

## 18. Coaching für und durch pädagogische Führungskräfte

*Stephan Gerhard Huber & Robert Fischbach*

„Coaching“ wurde in den letzten 20 Jahren zunehmend als innovative Methode der Personalentwicklung aufgenommen und gleichzeitig zum Schlag- und Modewort. Was verbirgt sich dahinter? Welche verschiedenen Formen von Coaching gibt es? Was sind Voraussetzungen für gelingendes Coaching? Wie ist der Ablauf eines Coachingprozesses, wie ist er zeitlich strukturiert? Was kann Coaching leisten? Wie können insbesondere pädagogische Führungskräfte Coaching gewinnbringend nutzen – für sich selbst und für ihre Mitarbeitenden und ihr Kollegium?

### 18.1 Begriffsklärung

Zunächst ist es sinnvoll, eine Begriffsklärung vorzunehmen. Ursprünglich aus dem Bereich des Sports stammend wurde der Begriff „Coaching“ zunehmend in der Personalentwicklung im Wirtschaftssektor angewandt und hat dort wesentliche Modifikationen erfahren. Coaching bezeichnet die Beratung bzw. Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Erfüllung beruflicher Aufgaben (König & Söll 2005) bzw. „bei der Erreichung von Zielen im beruflichen Bereich“ (König & Volmer 2003, S. 11 ff.). Coaching ist also eine besondere Form von Beratung im beruflichen Kontext durch einen Coach (Berater) für einen Coachee (Ratsuchender/Klient). Um für sich selbst Coaching effektiv und effizient nutzen zu können, ist es wichtig, über die verschiedenen „Spielarten“ informiert zu sein; dann lässt sich der spezifisch nötige Ansatz auswählen und mit dem Coach absprechen und organisieren.

### 18.2 Formen des Coaching

Im Werkzeugkoffer von Beratern und Personalentwicklern finden sich vielfältige Formen von Coaching, und nicht jede Variante passt zu einem spezifischen Problem oder zum jeweiligen individuellen Coachee. Einige verbreitete Formen des Coaching sollen daher kurz dargestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass in der Praxis häufig Mischformen angewandt werden und Konzepte teilweise individuell auf Klienten abgestimmt werden.

Verschiedene Coaching-Varianten lassen sich nach dem Grad an Steuerung durch den Coach im Beratungsprozess unterscheiden: Wie stark strukturiert der Coach den Prozess? Welches sind die zugrunde liegenden Prinzipien des jeweiligen Ansatzes? Zu unterscheiden ist dann Coaching als Prozessberatung einerseits und als Expertenberatung andererseits. Im Rahmen von Expertenberatung zeichnet sich der Coach durch einen Vorsprung an fachlichem Wissen oder/und fachlicher Erfahrung aus, gibt auf dieser Basis dem Coachee Anregungen, konkrete Hinweise oder fachliche Informationen und macht aktiv Vorschläge. Demgegenüber gibt der Coach bei einer Prozessberatung keine Lösungsvorschläge vor, sondern unterstützt den Coachee bei der Problembearbeitung lediglich begleitend, etwa indem er aktives Zuhören praktiziert und Fragen formuliert, die zur Reflexion einladen.

### *Methoden der Führungskräfteentwicklung*

Meist wird eine begleitende Form praktiziert. Daher gilt nach Rauens (2005) Definition Coaching auch als ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der, obwohl berufliche und private Inhalte umfassend, die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten in den Mittelpunkt stellt. Der Coach löst für den Klienten keine Aufgaben, sondern soll ihn befähigen, den individuellen Anforderungen effektiver zu begegnen. Er liefert quasi „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Eine andere Möglichkeit der Differenzierung ist die nach „Herkunft“ oder Stellung des Coaches selbst: Wer ist der Coach? Hier ergibt sich eine Unterscheidung in internes Coaching (der Coach ist selbst Teil der Organisation, etwa des Unternehmens oder in unserem Kontext der Schule) und externes Coaching (er kommt von außerhalb) sowie in „Peer Coaching“ (zwischen Personen auf gleicher hierarchischer Ebene im Sinne einer kollegialen Beratung) und „Senior Coaching“ (durch eine Führungskraft bzw. Person in einer hierarchisch übergeordneten Position, also „Vorgesetzten-Coaching“).

