nachlass des 1986 verstorbenen Unternehmers Heinz Nixdorf hervorgegangen sind. Sie fördert Wissenschaft in Forschung und Lehre sowie Bildung, zudem die Gesundheit der Bevölkerung und den Sport in Westfalen. Die Stiftung verwirklicht ihre Zwecke in erster Linie in Kooperation mit anderen gemeinnützigen Institutionen. Unter den Stiftungsprojekten hervorzuheben sind das Heinz Nixdorf Museums Forum, das größte Computermuseum der Welt mit einem Veranstaltungszentrum, und der Ahorn Sportpark. Eine wesentliche Förderung kommt der Universität Paderborn zugute, u.a. dem Heinz Nixdorf Institut.

#### **Stiftung Partner für Schule NRW**

Die Stiftung Partner für Schule NRW fördert die Zusammenarbeit von Unternehmen und Schulen. Sie engagiert sich gemeinsam mit ihren 34 Stifterunternehmen und vielen institutionellen Partnern für die Schülerinnen und Schüler in Nordrhein-Westfalen. So konnten schon mehr als 35 Projekte und Initiativen mit einem Umfang von über 50 Millionen Euro für die Schulen in NRW umgesetzt werden. Die Stiftung unterstützt so die Qualitätsentwicklung des Unterrichts und die Individuelle Förderung an Schulen, die Berufsorientierung und die Ökonomische Bildung im Schulalltag, die Integration von Jungen und Mädchen mit Zuwanderungsgeschichte, geschlechtergerechtes Lernen sowie den Auf- und Ausbau von Bildungsregionen.





## **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](http://www.partner-fuer-schule.nrw.de)  
[www.seniorexperten.nrw.de](http://www.seniorexperten.nrw.de)

**Praxisbericht**

**2011**

Projektbericht

**SeniorExperten**

für NRW Schulen

Schulleitungscoaching

Gemeinsam herausgegeben von:



Ministerium für  
Schule und Weiterbildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen

