

Das Kollegiale Teamcoaching (KTC) als professionsbildender Wegbegleiter in eine inklusiv(er)e Zukunft

Renate Maria Heissl – Freie Universität Bozen

Michael Schratz – Universität Innsbruck

Abstract

In unserem Beitrag wird das Kollegiale Teamcoaching (KTC) als ein wirkungsvolles Instrument zur Förderung und Weiterentwicklung inklusiver Schulkulturen reflektiert und dessen Bedeutung für die Transformation in Bildungssystemen aufgezeigt. Dabei werden sowohl Bezugstheorien als auch Erfahrungen in der Praxis auf der Ebene von Führungspersonen sowie auf der Ebene von Studierenden aufgezeigt. Ausgehend von den Impulsen zur Reflexion der eigenen Werte und Einstellungen im Sinne einer inklusiven Haltung im Index für Inklusion bietet die Auseinandersetzung über den systemischen Ansatz des KTC eine konkrete Möglichkeit, persönlichen, herausfordernden Situationen innerhalb von professionellen Lerngemeinschaften wertschätzend und empathisch zu begegnen.

1. Einleitung

Im Index für Inklusion (Booth & Ainscow, 2019) werden für den kontinuierlichen Prozess aktiver Teilhabe und zur Schaffung partizipativer Strukturen persönliche Reflexion, gleichberechtigter Dialog und Kooperation als Basis für inklusive Entwicklungen vorgeschlagen. Schley & Schley (2010) entwickelten auf den Vorarbeiten von Rowold & Schley (1998, 2003) das Kollegiale Teamcoaching (KTC). Es bietet dazu einen förderlichen Diskursraum für Interessierte, der transformative Erfahrungen nutzt, um im persönlichen Kontext Neues entstehen zu lassen.

Part of

Seitz, S., Baroni, S., Lupa, A., Demo, H & Macchia, V. (Eds.). (2026).
Didattica e inclusione scolastica / Inklusion im Bildungsbereich 2025 –
Kontexte und Kontraste / Equità e sostenibilità.
bu.press. <https://doi.org/10.13124/9788860462084>

95

In der kollegialen Auseinandersetzung mit kontrastiven Sichtweisen kann die Arbeit mit dem KTC Kompetenz und Professionalität erweitern (Schley & Schratz, 2023). Eine dezidierte Vorstellung des Konzepts erfolgt in Kapitel 3.

Der systemische Ansatz des KTC schafft innerhalb des Vertrauensraums einer professionellen Lerngemeinschaft die Voraussetzungen für eine achtsame Kommunikation. Diese fördert die Reflexion eigener blinder Flecken und ermöglicht durch den Prozess der gemeinsamen Professionalisierung einen nachhaltigen Perspektivwechsel. Aus einem systemischen Blickwinkel können Veränderungen oder Innovationen in Bildungssystemen dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die beteiligten Akteur:innen durch Teilhabe und Partizipation ihre individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen aktiv einbringen können. Dazu bietet das KTC als partizipativer Ansatz eine tragfähige Vergemeinschaftung des Inklusionsverständnisses, wie es im Index für Inklusion angeführt ist: „Inklusion steht im Index für eine Weiterentwicklung von Schule und Gesellschaft nach inklusiven Werten. Sie ist verbunden mit demokratischer Teilhabe in der Schule und darüber hinaus.“ (Booth & Ainscow, 2019, S. 31).

Eine notwendige Voraussetzung für die Initiierung von Entwicklungsprozessen über die Akteur:innen vor Ort ist die Bereitschaft sowie die Fähigkeit zur persönlichen Reflexion, die einen dialogischen Austausch vor Ort ermöglicht. Die multiprofessionelle Kooperation und eine teaminterne Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der Heterogenität der beteiligten Akteur:innen sind gleichzeitig essenzielle Faktoren für die Entwicklung von inklusiv(er)en Schulen. Im Rahmen der Transformation von Schulen hin zu zukunftsorientierten Bildungseinrichtungen bildet die Auseinandersetzung mit inklusiven Kulturen die Basis für Innovation und Weiterentwicklung.