Darüber hinaus kann auch nach Charakteristika aufseiten des Coachee differenziert werden: Wer ist der Coachee bzw. wer sind die Coachees? Coaching gibt es als:

- Einzelcoaching: Im Einzelcoaching wird ein Klient durch einen Coach beraten bzw. begleitet. Eine spezifische Form des Expertencoaching, das so genannte „Vorgesetzten-Coaching“ wäre ein Beispiel dafür, d.h., einzelne Mitarbeiter werden durch einen Vorgesetzten „entwicklungsorientiert geführt“ (Rauen 2005).
- Gruppencoaching: Im Gruppencoaching wird der Prozess der Beratung und Begleitung auf eine Gruppe bezogen, die nicht in einen Funktionszusammenhang eingebettet sein muss. Da einer Beratungssituation auch ein gewisses Maß an Intimität eigen ist, ist das Gruppencoaching als alleinige Methode umstritten. Daher wird es häufig durch individuelle Einzelcoachings sinnvoll ergänzt.
- Teamcoaching: Dies ist eine Sonderform des Gruppencoaching. Die zu beratende Gruppe steht in einem unmittelbaren Funktionszusammenhang. Um dieser Gegebenheit gerecht zu werden, findet das Teamcoaching daher häufig im verhaltensrelevanten Umfeld der Gruppe statt, also dort, wo zusammengearbeitet wird und wo auftretende Probleme gemeinsam bearbeitet werden.

Alternativ können der Anlass, der Gegenstand und die Zielsetzung des Coaching eine Grobeinteilung wie folgt begründen:

- Konfliktcoaching: Hier ist der professionelle Umgang mit Konflikten zentrales Thema. Der Coach unterstützt etwa bei der Analyse von Konfliktursachen, indem er die verschiedenen Konfliktebenen berücksichtigt (gesellschaftliche, organisatorische, interaktive und personelle Ebene), die auch bei der Konfliktlösung von Bedeutung sind. Zur Prävention und Bewältigung, in manchen Fällen auch bei der Stimulation von Konflikten, benötigt der Coach ein interdisziplinäres Konfliktverständnis (Schreyögg 2002) vor allem dann, wenn in der Konfliktkonstellation unterschiedliche professionelle Zugehörigkeiten beteiligt sind.
- Strategicoaching: Durch Strategicoachings wird beispielsweise die Entscheidungsebene des Managements einer Organisation in Strategieprozessen kommunikativ unterstützt. D.h. das Coaching setzt schon in der Orientierungsphase bzw. Strategiefindungsphase ein. Strategicoaching versucht, klare Strukturen und Transparenz in strategische Veränderungsprozesse zu bringen.

schwarz

### *Coaching für und durch pädagogische Führungskräfte*

Eine Einteilung nach der Dauer des Coachingangebots hebt sogenannte Kurz-Coachings (ein bis zwei Tage oder gar nur eine „Doppelstunde“) von der längerfristigen Variante über Monate oder gar Jahre ab.

Wie einzelne konkrete Coachingformen in diese Einteilungsraster eingeordnet werden können, sei am Beispiel des Projektcoaching angedeutet: Es gilt als Spezialform des Teamcoaching zur Unterstützung bei der Durchführung von Projekten, wobei Einzel- und Gruppencoaching kombiniert werden und auch z.B. interne und externe Coaches zusammenarbeiten können.

