



# SCHULLEITUNGEN ALS ZIELGRUPPE SYSTEMI- SCHEN COACHINGS

Wie kann systemisches Coaching wirksam an die  
spezifischen Herausforderungen von Schullei-  
tungen angepasst werden?

Abschlussarbeit im Rahmen der  
Systemischen Coachinausbildung  
2025 (Köln / InKonstellation)

Vorgelegt von:  
Paul Weinrebe  
Lechenicher Straße 7  
50937 Köln  
[p.weinrebe@posteo.de](mailto:p.weinrebe@posteo.de)

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Einleitung .....                                                                                 | 1  |
| 2 Schulleitungen als Zielgruppe im Coaching.....                                                 | 2  |
| Schulleitungen – Standortbestimmung .....                                                        | 2  |
| Typische Herausforderungen.....                                                                  | 3  |
| 3 Coaching von Schulleitungen als Führungskräfte – eine systemische Perspektive ...              | 5  |
| 4 Systemisches Coaching für Schulleitungen .....                                                 | 7  |
| 4.1 Grundlegende Prinzipien des systemischen Coachings in der Arbeit mit<br>Schulleitungen ..... | 7  |
| 4.3 Phasenmodell (GROW) im Coachingprozess mit Schulleitungen .....                              | 9  |
| Fazit .....                                                                                      | 12 |
| Literaturverzeichnis.....                                                                        | 13 |

## Einleitung

Schulleitungen stehen heute mehr denn je im Zentrum eines hochkomplexen Bildungssystems. Sie agieren in einem Spannungsfeld zwischen pädagogischer Führung, administrativer Steuerung und strategischer Entwicklung. Die Erwartungen von Schüler:innen, Lehrkräften, Elternschaft, Steuerungsgruppen der Bildungsverwaltung und Politik treffen auf knappe Ressourcen, wachsende Heterogenität, Herausforderungen der Digitalisierung. Kurzum: einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel. Diese vielfältige Beanspruchung führt bei vielen Schulleitungen zu Überforderung, Rollenunklarheit und einer immer stärker erlebten Ambivalenz. Klassische Fortbildungsangebote und standardisierte Qualifizierungsmaßnahmen, wie die Schulleitungsqualifizierung in NRW<sup>1</sup>, greifen hier oft zu kurz, da sie vorrangig auf Wissensvermittlung statt auf individuelle Kontextreflexion und Entwicklung von Handlungssouveränität zielen.

Vor diesem Hintergrund rückt das systemische Coaching als probater Ansatz zur Führungskräfteentwicklung in den Fokus. Anders als standardisierte Programme zielt Coaching auf individuelle Prozessbegleitung, die sowohl persönliche Führungskompetenz als auch organisationale Dynamiken berücksichtigt. Es stellt keine schnelle Problemlösung in Aussicht, sondern eröffnet Resonanzräume zur Entwicklung tragfähiger Strategien im Umgang mit Ambivalenz, Unsicherheit und komplexen Entscheidungssituationen. Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit liegt daher in der Leitfrage:

*Wie kann systemisches Coaching wirksam an die spezifischen Herausforderungen von Schulleitungen angepasst werden?*

Um die Leitfrage zu bearbeiten, gliedert sich diese Arbeit wie folgt: Zunächst wird in Kapitel 2 das Rollenverständnis und die aktuellen Herausforderungen von Schulleitungen analysiert. Kapitel 3 skizziert anschließend die Grundprinzipien systemischen Coachings im Führungsfeld Schule und zeigt, welche spezifischen Spannungsfelder und Reflexionsbedarfe ein systemisches Coaching im Bildungsbereich adressieren kann. In Kapitel 4 wird ein konkretes Konzept für systemisches Coaching mit Schulleitungen entwickelt – mit einem Fokus auf kontextsensible Prinzipien, geeignete Rahmenbedingungen und das GROW-Modell als methodischer Strukturrahmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.schulministerium.nrw/leitungsqualifizierung>

Ziel des Konzepts ist es, das systemische Coaching als individuelle und organisationale *Lernchance* im Feld Schule zu profilieren – nicht im Sinne standardisierter Optimierung, sondern als Beitrag zur Entwicklung einer reflexiven und verantwortungsvollen Führungspraxis unter komplexen Rahmenbedingungen.