In diesem Sinne wird Inklusion zu einem Prozess der kontinuierlichen Auseinandersetzung darüber, wie wir jetzt und in Zukunft zusammen leben und – bezogen auf Bildung – zusammen lernen wollen. Diese Auseinandersetzung beginnt im Dialog mit allen Beteiligten mit dem Ziel, inklusive Kulturen vor Ort zu entwickeln, damit Schulen zu Orten werden, „an denen man lernt, Lösungen und Handlungsimpulse aus sich selbst heraus zu entwickeln. Räume, in denen echte Begegnungen entstehen und die Geburtsstätten für das Neue sind“ (Scharmer, 2007, S. 112).

2. Inklusive Kulturen aus der entstehenden Zukunft

Die Auseinandersetzung mit Inklusion bedeutet für Bildungseinrichtungen auch einen Veränderungsprozess, in dem aufgrund von veränderten gesellschaftlichen Entwicklungen der Umgang mit den unterschiedlichen Voraussetzungen der Kinder und Jugendlichen zunehmend in den Fokus gestellt wird. Im Kontext der kollektiven Weiterentwicklung von Organisationskulturen in Bildungseinrichtungen können diese Veränderungsprozesse nicht länger ausschließlich auf Basis vergangener Erfahrungen oder gegenwärtiger Gegebenheiten abgeleitet werden, sondern richten sich zunehmend an der entstehenden Zukunft aus, wie Scharmer (2007) es in der von ihm entwickelten Theorie U beschreibt (vgl. Brokamp & Achermann, 2017, S. 197f).

Die vielfältigen Versuche der Gegenwart, die überkommenen Strukturen der Vergangenheit künstlich am Leben zu erhalten, sind letztlich alle zum Scheitern verurteilt. Worum es geht, ist nicht gegen die massiven Grundkräfte unserer Zeit zu arbeiten. Worum es geht, ist sich mit den positiven Grundkräften der Veränderung zu verbinden und aus dieser Verbindung vollkommen neuartige soziale Felder und Gemeinschaftsstrukturen in die Welt zu bringen. (Scharmer, 2007, S. 202)

Als wirksames Instrument zur Förderung von Kompetenz und Professionalität in der Ausbildung von Lehrpersonen aller Bildungsstufen hat sich der oben angeführte Index für Inklusion (Booth & Ainscow, 2019) etabliert. Er bietet eine Vielzahl von Fragen und Anregungen, die eine vertiefte Reflexion auf den miteinander verbundenen und sich überschneidenden Ebenen der Kulturen, Strukturen und praktischen Handlungsfelder ermöglichen. Veränderungsprozesse im Rahmen eines Kulturwandels lassen sich insbesondere durch Partizipationsansätze im Sinne eines „Bottom-up-Prinzips“ realisieren, bei dem Entwicklungsdynamiken von den Akteur:innen vor Ort ausgehen. Auf dieser Grundlage wird ein kreativer Prozess ermöglicht, der „auf Vertrauen, Ehrlichkeit und Gleichberechtigung basiert. Die Beteiligten entwickeln ein gemeinsames Verständnis und entdecken ihre individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven als Ressourcen für inklusive Prozesse“ (Booth & Ainscow, 2019, S. 30).

Zentral für diesen Prozess ist im Index für Inklusion die Auseinandersetzung mit Werten und Einstellungen – mit dem Ziel, eine gemeinsame, inklusive Haltung zu definieren. Eine inklusive Haltung basiert auf wertschätzenden Beziehungen, ist durch Respekt und Vertrauen, Offenheit und Präsenz in der Kommunikation gekennzeichnet und ermöglicht so einen authentischen Dialog. Im Sinne von professionellen Lerngemeinschaften erfolgt innerhalb der Teams an der Schule gemeinsames Lernen, wodurch neue Sinnzusammenhänge generiert werden können.

Die Umsetzung derartiger Ansprüche setzt voraus, dass organisationale Voraussetzungen Raum- und Zeitressourcen bereitstellen, die ein gegenseitiges Lernen ermöglichen. Im Schulalltag gibt es kaum Zeitfenster für den gemeinsamen Dialog über inklusive Kulturen – und dies trotz vieler Herausforderungen, die sich professionell, aber auch persönlich stellen. Um in dieser komplexen Ausgangssituation inklusive Schritte zu ermöglichen, lässt sich die dazu erforderliche Teilhabe und Partizipation über den Einsatz des Kollegialen Team Coaching (KTC) ermöglichen. Dieses leitet dazu an, Potentiale und Zukunftschancen zu erkennen, und unterstützt damit einen Wandel auf persönlicher, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene.

