

Christine Hofer

Beratung/Coaching in Schulentwicklungsprozessen – an der Schnittstelle zwischen Individuum und System

Drei Thesen, wie eine Beratungsstelle einer PH Qualitätsentwicklungsprozesse im Bildungsbereich unterstützen kann.



Christine Hofer,
Dr. phil., Erziehungs- und Sozialwissenschaftlerin, Coach und Organisationsberaterin BSO, Lehr-Supervisorin für die Schweizerische „Höhere Fachprüfung Beratung“, Leiterin der Beratungsstelle für Bildungsfachleute der Pädagogischen Hochschule Zug.

Die Beratungsstelle für Bildungsfachleute der Pädagogischen Hochschule Zug bietet seit Jahren Beratungsdienstleistungen für die Mitarbeitenden der kantonalen Bildungsinstitutionen an (alle Schulstufen bis und mit Sek II, inkl. Berufsbildung). Dazu gehören seit 2018 auch die Mitarbeitenden der schulgänzenden Betreuungsbetriebe. Es handelt sich um ein niederschwelliges, von den Zuger Gemeinden und den kantonalen Mittelschulen und berufsbildenden Schulen pauschal

vorfinanziertes Angebot (in Form eines hierarchieübergreifenden, von allen Mitarbeitenden frei abrufbaren Basis-Coaching-Stundenpakets). Im Folgenden werden drei ausgewählte Thesen erläutert; dabei wird die Frage fokussiert, inwiefern Beratung/Coaching als externes Dienstleistungsangebot Schul- und Qualitätsentwicklungsprozesse unterstützen kann.

1. Beratung/Coaching im Bildungsbereich ist ein professionelles Reflexionsgefäß für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen und trägt zur Qualitätssicherung und -entwicklung im komplexen Bildungsgeschäft bei. Beratung/Coaching kann Schulentwicklungsprozesse zielführend begleiten und unterstützen.
2. Beratung/Coaching ist die individuellste und persönlichste Form von professioneller Weiterbildung „on the job“!
3. Beratung/Coaching kann in ausgewählten Situationen als Personalentwicklungsmaßnahme vonseiten der Führung auch gezielt „verordnet“ werden.

These 1: Beratung/Coaching im Bildungsbereich ist ein professionelles Reflexionsgefäß für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen und trägt zur Qualitätssicherung und -entwicklung im komplexen Bildungsgeschäft bei. Beratung/Coaching kann Schulentwicklungsprozesse zielführend begleiten und unterstützen.

Das niederschwellige Beratungsangebot an der PH Zug bewegt sich klar im berufsbezogenen Kontext und ist nicht als psychotherapeutische Unterstützung zu verstehen. Dennoch: Bildungsfachleute (Lehrpersonen aller Stufen und Fachrichtungen – auch PH-Studierende als angehende Bildungsprofis –, Führungspersonen und Betreuungsfachpersonen) stehen immer als „ganze Menschen“ in ihrem anspruchsvollen und komplexen Berufsfeld. – Und: Das „Leben an sich“ findet neben dem Beruf ja immer auch noch statt. Deshalb fungiert die PH-Beratungsstelle

durchaus als niederschwelliges Eingangstor für alle Lebensfragen, auch außerberufliche. Hier und da müssen aufgrund psychologischer Einschätzungen einzelne Kundinnen und Kunden mit ihren Anliegen, die ein anderes (intensiveres oder medizinisch-therapeutisches) Behandlungsverfahren erfordern, aber klar triagiert und an weitere Fachstellen (Psychotherapie, Psychiatrie, Sucht-/Rechtsberatungsstellen u.a.) verwiesen werden. Dennoch versteht sich das Angebot explizit als professionelle Förderung der eigenen „überfachlichen Kompetenzen“. Diese sind schul-, berufs- und lebensphasenübergreifend zu verstehen, als lebenslanges Lernen im Bereich der individuellen Persönlichkeitsentwicklung und Erweiterung der Kompetenzen in der eigenen Selbstregulation (Burnoutprävention), in dem professionellen Rollenbewusstsein (inkl. Beziehungsgestaltung zu Lernenden, Eltern, Vorgesetzten, unterstellten Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen etc.). In dieser ganzheitlichen – den Menschen ins Zentrum stellenden – Zusammenarbeit mit der Beratungsstelle kann durch die Stärkung der Resilienz bei den Mitarbeitenden ein wesentlicher Beitrag zur gesunden Weiterentwicklung derselben geleistet werden; dies wiederum kann die Teilnahme, das aktive Beitragen und das Sich-Einlassen auf anspruchsvolle interne Schulentwicklungsprozesse unterstützen.