## 2 Schulleitungen als Zielgruppe im Coaching

### Schulleitungen – Standortbestimmung

Das Berufsbild von Schulleitungen hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt: Schulleitungen übernehmen nicht nur Verwaltungsaufgaben, sondern etablieren sich immer mehr als strategische Führungskräfte in komplexer werdenden Bildungseinrichtungen. Ihr erweitertes Aufgabenportfolio bestehen darin, Entwicklungsprozesse zu steuern, Veränderungsdynamiken zu moderieren und gleichzeitig das pädagogische Profil der Schule zu sichern und weiterzuentwickeln (KMK 2024, S. 3ff.).

Die Kultusministerkonferenz (2024) beschreibt das Rollenprofil von Schulleitungen entlang von sechs zentralen Aufgabenfeldern: *Schulentwicklung, Personalführung, Gesundheitsmanagement, schulinterne Kommunikation, Kooperation mit externen Partnern sowie Organisation, Verwaltung und Recht*. Dieses Spektrum zeigt also, dass Schulleitungen heute strategisch, organisatorisch und pädagogisch gleichermaßen gefordert sind.

Ein zentrale Aufgabenfeld ist die *Schulentwicklung*. Schulleitungen verantworten die Qualitätssicherung und -entwicklung der schulischen Arbeit – insbesondere durch die übergeordnete Verantwortung der Unterrichtsentwicklung, Schulprogrammarbeit und die Gestaltung digitaler Transformationsprozesse (KMK 2024, S. 6f.; Meyer et al. 2019, S. 30). Hierbei werden Schulen zunehmend als lernende Organisationen verstanden, deren Entwicklung aktiv in der Zusammenarbeit mit der Schulgemeinschaft (Kollegium, Schüler:innen und Eltern) und externen Steuerungsgruppen (Schulträger und Schulaufsichten) vorangetrieben werden sollte.

Darüber hinaus tragen Schulleitungen die Verantwortung für *Personalführung* und die Gestaltung einer kooperativen Teamkultur in der Schulgemeinschaft. Sie übernehmen Fach- und Dienstaufsicht, führen Feedbackgespräche, begleiten Fortbildungen und fördern multiprofessionelle Zusammenarbeit. Dabei agieren sie als Impulsgeber:innen für eine

Schulkultur, die auf Vertrauen, Professionalität und Eigenverantwortung basiert (KMK 2024, S. 7ff.; Meyer et al. 2019, S. 31).

Im Bereich des *Gesundheitsmanagements* besteht die Aufgabe von Schulleitungen darin, belastbare und resiliente Arbeitsbedingungen zu schaffen. Schulleitungen sollten nicht nur präventiv auf Belastungsphänomene reagieren, sondern auch eine Kultur der Achtsamkeit und des respektvollen Miteinanders fördern (KMK 2024, S. 9f.).

Die Gestaltung schulinterner *Kommunikation und Kooperation* gehört ebenfalls zu den Kernaufgaben von Schulleitungen. Sie verantworten transparente Informationsflüsse, moderieren schulinterne Prozesse und fördern Beteiligung auf verschiedenen Ebenen – etwa in Steuergruppen oder Projektteams (KMK 2024, S. 10f.).

Zugleich sind sie für die *schulexterne Kommunikation* zuständig. Sie vertreten die Schule gegenüber Eltern, Schulaufsicht, lokalen Partnern und der Bildungspolitik. Gerade in sozial herausfordernden Lagen ist ihre Vermittlungsfähigkeit zwischen unterschiedlichen Systemebenen zentral (KMK 2024, S. 10).

Nicht zuletzt tragen Schulleitungen die Verantwortung für die *Organisation, Verwaltung und die rechtskonforme Steuerung* des Schulbetriebs. Dazu zählen Aufgaben wie Stundenplanung, Ressourcenverwaltung oder die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften – etwa im Bereich Datenschutz, Arbeitsschutz oder schulischer Mitbestimmung (KMK 2024, S. 11). Besonders im Kontext digitaler Entwicklungen ist auch technologische Souveränität gefordert (Cornelsen 2025, S. 17, 21).