3. Das Kollegiale Teamcoaching (KTC) als inklusiver Möglichkeitsraum

Mit dem Kollegialen Teamcoaching (KTC) entwickelten Schley und Schley (2010) auf den Vorarbeiten von Rowold & Schley (1998, 2003) ein systemisch ausgerichtetes Instrument, das die zuvor beschriebenen (inklusive) Entwicklungsprozesse gezielt fördern und begleiten kann. Unter der Perspektive einer kontinuierlichen kollegialen Teamarbeit und Entwicklung mit methodischer Anleitung treffen sich jeweils 5-6 Personen mit dem Ziel, „die Situation im Arbeitsfeld so zu reflektieren, wie sie sich zu dem jeweiligen Zeitpunkt gerade darstellt, mit den aktuellen Wirklichkeiten, Konflikten, Arbeitsergebnissen, Beziehungskonstellationen usw. Davon ausgehend entwickeln die Coaches ihre Orientierung, ihre Maßnahmen und ihre Ideen“ (Rowold & Schley, 2003, S. 60).

In der Leadership Academy, einer Initiative des österreichischen Bildungsministeriums (www.leadershipacademy.at), wurde das KTC mit über

3000 Führungskräften in einem systemweiten Lernprozess systematisch zur Entwicklung von Leadership-Kompetenzen eingesetzt. Für deren wissenschaftliche Leiter schaffen KTCs „überraschende Wandlungen und Perspektiven – sie sind Werkstatt, Bühne, Rüttelstrecke und Testlabor für die Erprobung des Neuen in Co-Kreation“ (Schley & Schratz, 2023, S. 231). In der Auswertung der Erfahrungen aus den ersten zehn Jahrgängen der LEA zeigte das KTC seine Wirkmacht in der Funktion als persönliche Unterstützung im Erwerb von Innovationskompetenz (Schratz u.a. 2010, S. 31). Dazu haben vor allem die darin entwickelten Schlüsselsätze beigetragen, die im Sinne von Carol Dweck (2017) den Wachstumsprozess vom „Fixed Mindset“ zum „Growth Mindset“ unterstützt haben (Schley, 2018).

In der Umsetzung dieser systemweiten Initiative haben sich folgende Ablaufschritte für das KTC bewährt (vgl. Schley & Schley, 2010; Schley et al., 2019).

3.1 Vorbereitung auf das Teamcoaching

5-6 Personen bilden ein kollegiales Team, das mit der Methode des KTC arbeitet. Zu Beginn eines Coachingtages im KTC-Team werden die Regeln und der Ablauf besprochen. Der zeitliche Rahmen wird festgelegt und die Reihenfolge der KTCs bestimmt. Zunächst entwickelt jede Person ein Bild aus folgenden vier Perspektiven.

- Systemblick: Eine Perspektive liefert den Blick auf das Ganze der Einrichtung aus der Vogelperspektive. Es zeigt die Lage, die Größe, das Wachstum und die Struktur des Systems.
- Einblick: Beschreibung des Klimas, der Atmosphären, des Zusammenspiels und der Konflikte zwischen allen Beteiligten am System. Blick auf das eigene Rollenverständnis und die Wirksamkeit ihres Handelns.
- Introspektion & Emotion: Einblick in das Selbst im eigenen Erleben der Situation mit den Aufgaben der Leitung, der Klärung, der Selbstwirksamkeit und des Gelingens der Vorhaben.
- Zielbild: Entwurf einer Zukunftsvorstellung und Vision für die Gestaltung der Lernkultur, der Innovationen und des Wandels.

Das Bild mit den vier Perspektiven wird von jeder Person auf ein DIN-A1-Blatt eines Moderationsbogens visualisiert. Diese Visualisierung dient am Beginn jedes KTC zur Präsentation durch den bzw. die (Haupt-)Akteur:in. Alle anderen agieren als Coaches und haben z.T. zusätzliche Hilfsrollen (Moderator:in, Schreiber:in und Prozessbeobachter:in).