Differenzierung	Fragestellung	unterschiedliche Formen
Grad an Steuerung durch den Coach	Wie stark steuert der Coach den Prozess?	– Prozessberatung – Expertenberatung
„Herkunft“ oder Stellung des Coaches	Wer ist der Coach?	– internes Coaching – externes Coaching – Peer Coaching – Vorgesetzten-Coaching
Charakteristika des Coachee bzw. der Coachees	Wer ist der Coachee bzw. wer sind die Coachees?	– Einzelcoaching – Gruppencoaching – Teamcoaching
Zielsetzung des Coaching	Was ist der Gegenstand und das Ziel des Coaching?	Bspw.: – Konfliktcoaching – Strategicoaching
Dauer des Coaching	Wie ist die Dauer des Coaching?	– Kurz-Coaching – längerer Coachingprozess

*Abb.1: Übersicht über ausgewählte Formen des Coaching*

### **18.3 Unterschiede zu ähnlichen Lern- und Beratungsformen**

Coaching ist verwandt mit einer Reihe von anderen Lern- und Beratungsformen, hebt sich aber doch in bestimmten Punkten ab und kann daher zu folgenden Konzepten abgegrenzt werden:

- Beratung: Coaching ist eine bestimmte Form von Beratung. Oft wird Beratung im engeren Sinn aber eher als fachlich bestimmt gesehen (Fachberatung), die Rolle des Beraters ist aktiver zumindest als die des Coaches beim Prozesscoaching, die Beziehungsorientierung ist in der (Fach-)Beratung geringer. Auch kommen beim Coaching spezifische Methoden der Gesprächsführung und Problemanalyse zum Einsatz.
- Fortbildung: Im Unterschied zur klassischen Fortbildung als Kurs zu bestimmten Themen stellt Coaching den individuellen Coachee in den Mittelpunkt und geht in der Regel von dessen konkreten Problemen, schwierigen Situationen, Prozessen oder Entscheidungskontexten aus.
- Training: Beim sachorientierten Training steht noch stärker als beim beziehungsorientierten Coaching die Stärkung fachlicher Kompetenz oder der Auf-

---

### Methoden der Führungskräfteentwicklung

---

bau bestimmter Verhaltensweisen im Vordergrund. Der Trainer ist klar der aktiv handelnde, fachlich überlegene Experte, leitet an, gibt den Ablauf vor etc.

- Supervision: Die Nähe von Supervision zu Coaching ist groß, besonders im Bereich pädagogischer Führung, da Supervision ja in der Regel als „Beratung für Berater“ verstanden wird. Allerdings weist ein Coach stärker als ein Supervisor neben entsprechenden psychologisch-methodischen Kompetenzen fachliche Kenntnisse (Feldkompetenz) auf. Coaching ist zudem zielorientierter und unterstützt den Aufbau spezifischer Kompetenzen.
- Kollegiale Fallbesprechungen/„Critical Friendships“/„Peer-Assisted Learning“: In unterschiedlichen Formen tauschen sich Kollegen zu spezifischen Fragestellungen aus (die Nähe zu Peer Coaching ist deutlich), die Lösung eines konkreten Problems steht hier nicht im Mittelpunkt.
- „Mentoring“: Hier wird ein Novize von einem erfahrenen Kollegen betreut (ähnlich wie beim Tutoring). Auch wenn es in der Literatur und in der Praxis unterschiedliche Auffassungen gibt, wird doch in der Regel ein Erfahrungsvorsprung seitens des Mentors angenommen. Mentoring kann aber durchaus als ein Expertencoaching wirken.
- „Shadowing“: Hierbei beobachtet ein Novize einen erfahrenen Kollegen bzw. Experten; hospitiert bei ihm bzw. begleitet ihn durch den Alltag. Er führt Aufzeichnungen über die einzelnen Beobachtungen und erhält authentischen Einblick in die Komplexität und Vielfalt von Schulleitungshandeln sowie in den Führungsstil des Schulleiters. Der Gewinn für beide Seiten liegt in der gemeinsamen Reflexion der gesammelten Beobachtungen.
- „Cognitive Apprenticeship“: Dabei beobachtet der Lernende einen erfahrenen Experten, der relevante bzw. als wichtig eingeschätzte Schritte und Arbeitshandlungen expliziert; die vielen Kommentare erlauben einen zusätzlichen Einblick über die Verhaltensmuster in die zugrunde liegenden Denkmuster des erfahrenen Experten; der Experte modelliert ein spezifisches Verhalten.
- Therapie: Coaching kann sich unter Umständen einzelner Techniken aus psychotherapeutischen Schulen bedienen. Der entscheidende Unterschied zur Therapie ist jedoch, dass es sich an Individuen oder Gruppen richtet, die sich grundsätzlich in der Lage sehen, ihre Probleme selbstbestimmt zu bewältigen. Von der Zusammenarbeit mit dem Coach versprechen sich die Coachees eine effektivere Bewältigungsstrategie. Pathologischen Störungsbildern, Suchtproblematiken etc. ist nicht durch Coaching zu begegnen.