## Typische Herausforderungen

Gerade aufgrund dieses erweiterten Rollenverständnisses sind Schulleitungen mit vielfältigen systemischen Herausforderungen konfrontiert. Sie lassen sich – in Anlehnung an die Aufgabenfelder – in vier übergeordnete Bereiche gliedern: *Organisation, Personal, heterogene Schüler:innenschaft* und *außerschulische Netzwerke*.

Im *organisationalen Bereich* stellt die überbordende Bürokratie eine der größten Belastungen dar: 86 % der Schulleitungen fühlen sich in ihrer Gestaltungsfreiheit durch Verwaltungsaufgaben eingeschränkt. Rund 60 % geben an, gelegentlich Regelvorgaben zu umgehen, um Schulentwicklung überhaupt ermöglichen zu können (Cornelsen 2025, S. 6f.). Gleichzeitig sind sie gefordert, komplexe Veränderungsprozesse – etwa im Bereich

Digitalisierung oder durch eine heterogener werdende Schüler:innenschaft – unter hohem Erwartungsdruck zu koordinieren, oft ohne ausreichende zeitliche oder personelle Ressourcen (KMK 2024, S. 11).

Im *Personalbereich* ist der akute Personalmangel besonders gravierend. 68 % der Schulleitungen sehen die Personalgewinnung als größte aktuelle Herausforderung – viele Schulen sind stark von Quer- und Seiteneinsteiger:innen abhängig, was zusätzliche Belastungen in der Einarbeitung und Teamkultur mit sich bringt (Cornelsen 2025, S. 8, 10). Dieser Personalmangel steht in einem engen Spannungsverhältnis zur *Gesundheitsfürsorge*, sowohl für das Kollegium als auch die Schulleitung selbst. Hieran schließt ein steigender Anspruch an individueller Personalentwicklung, kollegiale Führung und Fürsorge im Team.

Zunehmend bedeutsam ist auch die steigende *Heterogenität in der Schülerschaft*. 78 % der Schulleitungen betonen die Notwendigkeit, stärker auf unterschiedliche Lebensrealitäten und Unterstützungsbedarfe einzugehen – etwa in Bezug auf Sprache, Herkunft, Inklusion oder psychosoziale Lagen (Cornelsen 2025, S. 18).

Schließlich verschärfen sich auch die Anforderungen in der Gestaltung *außerschulischer Netzwerke*. Schulleitungen müssen nicht nur Kooperationen pflegen, sondern gleichzeitig mit gesellschaftlichen Spannungen und politischer Radikalisierung umgehen. Dabei werden sie aufgefordert, eine demokratische Schulkultur zu stärken, die auf Teilhabe, Vielfalt und Wertebildung beruht (KMK 2024, S. 5, 12).

Es lässt sich festhalten: Schulleitungen bewegen sich in einem hochkomplexen Spannungsfeld zwischen vielfältigen und teils widersprüchlichen Anforderungen, wachsender Unsicherheit und begrenzter Ressourcen. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion, zur Steuerung der eigenen Unsicherheit und zum konstruktiven Umgang mit Ambivalenz generiert zur Schlüsselkompetenz moderner Schulleitung (KMK 2024, S. 3; Cornelsen 2025, S. 10). Ein systemisches Coaching kann hier als professioneller Resonanzraum wirken. Als Stärkung von Führungsfähigkeit, zur Rollenklärung und zur Entwicklung tragfähiger Handlungsstrategien.

### 3 Coaching von Schulleitungen als Führungskräfte – eine systemische Perspektive

Das systemische Coaching versteht sich als eine ressourcen- und kontextorientierte Prozessbegleitung. Im Zentrum steht nicht die *Reparatur* individueller Defizite, sondern das Erkennen und Reflektieren komplexer Systemdynamiken im Rahmen der individuellen Situation des Coachees. Diese komplexen Systemdynamiken zeigen sich in einer besonderen Form in den Tätigkeiten als Führungskraft. Führungsverantwortung, also das Treffen von Entscheidungen, Personalverantwortung und das strategische Steuern und Verantworten von Prozessen sind stets in einen spezifischen organisationalen bzw. institutionellen und kulturellen – bisweilen auch politischen – Rahmen eingebettet.