Das KTC ist zeitlich streng strukturiert (siehe Abb. 1)

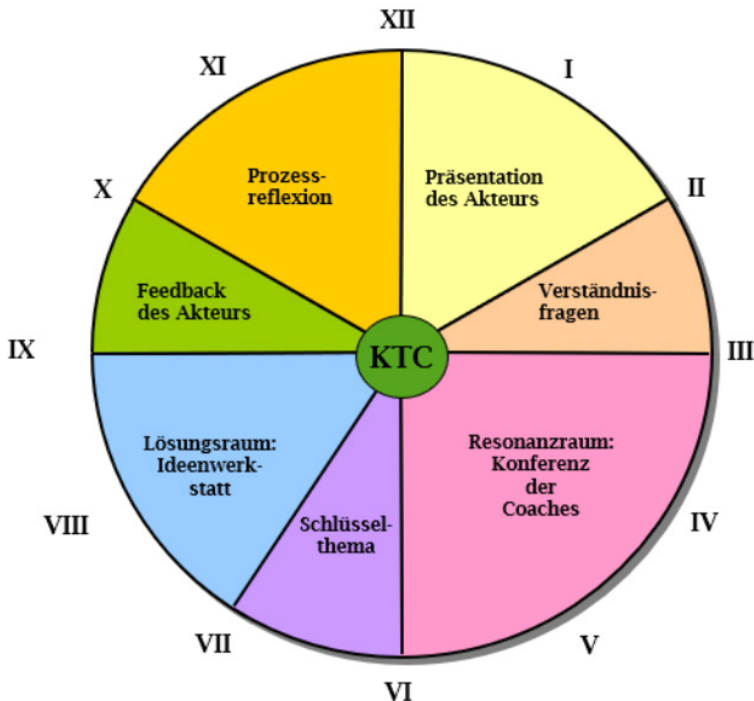


Abb. 1 – Kollegiales Teamcoaching im zeitlichen Ablauf. Aus: Handbuch Kollegiales Teamcoaching: Systemische Beratung in Aktion (S. 122) von V. Schley und W. Schley, 2010. Copyright 2010 by StudienVerlag.

3.2 Präsentation der Akteurin/des Akteurs

In Phase 1 stellt die präsentierende Person die persönliche Situation anhand der Visualisierung (siehe 3.1.) vor. Metaphorische Darstellungen (z.B. Berge mit steilen Wegen, Vulkane mit explosivem Ausbruch o.ä.) bergen im Gegensatz zu Diagrammen, Tabellen, Verlaufskurven u.ä. hohe Resonanzqualitäten.

3.3 Verständnisfragen im Team

Die Coaches stellen Fragen und bitten die präsentierende Person (Akteur:in) um präzisere Erklärung einzelner Aspekte. Das Bild des Wahrgenommenen erweitert sich.

3.4 Konferenz der Coaches

Nach der Klärung offener Fragen zieht sich die/der Akteur:in hinter die Stellwand mit dem Rücken zu den kollegialen Coaches zurück. Sie/er kann alles hören, die Coaches aber nicht sehen, darf auch nicht intervenieren.

In Resonanz auf das Präsentierte tauschen die kollegialen Teamcoaches ihre eigenen Wahrnehmungen, Eindrücke und Imaginationen aus. Die/der Schreiber:in hält diese resonierenden Eindrücke auf einer Flipchart fest, ohne sie zu bewerten.

3.5 Schlüsselthema

Alle Teamcoaches assoziieren ihre Bilder und Annahmen und entwickeln daraus hypothetische Gelingensbedingungen, die sie in einem Schlüsselthema zusammenfassen. Dieses soll die Bereitschaft zu einer gelingenden Zukunft schaffen und den Möglichkeitsraum für das bisher Nichtmögliche öffnen. Das Schlüsselthema soll in der Folge der/dem Akteur:in als Motto, Leitsatz oder In-Sprache-fassen des bereits Gelungenen dienen. „Ich gewinne die Herzen und stärke die Kooperation“ könnte das Beispiel eines Schlüsselthemas sein.