#### 18.4 Voraussetzungen für gelingendes Coaching

Folgende Kriterien gelten für gelingendes Coaching als grundlegend und können daher als Bewertungsgrundlage für „gutes“ Coaching herangezogen werden:

- Freiwilligkeit aufseiten des Coachee: Eine fruchtbare Coaching-Beziehung kann angeregt, aber nicht gegen jemandes Willen angeordnet werden.
- Veränderungsbereitschaft des Coachee: Die Motivation, an einem Thema zu arbeiten und es nicht bei dem Status quo zu belassen, muss grundsätzlich vorhanden sein.
- Verschwiegenheit des Coaches: Der Coach verpflichtet sich, wie in anderen Beratungs- und auch Therapiesettings, Inhalte der Gespräche vertraulich zu behandeln.

### *Coaching für und durch pädagogische Führungskräfte*

---

- Objektivität des Coaches: Der Coach sollte in der Prozessberatung keine eigenen Interessen verfolgen. Er benötigt eine kritische Distanz, um Objektivität zu wahren.
- Gegenseitige Akzeptanz: Grundsätzliche Anerkennung des Anderen ist die Basis für Vertrauen.
- Vertrauen des Coachee: Da es sich beim Coachingprozess um eine konkrete Beratungssituation handelt, gilt auch hier, dass zwischen Coach und Klient ein Vertrauensverhältnis herrschen muss. Dafür muss auch „die Chemie stimmen“, d.h. nicht jeder Coach passt zu jedem Klienten.
- Offenheit des Coachee und des Coaches: Ohne grundsätzliche Offenheit aufseiten des Klienten kann Coaching nicht wirksam sein; aber auch der Coach muss offen für die Entscheidungen des Coachee sein und darf ihm nicht z. B. seinen eigenen Lösungsweg aufdrängen wollen.
- Klare Zieldefinition: Zu Beginn des Coaching wird das Ziel des Prozesses klar definiert. Auch ein fester Zeitrahmen wird vereinbart.

### **18.5 Ablauf eines Coachingprozesses**

Coaching bedeutet per definitionem „Unterstützung bei der Lösung von Problemen“. Deshalb ist wie bei einem Problemlösungsprozess generell mit dem Klienten zunächst das Ziel zu klären (Was soll erreicht werden?). Darüber hinaus ist die Ausgangssituation zu klären (Wo stehe ich?). Es sind sodann mögliche Wege zur Erreichung des Ziels zu überlegen (Was habe ich für Handlungsoptionen?), und schließlich ist ein Handlungsplan zu entwickeln (In welchen Schritten gehe ich vor?) (vgl. König & Volmer 2003, S. 33 ff.).