Im Vergleich zu Führungskräften in Unternehmen sind Schulleitungen mit besonderen Rahmenbedingungen konfrontiert. Das Handeln von Schulleitungen ist, vor dem Hintergrund der hohen Dynamik des Schulalltags, häufig ein *situatives Handeln auf Sicht*. Dieses Handeln wird zusätzlich durch verschiedene Erwartungen pädagogischer, institutioneller, gesellschaftlicher Natur geprägt. Der öffentliche Auftrag und die hohe normative Aufladung des Bildungssystems erhöhen den Druck zusätzlich. Gleichzeitig fehlt es vielen Schulleitungen an einer klassischen Führungsausbildung. Systemisches Coaching kann hier eine wertvolle Ressource zur Stärkung von Reflexions- und Steuerungskompetenz darstellen. Es bietet Raum für Ambiguitätstoleranz, Resonanz und die Entwicklung eines verantwortungsvollen Führungsverständnisses.

Das heißt: Sie übernehmen nicht nur die Führung des Personals – und das häufig unter Bedingungen eines anhaltenden Personalmangels, was in starkem Kontrast zur Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden steht. Gleichzeitig tragen sie die Verantwortung für die Gestaltung und Weiterentwicklung des Unterrichts (pädagogische Entwicklung) sowie der organisatorischen Strukturen und der Schulkultur (Schulentwicklung). Darüber hinaus repräsentieren sie die Schule sowohl im sozialen Umfeld (z.B. gegenüber der Elternschaft oder anderen Schulen) als auch gegenüber Steuerungsgruppen der Kommune (Schulträger) und des Landes (Schulaufsichten).

Ein systemischer Coachingprozess sollte in diesem Zusammenhang die Förderung von Resilienz, Selbstmanagement, Reflexionsfähigkeit, Musterunterbrechung und einer erhöhten Kontextsensibilität zum Ziel haben. So lässt sich ein Raum eröffnen, in dem nicht einfache Lösungen, sondern tragfähige Strategien im Umgang mit Ambiguität und komplexen Anforderungen entwickelt werden können.

Eine zentrale Herausforderung von Führungskräften ist die Doppelrolle zwischen persönlicher Führungsverantwortung gegenüber dem Kollegium und formeller bzw. institutioneller Erwartung an die Führungsrolle. Besonders im Bildungsbereich stehen Schulleitungen zwischen formaler Hierarchie und dem Anspruch kollegialer Führung *auf Augenhöhe*. Sie verfügen über Gestaltungsspielräume, müssen sich jedoch gleichzeitig innerhalb klarer regulatorischer Vorgaben, etwa durch die Schulaufsicht oder bildungspolitische Rahmenbedingungen, bewegen. Systemisches Coaching bietet hier einen wertvollen Raum zur Navigation innerhalb dieses Spannungsfeldes. Hierbei ist nicht die Auflösung des Spannungsfeldes das Ziel, sondern dessen bewusste Reflexion und handlungspraktische Integration in das eigene Führungsverhalten.

Eine weitere Besonderheit liegt im Spannungsfeld des Beziehungsdreiecks innerhalb des Coachingprozesses: *Coach – Coachee – Organisation*. Mit Blick auf Schulleitungen stellt sich die Frage, in welchem Maß Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Coaching in die Organisation Schule zurückwirken können. Dies erfordert vom Coach eine hohe Sensibilität hinsichtlich Vertrauens, Rollenklarheit und Datenschutz. Vor diesem Hintergrund sollte ein Coach stets zwei Perspektiven im Blick behalten: die persönliche Entwicklung der Schulleitung und die organisationale Realität der Schule. Somit ist die Reflexion von Organisationskulturen, impliziten Machtstrukturen und mikropolitischen Dynamiken im Rahmen des formalen Bildungssystems ein integraler Bestandteil des Coachingprozesses. Wichtig ist hierbei, den Coachingprozess stets kontextsensibel zu gestalten. Die Schulform, der (Weiter-)Entwicklungsprozess der Schule, die gelebte Schulkultur sowie externe Steuerungslogiken des Bildungssystems müssen bei der gemeinsamen Coachingarbeit berücksichtigt werden. Ein standardisiertes Vorgehen im Sinne von *one size fits all* wird den komplexen Anforderungen dieses Feldes nicht gerecht.