3.6 Ideenwerkstatt

Zur möglichen Umsetzung des Schlüsselthemas durch die/den Akteur:in werden in der Ideenwerkstatt mögliche Lösungswege abgeleitet. Oft sind es positive Assoziationen und Affirmationen. Stimmungen und Atmosphären, die Stärkung verleihen, damit aus Konflikten Ermutigungen werden, aus Skepsis Mut zum Neuen erwächst. Meist sind Ideen des „thinking out of the box“ hilfreicher zur Anbahnung einer neuen Sicht als bekannte Maßnahmen.

3.7 Feedback des Akteurs/der Akteurin

Die/der Akteur:in kommt in den Kreis zurück und beschreibt, wie es ihr/ihm ergangen ist und was sie/ihn besonders berührt hat. In der Regel wird darüber ein Perspektivenwechsel spürbar: Aus Problemen werden Chancen, aus Belastungen werden Möglichkeiten. Das Potenzial wird erkannt und nicht das Defizit beklagt.

3.8 Prozessreflexion

In der letzten Phase des KTC beschreibt die/der Prozessbeobachter:in rückblickend den Verlauf des Kollegialen Teamcoachings in phänomenologischer Darstellung: Intensität, Atmosphäre und Resonanz werden nachgezeichnet und für alle spürbar: Die Eindrücke zur Präsentation, die Art und der Umfang des Fragens, die Resonanz der Beschreibung von dem/der Akteur:in, die Entwicklung und Kreation des Schlüsselthemas, die Lösungsfindung in der Ideenphase und die Rückmeldung von dem/der Akteur:in im Feedback liefern Prozessmerkmale und spiegeln im Prozess die Dynamik und Intensität. Jedes KTC endet mit dem Abnehmen der mitgeschriebenen KTC-Blätter an der Flipchart. Der/die Schreiber:in nimmt sie ab und überreicht sie der jeweiligen Akteurin bzw. dem jeweiligen Akteur. Alle verlassen ihre Rolle. Im folgenden KTC werden die Rollen neu besetzt.

Der Ablauf des Kollegialen Coachingprozesses beschreibt eine dynamische Struktur, die sich durch Phasen der Öffnung, der Fokussierung auf das Schlüsselthema und einer erneuten Öffnung in der Ideenfindungsphase auszeichnet, welche durch eine abschließende Prozessreflexion wieder zu einem gemeinsamen Abschluss zusammengeführt werden (Rowold & Schley, 2003, S. 63).

Das Kollegiale Teamcoaching wurde nach Einstellung der Leadership Academy vor allem von LEA-Education aufgegriffen, propagiert und im deutschsprachigen Raum verbreitet und auch über Online-Sessions angeboten. Auf diesem Weg sind mittlerweile einige länderübergreifende Netzwerke entstanden.

4. Das KTC in der inklusiven Ausbildung von Studierenden

Die Reflexion eigener Werte korreliert eng mit der Professionalisierung von Lehrpersonen. Basierend auf den im Index für Inklusion (Booth & Ainscow, 2019) genannten Impulsen zur Auseinandersetzung mit eigenen Werten erhalten Studierende strukturierte Orientierung für ihr praxisbezogenes Handeln. „Den Zusammenhang von Werten und Handeln zu erkennen, ist ein Schritt, der direkt in die Praxis führt: Wir erkennen, was wir als Nächstes tun und wie wir das Handeln anderer verstehen können.“ (Booth & Ainscow, 2019, S. 33).

Die Umsetzung dieser Impulse aus dem Index für Inklusion wird durch das systemische Modell des kollegialen Teamcoachings (KTC) ermöglicht, das den geforderten Dialog auf mehreren Ebenen der professionellen Entwicklung (ich -> du -> wir -> System) fördert. Dadurch unterstützt es die kollaborative Weiterentwicklung pädagogischer Praktiken, einschließlich der Reflexion und Ausrichtung persönlicher Haltungen.

Brokamp und Achermann (2017, S. 205 ff.) beleuchten im Kontext des Index für Inklusion zentrale Ebenen der inklusiven Schulentwicklung und reflektieren vier Ebenen der Reflexion. Diese umfassen kulturelle, strukturelle und praktische Dimensionen der Inklusion, die systematisch analysiert und transformiert werden können:

„Ich mit mir“: Diese Ebene fokussiert die individuelle Selbstreflexion, etwa hinsichtlich emotionaler Resonanz („Was löst diese Auseinandersetzung bei mir aus?“), sensorischer Wahrnehmungen („Was spüre ich?“) und subjektiver Situationsdeutungen („Wie nehme ich eine Situation wahr?“).