Coaching ist zeitlich begrenzt und besitzt eine fest vereinbarte zeitliche Struktur. Man kann von vier Phasen ausgehen (vgl. König & Söll 2005):

- Orientierungsphase: Hier verständigen sich die Coaching-Partner zu einer gemeinsamen Definition der Situation und legen Thema und Ziel des Coaching fest.
- Klärungsphase: Hier geht es darum, die vorliegende Situation zu analysieren: Was ist erreicht? Wo liegen Probleme? Was hat zu dieser Situation geführt?
- Lösungs- oder Veränderungsphase: Ihr Ziel ist es, neue Lösungsmöglichkeiten zu sammeln. Beim Expertencoaching wird der Berater Vorschläge machen, seine Erfahrung weitergeben etc. Im Prozesscoaching wird etwa ein gemeinsames Brainstorming, in das jeder seine Ideen einbringt, Anregungen ergeben.
- Abschlussphase: Ein Coachinggespräch erfordert einen klaren Abschluss, in dem formuliert wird, was der Gesprächspartner als Ergebnis mitnimmt. Damit wird auch die Verbindlichkeit und der Transfer gefördert.

schwarz

---

 Methoden der Führungskräfteentwicklung
 

---

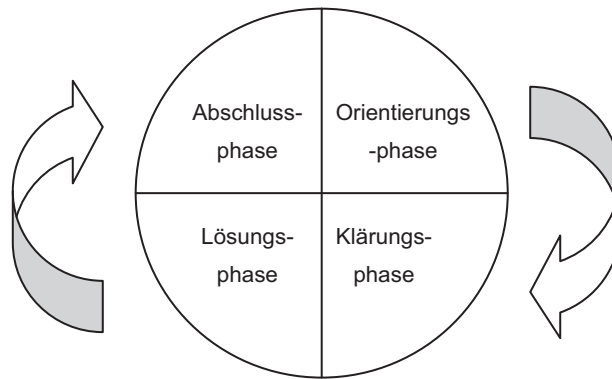


Abb 2: Übersicht über die Phasen des Coachingprozesses

### 18.6 Wirkung von Coaching

Verschiedene Studien (u.a. Schmidt 2002; Böning 2005; Mäthner et al. 2005) kommen zu positiven Ergebnissen, was die Effekte von Coaching betrifft. Allerdings ist Coaching kein Allheilmittel für jegliche Fehlentwicklung und jedwedem Fehlverhalten im beruflichen Alltag. Es kann jedoch die individuellen Problemlösestrategien der Coachees verbessern und damit der Motor für qualitative Veränderungsprozesse sein. Diese positiven Veränderungen finden nicht nur intrapersonal statt, sondern haben Auswirkungen auf komplexe Beziehungs- und Organisationsstrukturen.

Neben der Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens hat Coaching unmittelbare Auswirkungen auf die berufliche Umgebung des Coachees. Er erfährt im Coaching-Prozess zunächst Wertschätzung seiner Person und seiner Wahrnehmung. Die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungsstrategien bewirkt Selbstvertrauen in die eigene Person und in die eigene Führungskompetenz.

Der Befragung von Böning (2005) zufolge wird Coaching als erfolgreich eingeschätzt zum einen für die Coachingkandidaten selbst und zum anderen für die Unternehmen. Tendenziell schätzen die Coaches den Erfolg höher ein als die Personalmanager tendenziell wird der Erfolg für den einzelnen Coachingkandidaten wiederum höher eingeschätzt als der für das Unternehmen.

In der Studie von Mäthner et al. (2005) zu den Effekten von Coaching nennen befragte Coachees wie Coaches vor allem eine Intensivierung der Reflexion (62%/71%), eine Veränderung des Verhaltens (60%/59%), aber auch die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit (49%/39%), die Verbesserung interpersonaler Beziehungen (38%/29%), die Steigerung des Wohlbefindens (36%/20%). Nur rund ein Viertel der Klienten nennt jedoch als Wirkung tatsächliche Veränderungen im beruflichen Bereich. Fast 10% konstatieren Veränderungen im privaten Bereich und wiederum fast 10% nennen negative Effekte durch das Coaching.