Das systemische Coaching von Schulleitungen bewegt sich also in einem Spannungsfeld zwischen *Zielorientierung* und *Prozessoffenheit*. Beide Perspektiven sind notwendig, um eine wirksame persönliche und institutionelle Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Das im Folgenden vorgestellte Methodenangebot dient dabei nicht als Maxime, sondern als ein flexibler Werkzeugkasten, der abhängig vom Kontext und der individuellen Situation eingesetzt werden sollte. Wirkungsvolles Coaching im Führungskontext entsteht dort, wo Beziehung, Reflexion und Organisation gemeinsam gedacht werden, also individuell, kontextsensibel und systemisch.

## 4 Systemisches Coaching für Schulleitungen

Das Coaching von Schulleitungen bewegt sich in einem komplexen Spannungsfeld zwischen institutionellen Rahmenbedingungen, persönlichen Führungsherausforderungen und dynamischen Veränderungsprozessen. Schulleitungen übernehmen in ihrer Rolle, wie zuvor dargestellt, eine Vielzahl an Aufgaben, von Personalführung über Organisationsentwicklung bis hin zur Gestaltung pädagogischer Prozesse. Im Coachingprozess mit Schulleitungen geht es also nicht um einen standardisierten Unterstützungsprozess, sondern um eine individuelle und kontextsensible Begleitung. Vielmehr bietet das systemische Coaching einen Raum, um sich mit der eigenen Führungsidentität auseinanderzusetzen, Entscheidungsfähigkeit zu reflektieren und neue Perspektiven auf die eigene Wirksamkeit zu entwickeln. Ziel ist nicht die schnelle Lösung eines Problems im Außen, sondern die Stärkung der inneren Steuerungsfähigkeit im komplexen System Schule.

### 4.1 Grundlegende Prinzipien des systemischen Coachings in der Arbeit mit Schulleitungen

Das Fundament eines jeden systemischen Coachingprozesses bildet der konsequente Perspektivwechsel: vom *Beraten* zum *Begleiten*. Statt als Coach *Lösungsmuster* vorzugeben, unterstützt der Coach den Coachee dabei, die eigenen Ressourcen zu aktivieren und Muster sowie Kontexte zu reflektieren. Es ist also wichtig, sich als Coach nochmals grundlegende Prinzipien des systemischen Coachings zu vergegenwärtigen und im Feld Schule spezifisch zu reflektieren:

## **Prozessunterstützung statt Lösungsberatung**

Im Zentrum jeden systemischen Coachingprozesses steht die Rolle des Coaches als Prozessbegleiter. Der Coachingprozess wird nicht durch vorgefertigte Lösungen strukturiert, sondern durch die individuelle Lebens- und Arbeitsrealität der Schulleitung. Das bedeutet auch, dass der Coach nicht als Wissensvermittler, sondern als professioneller Spiegel fungiert, der die Selbstreflexion durch systemische Fragen, Hypothesen und Interventionen anregt. Gerade für Schulleitungen, die in einem komplexen Spannungsfeld zwischen pädagogischer Verantwortung, Personalführung und externen Erwartungen agieren, bietet dieser prozessorientierte Ansatz wertvolle Entlastung. Die Rolle des Coaches als professioneller Spiegel ermöglicht es, individuelle Handlungsoptionen zu klären, ohne durch vorgefertigte Lösungsangebote zusätzliche Fremdansprüche zu erzeugen.