„Ich mit dir“: Hier steht der interpersonelle Dialog im Vordergrund, der auf Selbstreflexion aufbaut und Aspekte wie Beziehungsqualität, Resonanz, Empathie sowie wechselseitige Wahrnehmung („Wie werde ich von anderen wahrgenommen?“) adressiert.

„Wir“: Auf organisatorischer Ebene geht es um gemeinsame Verständigung und kulturelle Weiterentwicklung innerhalb der Institution, insbesondere um die Pflege einer kollaborativen Kultur des Miteinander.

„Wir und wir“: Diese transinstitutionelle Dimension betont Kooperation, Vernetzung und gesellschaftliche Transformation, mit der Leitfrage nach zu-

künftigen Formen des Zusammenlebens („Wie wollen wir jetzt und in Zukunft zusammenleben?“)

Die Anwendung dieser Ebenen auf das systemische Modell des kollegialen Teamcoachings (KTC) ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit inklusiver Bildungspraxis. Sie fördert Dialog und Kooperation auf multiplen Ebenen innerhalb professioneller Lerngemeinschaften. Die Integration des Index für Inklusion mit dem KTC Modell schafft eine Grundlage für eine vertiefte Auseinandersetzung mit inklusiver Schulentwicklung und setzt dabei bereits in der Ausbildung an, wenn es um die Auseinandersetzung mit Werten, Einstellungen und Haltungen geht.

Im Folgenden werden Erfahrungen und Rückmeldungen von ca. 300 Lehramtsstudierenden, die das KTC im Rahmen einer Lehrveranstaltung zum Thema Inklusion durchlaufen haben, aufgezeigt. Dabei führten die Studierenden ausgehend von den Impulsen im Index für Inklusion selbständig eine KTC-Session durch, mit dem Ziel konkrete Möglichkeiten der Kooperation in der Praxis zu erfahren und zu erproben. Die Person in der Rolle der Schreiberin/des Schreibers hält dabei den KTC-Verlauf während der Konferenz der Coaches mit den Hypothesen, Impulsen, Ideen, Anstößen, sowie den Schlüsselsatz fest. Diese Dokumentation wird der Akteurin/dem Akteur als evidenzbasierte Grundlage zur professionellen Weiterentwicklung am Ende der Session übergeben.

Aufgrund der Zusicherung der Anonymität während der KTCs stehen die dokumentierten Ergebnisse nicht für eine wissenschaftliche Auswertung zur Verfügung. Zur Erfassung der Wirkung auf die einzelnen Studierenden erhielten sie im Anschluss an das KTC den Auftrag zu einer anonymen, schriftlichen Rückmeldung zur Frage „Wie habe ich das KTC erlebt/erfahren?“

Die dadurch erhobenen Aussagen spiegeln eine breite Palette an Erfahrungen, Wahrnehmungen und Bewertungen des Kollegialen Teamcoachings wider. Viele Rückmeldungen verweisen auf den wertvollen und unterstützenden Charakter des Austauschs sowie die daraus resultierenden Lern- und Entwicklungseffekte.

So lässt sich in einer ersten Auswertung aufzeigen, dass das KTC als bereichernde Erfahrung und als zentraler Ansatz zu Problemlösung, Austausch und Reflexion erlebt wurde und dass die Perspektivenvielfalt und die Bedeutung der unterschiedlichen Sichtweisen auf Probleme zu neuen Ein-

sichten führten. Dies bringen exemplarisch folgende Rückmeldungen zum Ausdruck.

Das KTC war für mich sehr neu und daher hatte ich auch keine bestimmten Erwartungen. Allerdings fand ich es sehr gewinnbringend für mich. Ich habe viele neue Ideen, Erfahrungen, Wissen, ... gesammelt und gleichzeitig auch selbst mehr über meine eigenen Einstellungen reflektiert. Insgesamt würde ich es auf jeden Fall nochmals machen.