## *Coaching für und durch pädagogische Führungskräfte*

---

### **18.7 Coaching durch Schulleitung**

Coaching *durch* Schulleitung, also Coaching von Mitarbeitern bzw. Kollegen durch den Vorgesetzten wird häufig als schwierig eingeschätzt (vgl. Schreyögg 1995). Auch König und Söll (2005) weisen darauf hin, dass man sich als Führungskraft des Spagats zwischen verschiedenen Rollen, die man dann einnimmt, bewusst sein muss: Als Führungskraft besitzt man Entscheidungskompetenz, während man als „Coach“ den betreffenden Kollegen lediglich berät. Dieser Rollenwechsel muss selbst mental vollzogen, dem Kollegen gegenüber klar kommuniziert und auch von ihm akzeptiert werden können. Hierbei ergeben sich jedoch unter Umständen schwierige Konstellationen, die das Vorhandensein einer entsprechenden Kommunikations- und Kooperationskultur an der Schule bzw. eine entsprechende Beziehung zum konkreten Kollegen „auf gleicher Augenhöhe“ voraussetzen. Grundsätzliche Voraussetzung sind darüber hinaus Strukturen und eine Führungskultur, bei der Entscheidungskompetenzen auch wirklich in der Hand des einzelnen Kollegen liegen: Der Schulleiter kann nur in einem Fall die „Rolle des Coaches übernehmen, wenn die Entscheidung über das Vorgehen in der Kompetenz des Kollegen bleibt“ (König & Söll 2005, S.3). Allerdings wird das Modell „Coaching *durch* Schulleitung“ stark propagiert, da damit einhergehend eine entsprechende kooperative, unterstützende Haltung seitens der pädagogischen Führungskraft gefördert werden soll.

### **18.8 Coaching für Schulleitung**

Coaching *für* Schulleitung durch Kollegen (im Tandem, also zu zweit im Sinne von kritischen Freunden, oder in der Gruppe im Sinne von kollegialen Fallberatungen oder Peer Coaching) oder durch Experten (im staatlichen Unterstützungssystem oder im freien Dienstleistungsbereich) kann die berufliche Leistung verbessern und auch die Berufszufriedenheit erhöhen. Eine wesentliche Rolle kommt hier dem Vorbereiten neuer Kommunikationsstrukturen und Verhaltensmuster zu. Coaching kann zu einer erlebbar besseren Balance zwischen individueller Befindlichkeit und beruflichen Ansprüchen führen.

Coaching bietet gerade Schulleiterinnen und Schulleitern eine institutionalisierte Form von Gesprächen, die sie im Berufsalltag sonst oft nicht führen können. In der Coachingsituation wird die zumindest teilweise empfundene Isolation bezüglich bestimmter Themen aufgehoben. Darüber hinaus bietet ein Dialog dieser Art auch einen gewissen Schutzraum, in dem gedanklich experimentiert werden kann. Bei Verfahren wie Lerntandems oder kritischen Freundschaften beraten sich die Teilnehmer gegenseitig, und in ihrem Dialog entsteht „Wissen“, das in dieser kontextreichen Form nirgendwo vorgegeben werden könnte. So wird das Selbstlernpotenzial der Beteiligten entfaltet.

### **18.9 Selbstcoaching für Schulleitung**

Obwohl Coaching als anerkannte Form professioneller Berufsbegleitung durch Dritte auch in Bildungseinrichtungen seit einiger Zeit vermehrt genutzt wird, so ist diese Methode der Professionalisierung jedoch noch nicht so etabliert, dass es einem Schulleiter oder einer Schulleiterin leicht fiele, berufsbegleitendes Coaching für sich zu finden. Bisher gibt es im staatlichen System wenig Angebote für Coaching, was wohl auf fehlende Ressourcen wie auch auf fehlende Kompetenzen zurückzuführen