## **Kontextsensibilität**

In einem systemischen Coaching im schulischen Feld müssen die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Schulleitungen zwingend beachtet werden. Unterschiede zwischen Schulformen, Trägerschaften oder den spezifischen Positionsanforderungen an die Schulleitung beeinflussen maßgeblich die Art der Herausforderungen, mit denen Schulleitungen konfrontiert sind. Beispielsweise steht eine Schulleitung an einer Grundschule vor anderen Steuerungsanforderungen als eine Schulleitung an einem Berufskolleg, das sich in mehrere fachspezifische Abteilungen gliedert. Darüber hinaus sind die jeweiligen Aspekte der spezifischen Schulkultur, wie das Kollegialitätsverständnis, die Schulgemeinschaft oder ein mögliches Innovationsklima, kontextbezogen zu berücksichtigen.

## **Reflexion statt Optimierung**

Ein systemisches Schulleitung coaching zielt nicht auf eine effiziente Leistungsoptimierung des Schulleitungshandelns, sondern auf ein tieferes Verständnis von Zusammenhängen, Rollenbildern und Wechselwirkungen innerhalb der Schulgemeinschaft und in Resonanz mit dem formalen Bildungssystem. Führung wird hier als Beziehungsarbeit verstanden, bei der es nicht um Effizienzsteigerung, sondern um Passung, Klarheit und Rollenkohärenz geht. Damit verbunden ist die Bereitschaft, auch Paradoxien und Ambivalenzen auszuhalten, anstatt sie vorschnell und technisch auflösen zu wollen.

## 4.2 Phasenmodell (GROW) im Coachingprozess mit Schulleitungen

Ein strukturierter Coachingprozess für Schulleitungen kann entlang von vier Phasen verlaufen. Diese sind nicht als linear zu betrachten, sondern können als iterativ-modular verstanden werden. Als methodische Rahmung und Orientierung für diesen Prozess bietet sich das Grow-Modell an.

### **Goal: Zielklärung und Auftragsdefinition**

In der ersten Phase eines Coachings mit Schulleitungen steht die Klärung der *Ziele und Anliegen* im Vordergrund. Die Coachingbeziehung startet also im Idealfall mit einer offenen Exploration der Fragen. Im Hinblick auf die Situation von Schulleitungen könnte Folgendes ein typisches Ziel sein:

1. Die eigene Führungsrolle und das eigene Führungsverständnis klarer definieren
2. In herausfordernden Kontexten stimmig agieren
3. Mit Rollenkonflikten besser umgehen.

Dabei ist im Schulkontext die Frage nach dem Auftraggebenden zentral: Wird das Coaching z. B. von der Schulaufsicht initiiert, oder ist es ein selbstgewählter Entwicklungsimpuls der Schulleitung?

### **Reality: Analyse der aktuellen Situation**

Nach der Zielklärung folgt eine tiefergehende Analyse der *gegenwärtigen Realität* der Schulleitung. Im systemischen Coaching für Schulleitungen kann dies bedeuten: Die jeweilige Schulrealität als soziales System zu betrachten, das von vielfältigen Dynamiken, Erwartungen und Zielkonflikten geprägt ist. Besonders im schulischen Kontext ist es entscheidend, zwischen *äußeren und inneren Mustern* zu unterscheiden und mit beiden Ebenen gleichermaßen zu arbeiten.

*Äußere Muster* zeigen sich unter anderem in der Kommunikation mit dem Kollegium, den Eltern oder der Schulaufsicht sowie im Umgang mit strukturellen Rahmenbedingungen. Um diese systemischen Wechselwirkungen sichtbar zu machen, können sich Methoden wie die *Stakeholderanalyse* oder die Arbeit mit *Organigrammen* als hilfreich erweisen. Sie helfen dabei, unsichtbare und sichtbare Einflüsse, Interessenlagen und formelle wie

informelle Machtverhältnisse zu erkennen. Ebenfalls wirkungsvoll ist die Methode der *Aufstellung des schulischen Systems*. Diese Aufstellung ermöglichen es, die formellen wie informellen Positionen und Beziehungsmuster innerhalb des jeweiligen schulischen Systems räumlich abzubilden und damit emotionale wie strukturelle Spannungsfelder zu erfahren und sich in diese einzufühlen. So wird das komplexe Gefüge, in dem sich die Schulleitung bewegt, nicht nur analytisch erfasst, sondern auch spürbar und folglich innerlich bearbeitbar.