Das Beratungsangebot richtet sich zurzeit sowohl an Einzelpersonen aller Hierarchiestufen als auch an kleinere Schul-/Unterrichts-/Betreuungs-/Jahrgangsteams ebenso wie an Führungsgremien und Steuergruppen. Hier zeigt sich denn auch ein direkter Bezug und eine mögliche Unterstützung in Schulentwicklungsprozessen: Sowohl über Führungscoachings im Einzelsetting als auch über die Begleitung einer Steuergruppe oder eines anderen Führungsgremiums können auftauchende Fragen, Herausforderungen, Widerstände im Prozess o.a. mit einer externen Fachperson reflektiert werden; die interne Prozesssteuerung kann in der Folge allenfalls

angepasst und weiterentwickelt werden, ohne dass die externe Coach-Person direkt im Gesamtsystem in Erscheinung treten muss. Das Empowerment der einzelnen Funktionsträgerinnen und -träger ist ein zentrales Element unseres Beratungsverständnisses und lehnt sich an das Motto Maria Montessoris „Hilf mir, es selbst zu tun“ an:

» Wir beraten nur so viel, wie die Kundin, der Kunde will.

Wir beraten/coachen nur so viel, wie die Kundinnen und Kunden abholen wollen. Manchmal reicht bereits ein 20-minütiges Telefongespräch und ein Impuls der externen nicht im System involvierten Coach-Person, das spontan zur zeitnahen Klärung einer Frage beiträgt. Zudem ist es – gerade in Teamentwicklungsprozessen – unser Anliegen, die verantwortlichen Führungspersonen in ihrer Rolle und Verantwortung zu stärken. Denn: Externe Beratung kann hier und da in ein vorhandenes Führungsvakuum „hineintapsen“ und zu viel Steuerungsverantwortung übernehmen, was für das jeweilige System und die Rollenstärkung der Führung nie zielführend ist.

These 2: Beratung/Coaching ist die individuellste und persönlichste Form von professioneller Weiterbildung „on the job“!

In einem individuellen Coachingprozess können Themen bearbeitet werden, die auch in anderen Formaten wie z.B. Weiterbildungskursen angeboten werden. So geht es oftmals um Kommunikation/Konfliktmanagement mit Eltern oder dem Chef, der Chefin, um den eigenen Umgang mit Fremdkritik, Verunsicherung, Verletzung des Selbstwertgefühls oder Belastungsphänomenen etc. Anhand der eigenen konkreten Fallbeispiele kann sehr individuell auf die persönliche Fragestellung, die spezifischen „Trigger-Points“ eingegangen werden. Dabei werden im Gespräch immer

auch pädagogische, psychologische, sozialwissenschaftliche Modelle, Theorien und Studien einbezogen: Die Reflexion wird so als gemeinsamer „Forschungsprozess“ auf Augenhöhe gesehen und gestaltet, die Kundinnen und die Kunden sind ja ebenfalls Bildungsprofis und können durch die gemeinsame transparente Metareflexion oftmals die selbst erlebten Coachingverfahren, Theorien und Modelle auf ihre eigene Arbeit übertragen, die gerade im Bereich professioneller Gesprächsführung mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen viele Berührungspunkte und Elemente eines Coachingprozesses hat. So wurden im Studienjahr 2020/21 erstmals auch die angehenden Praxislehrpersonen zu zwei begleitenden Einzelcoachings während ihres ersten Praktikums verpflichtet. Dort wurden insbesondere Fragen der eigenen (neuen) erwachsenenbildnerischen Rolle reflektiert und dabei vor allem die Rückmeldungen im Studierendenfeedbackgespräch im Bereich der überfachlichen Kompetenzen thematisiert.