---

### Methoden der Führungskräfteentwicklung

---

ist. In diese Lücke stoßen Ratgeber für „Selbstcoaching“, wie etwa Millers (2003) „Selbst-Coaching für Schulleitungen“. Das Buch bietet z.B. durch Fragen und Selbstbeobachtungsbögen klärende Anleitungen zur Einschätzung der eigenen Kompetenzen, Stärken und Schwächen, subjektiven Theorien und eingefahrenen Denk- und Deutungsmustern, zur detaillierten Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens, des Herangehens an Konflikte etc. Zusätzlich zu der Selbstreflexion wird immer wieder auch zum Perspektivenwechsel („Sie sind Lehrerin ...“) und zur Bitte an vertraute Kollegen um Fremdeinschätzung ermuntert. In Trainingsaufgaben werden Vorschläge zur Modifikation eigenen Verhaltens gemacht, wenn es als ungünstig erkannt wurde, und zum Ausprobieren von neuen Handlungsalternativen (oder auch Sichtweisen). Aus einem derartigen Arbeitsbuch können pädagogische Führungskräfte viel Gewinn ziehen, Berufsanfänger ebenso wie erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter. Allerdings kann es den professionellen Dialog eines echten Coachinggesprächs natürlich nicht ersetzen.

#### 18.10 Fazit

Aufgrund der erweiterten Eigenverantwortung unserer Schulen wird die heute bereits große Verantwortung von Schulleiterinnen und Schulleitern noch wachsen. Deshalb ist zu wünschen, dass die Einsicht in die Notwendigkeit, sie durch vielfältige Professionalisierungsangebote zu unterstützen, verstärkt zu konkreten Ergebnissen führt: Es müssen Ressourcen bereitgestellt, Kompetenzen aufgebaut, innovative Fortbildungskonzepte entwickelt werden, die eine breite Palette von Methoden nutzbar machen. Dazu gehört unter anderem auch Coaching von Schulleitung (in verschiedenen Formen, unter denen es ja sogar „kostenneutrale“ gibt!) wie auch Qualifizierungsangebote, in denen Schulleiterinnen und Schulleiter, die selbst coachen wollen, sich diesbezüglich weiterqualifizieren können, um Konzepte wirksam und nachhaltig anwenden zu können. Es ist an den Fortbildungsinstituten, geeignete Angebote auszubauen, an den Schulleitungsverbänden, Unterstützung einzufordern, und an den Schulleiterinnen und Schulleitern, vorhandene Angebote zu nutzen. Der Beitrag der Wissenschaft muss sein, entsprechendes Wissen aufzubauen, Wissenstransfer zu leisten (also Wissensmanagement zu betreiben) und die konzeptionelle Arbeit und Praxis zu unterstützen. Ein klarer Auftrag an Forschung ist auch, Untersuchungen zur Wirksamkeit angewandter Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote, so auch des Coaching, durchzuführen, um fundiert eventuelle Modifikationen vorschlagen zu können.

#### Literatur

**Böning, U.** (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – eine 15-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, S.21-36. **König, E. & Vollmer, G.** (2003). Systemisches Coaching, 3. Auflage. Weinheim: Beltz. **König, E. & Söll, F.** (2005). Coaching durch Schulleiterinnen und Schulleiter ist ein Angebot zur Beratung und Unterstützung im Schulalltag. In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassencheidt (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung (75.40). München: Wolters Kluwer. **Mäthner, E., Janzen, A. & Bachmann, T.** (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, S. 55-75. **Miller, R.** (2003). Selbst-Coaching für Schulleitungen. Weinheim: Beltz. **Rauen, C.** (2005). Handbuch Coaching, 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe. **Schreyögg, A.** (2003). Coaching: Eine Einführung für die Praxis und Ausbildung, 6. Aufl. Frankfurt: Campus. **Schmidt, T.** (2002). Coaching. Eine Empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzel-Coaching. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Technische Universität Berlin.