Dieselbe Aufmerksamkeit sollte den *inneren Mustern* der Schulleitung zuteilwerden: Diese betreffen persönliche Denk- und Handlungsschemata, emotionale Ambivalenzen oder innere Rollenkonflikte. Eine mögliche Methode zur Arbeit mit dieser inneren Ebene ist das Modell des *Inneren Teams* nach Schulz von Thun. Es unterstützt Schulleitungen dabei, widersprüchliche innere Anteile – etwa den Antreiber, den Harmonierer oder den Gestalter – zu identifizieren, anzuerkennen und miteinander in ein Gespräch zu bringen. So lässt sich ein differenziertes Bild der eigenen Schulleitungsidentität erfahren, das auch mögliche Spannungen und Unsicherheiten abbildet. Hilfreich ist an dieser Stelle insbesondere die Arbeit mit zirkulären Fragen, die eine Perspektivverschiebung ermöglichen. Alternativ bietet sich auch die Arbeit entlang einer biografischen Reflexion an, die aufzeigen, welche prägenden Erfahrungen und Werte das eigene Führungsverhalten beeinflussen.

In der Kombination aus der Betrachtung äußerer Systemdynamiken und innerer Erlebnis- und Entscheidungsmuster entsteht folglich ein (möglichst) ganzheitliches Bild der aktuellen Realität.

### **Options: Entwicklung von Perspektiven und Handlungsoptionen**

Ist die individuelle Realität offengelegt und gemeinsam systemisch eingeordnet, lässt sich ein Möglichkeitsraum für neue Handlungsoptionen öffnen. Ziel ist es dabei nicht, sofortige Lösungen zu erzwingen, sondern den Denk- und Handlungsspielraum der Schulleitung zu erweitern. Besonders in komplexen und widersprüchlichen Führungssituationen ist es hilfreich, Ambivalenzen nicht vorschnell aufzulösen, sondern sie als Ausgangspunkt für neue Perspektiven zu nutzen.

Die Methode des *Reframing* kann unterstützen, um festgefahrene Sichtweisen aufzubrechen und alternative Deutungen für bekannte Herausforderungen zu ermöglichen.

Ebenfalls bieten *Skalierungsfragen* in diesem Kontext einen niedrigschwelligen, gleichzeitig wirkungsvollen Zugang, um bereits vorhandene Ressourcen sichtbar zu machen. Durch Fragen wie „Wo stehen Sie bei einem Thema auf einer Skala von 1 bis 10?“ oder „Was können Sie tun, um bspw. von einer 4 auf eine 5 zu kommen?“ wird die Aufmerksamkeit gezielt auf bereits funktionierende Elemente gelenkt. Diese ressourcenorientierte Perspektive hilft der Schulleitung dabei, Komplexität zu reduzieren und konkrete nächste Schritte zu planen. Und das, insbesondere im Hinblick auf Veränderungsprozesse wie die Einführung einer neuen Kommunikationsstruktur im Kollegium oder die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen. Die Methode des *Tetralemmas* eignet sich ergänzend zur Ressourcenaktivierung, um auf Grundlage der bewusst gemachten Ressourcen innere oder äußere Entscheidungsdilemmata in ihrer Vielschichtigkeit erfahrbar zu machen und jenseits von Schwarz-Weiß-Lösungen neue Zwischenräume erschließen.

Ergänzend kann die Arbeit mit Zukunftsbildern und Wunschfragetechniken dazu beitragen, neue Strategien zu entwickeln. Schulleitungen erproben dabei im geschützten Coachingrahmen risikofrei ihr Führungshandeln – beispielsweise im Umgang mit herausfordernden Teamgesprächen, elterlichen Erwartungen oder eigenen, inneren Spannungsfeldern. In diesem Rahmen bietet sich zusätzlich die Arbeit mit Metaphern an: Wenn eine Schulleitung etwa ihre Schule als „Schiff im Sturm“ oder als „Garten im Wandel“ beschreibt, eröffnet dies nicht nur emotionale Zugänge, sondern auch kreative Spielräume zur Umdeutung der eigenen Rolle und Aufgaben.