These 3: Beratung/Coaching kann in ausgewählten Situationen als Personalentwicklungsmaßnahme vonseiten der Führung auch gezielt „verordnet“ werden.

Wie in den obigen Zeilen bereits angedeutet wurde, bewegt sich das Beratungsangebot der PH Zug immer an der Schnittstelle zwischen Individuum und System: Über Führungskoachings können beispielsweise ganze Systementwicklungen begleitet werden, die einen deutlichen Impact auf die einzelnen Individuen haben; andererseits kann beispielsweise ein individuelles Konfliktcoaching (in der Führungs-, Team- oder Peerbeziehung) zu unmittelbarer Entlastung beitragen und den übergreifenden Systemprozess wieder in Fluss bringen.

Als eher seltene, aber dennoch oftmals sinnvolle Form des Coachings erweist sich ein verordneter Coachingprozess von Seiten der Führung als gezielte Personal-

entwicklungsmaßnahme. In einem Dreier-Contracting-Verfahren werden im ersten Gespräch die gegenseitigen Erwartungen geklärt, dabei auch die klaren Zielsetzungen seitens der Führung thematisiert, die sich in der Regel an den Vereinbarungen des letzten Mitarbeitendengesprächs orientieren. Wichtig ist in einem solchen Gespräch, dass sich die Führungsperson klar macht, an welchen Kriterien/Indikatoren sie die (teilweise) Zielerreichung beim Mitarbeitenden im Schulalltag erkennen wird. Gleichzeitig wird auch der Beitrag der Führungsperson selbst thematisiert: Was will/wird sie beitragen, damit sich der/die Mitarbeitende im thematisierten Lernfeld weiterentwickeln kann? Der Coachingprozess zwischen Coach und Mitarbeitende/r verläuft anschließend in einem absolut vertraulichen Rahmen, und im Zwischen- oder Schlussbilanzgespräch mit der Führungsperson werden die Beobachtungen im Schulalltag ausgetauscht. Die Beratungsperson schreibt weder einen Bericht noch äußert sie sich im Detail über die Inhalte der vertraulichen Gespräche; es ist vor allem der oder die Mitarbeitende, der oder die sich äußert und ihre bzw. seine Selbstwahrnehmung kommuniziert.

Abschließendes: Die zwischenmenschlichen Schnittstellen pflegen ...

Beratung/Coaching im Bildungsberufskontext adressiert in erster Linie „Bildungsfachleute“ als „Professionelle“, die – aus soziologischer

und rollentheoretischer Sicht – eben nicht primär als Privatpersonen unterwegs sind, sie „spielen“ eine berufliche Rolle: Die Rahmenbedingungen des Systems (Führungs-, Kommunikations- und Zusammenbaukultur sowie Organisationsstrukturen) wirken unmittelbar auf das Individuum ein, die konkreten internen und externen Beziehungsgestaltungsprozesse (mit verschiedenen Anspruchsgruppen) fordern uns alle in einem zutiefst „menschlichen“ Sinne: Wir denken und fühlen, sind verletzlich und hie und da „nicht ganz auf der Höhe“ – menschlich eben! Im Idealfall fühlen wir uns auch in dieser menschlichen Begrenztheit auf allen Hierarchiestufen würdigend „gehört und gesehen“ – aber hoffentlich ebenfalls in unserem „einzigartigen Potenzial“, das wir ins System einbringen und so zu einem gemeinsamen gelingenden (auch systemischen) Wachstumsprozess beitragen wollen und können.

Beratung/Coaching ist – wie Unterricht und Führung auch – ein hochgradig komplexes professionelles Beziehungsgeschäft. In alle Beziehungen fließen immer auch eigene blinde Flecken ein, deren ehrliche Reflexion im persönlichen (Peer-)Coaching zur Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit („personal growth“) beiträgt und unabdingbar auch zur professionellen Rolle der Coaches gehört.

Weitere Informationen und Erläuterungen zum Angebot und zu aktuellen Herausforderungen der PH-Beratungsstelle:

www.beratung-bildungsfachleute.phzg.ch

Kontakt: christine.hofer@phzg.ch