### **Will: Integration und Formulierung von Vorhaben**

Im letzten Schritt des GROW-Modells besteht die Möglichkeit einer Festlegung von konkreten *nächsten Schritten* sowie der *Integration des Gelernten* in den Führungsalltag der Schulleitung. Hierbei ist es das Ziel, aus Erkenntnissen nachhaltige Veränderung abzuleiten. Hier werden realistische Vorhaben formuliert, die zwischen den Sitzungen ausprobiert werden können. Ein Beispiel für eine solche Formulierung könnte sein: Ich werde in der nächsten Schulkonferenz meine Entscheidung zu einem Thema bewusst mit den zugrundeliegenden Spannungsfeldern begründen.

Das hier dargestellte GROW-Modell bietet eine klare Struktur für Coachingprozesse mit Schulleitungen und ist gleichzeitig mit der Offenheit systemischer Methoden kompatibel.

Hierbei ist nicht die Optimierung im Sinn von Effizienz das Ziel, sondern die *Stärkung der Selbststeuerung* unter komplexen Rahmenbedingungen. Gerade für Schulleitungen, die mit meist widersprüchlichen Anforderungen und in hoher Verantwortung agieren, schafft das systemische Coaching nach dem GROW-Modell Raum für Reflexion, Perspektivwechsel und konkrete Entwicklungsschritte.

## Fazit

Es wird deutlich: Schulleitungen agieren im Spannungsfeld vielfältiger, teils widersprüchlicher Anforderungen. Sie stehen zwischen pädagogischem Ethos und bürokratischen Notwendigkeiten, zwischen individueller Verantwortung und systemischer Steuerung, zwischen Selbstfürsorge und Fürsorge für andere. Dieses komplexe Gefüge erfordert nicht nur fachliche und organisatorische Kompetenzen, sondern vor allem eine hohe Selbstreflexions- und Steuerungsfähigkeit. Gerade hier liegt das transformative Potenzial systemischen Coachings.

Systemisches Coaching versteht Führung als Beziehungsarbeit und die Organisation als dynamisches, lernendes System. Es verzichtet bewusst auf eindimensionale Lösungsangebote und setzt stattdessen auf kontextsensible Prozessbegleitung, die innere Muster ebenso berücksichtigt wie äußere Strukturen. Für Schulleitungen bedeutet dies, in einem geschützten Raum sowohl eigene Ambivalenzen als auch organisationale Dynamiken zu reflektieren, Ressourcen zu aktivieren und neue Handlungsspielräume zu erkunden.

Das im Konzept dargestellte GROW-Modell bietet hierfür einen klar strukturierten, zugleich flexibel anpassbaren Rahmen. Es eröffnet in vier aufeinander bezogenen Phasen – Zielklärung, Situationsanalyse, Entwicklung von Optionen und Integration – einen wirksamen Prozess, in dem systemische Methoden wie Aufstellungen, Reframing, Skalierungsfragen oder die Arbeit mit dem inneren Team individuell eingesetzt werden können. Dabei steht nicht die Optimierung schulischer Führung im Vordergrund, sondern die Entwicklung eines kohärenten Führungsverständnisses, das mit den Herausforderungen des schulischen Alltags resonant umgehen kann.

Es lässt sich festhalten: Systemisches Coaching kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Schulleitungen nicht nur zu entlasten, sondern in ihrer Wirksamkeit zu stärken –

als reflektierte Führungspersönlichkeiten in einem von Veränderung geprägten Schulsystem.

## Literaturverzeichnis

Cornelsen Verlag (2025). *Schulleistungsstudie 2025 – Zwischen Vision und Rebellion. Kurzfassung*. Hrsg. v. Cornelsen Verlag & FiBS. Berlin.

Kultusministerkonferenz (KMK). (2024, 13. Dezember). *Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen* [Beschluss der Kultusministerkonferenz]. Sekretariat der Kultusministerkonferenz.

Meyer, A., Richter, D., Marx, A. & Hartung-Beck, V. (2019). *Welche Aufgaben haben Schulleitungen heute? Eine Analyse von Schulleitungsaufgaben im innerdeutschen Vergleich*. Zeitschrift für Bildungsverwaltung, 35(2), S. 23–43.