Es war sehr interessant und lehrreich, das Thema Inklusion durch das kollegiale Teamcoaching zu verinnerlichen. Mir hat das KTC aufgezeigt, dass Herausforderungen sehr vielseitig sein können und es keine einfachen Lösungen gibt. Durch den Austausch kann man andere Perspektiven einnehmen und gezielte Lösungen versuchen.

Als besonders positive Effekte wurden das Gemeinschaftsgefühl, die erfahrene Wertschätzung, die gegenseitige Unterstützung, die konstruktive Kritik und die dadurch entstehende Motivation zur Lösung der persönlich herausfordernden Situation angeführt.

Die Studierenden haben durch die Arbeit mit dem KTC die Bedeutung der Kommunikationsqualität wie das Zuhören, die Offenheit und das Vertrauen im Team erfahren und empfanden diesen praxisnahen Einblick innerhalb der Lehrveranstaltung als sehr positiv. Besonders oft wurde die positive Wirkung des Coaching-Prozesses auf die individuelle Haltung, Problembewältigung und Stärkung der Teamfähigkeit genannt. Damit konnten diese Schlüsselkompetenzen für die Praxis bereits im Studium erfahren und erprobt werden.

Jene Studierenden, die ihre persönliche, herausfordernde Situation als Akteur:in in das KTC einbrachten, beschrieben die Methode als sehr wertvoll und hoben dabei besonders das Gemeinschaftsgefühl und die erfahrene empathische Haltung innerhalb der Gruppe als sehr positiv hervor: „Vor allem durch das Umdrehen konnte ich das Thema für einen kurzen Moment „abgeben“. Ich habe die Wertschätzung gefühlt und konnte gute Ideen/Tipps und Anregungen mitnehmen“.

Die vorgegebene Zeitstruktur wurde als hilfreich erlebt, hing aber vom Zeitmanagement der Moderator:innen ab. Als herausfordernd und neu wurde von einigen Akteur:innen erlebt, dass sie sich in die Konferenz der Coaches nicht einbringen konnten und sich nur auf das Zuhören fokussieren mussten: „Verschiedene Standpunkte und Sichtweisen zu hören, die teilweise auch eigenen Ideen und Überlegungen entsprachen und teilweise total neu waren und so neue Überlegungen auch in mir auslösten.“

Der im KTC formulierte Schlüsselsatz für eine Akteurin steht beispielhaft für eine lernseitige Haltung, die die Studierenden im Rahmen des Prozesses erfahren. Er wurde im Rahmen der Auseinandersetzung mit einer herausfordernden Situation im Zusammenhang mit einem Schüler von den Coaches formuliert und der Akteurin als Geschenk überreicht: „Für dieses Kind möchte ich heute der Grund sein, warum es morgen strahlt.“

5. Ausblick

Das Kollegiale Teamcoaching stellt eine praxisorientierte und methodisch fundierte Ergänzung zur Reflexion im Kontext des Index für Inklusion dar, da es sowohl individuelle als auch kollektive Reflexionsprozesse ermöglicht. Es bietet eine konkrete Möglichkeit, die Impulse im Index für Inklusion über eine klare Struktur und einen vorgegebenen Ablauf aufzugreifen und zu reflektieren.

In Abgrenzung zu anderen Formen kollegialer Beratung ist das Ziel nicht die Lösung der aktuellen Situation. Stattdessen wird die anstehende Situation als Anlass genommen auf grundsätzliche Muster zu schauen, mit denen man Herausforderungen „dieser Art“ typischerweise begegnet. So ist man nicht nur für die eine Situation, sondern für eine Vielzahl ähnlicher Herausforderungen gerüstet. (Schley, 2018, S. 15)

Die Erfahrungen mit der Implementierung des KTC mit Schulleitungen und in der Lehrer:innenbildung bestätigen, dass sich das KTC als hilfreiches Instrument zur gemeinsamen Weiterentwicklung zentraler Leitziele wie der Förderung einer inklusiven Gesellschaft anhand von persönlich erfahrenen herausfordernden Situationen als dienlich gezeigt hat. Dabei fungiert

das Kollegiale Teamcoaching als ein bedeutsamer Beitrag zur schrittweisen Transformation von Bildungssystemen mit Blick auf zukünftige Anforderungen und Herausforderungen im Rahmen von (inklusiven) Schulentwicklungsprozessen.

Literaturverzeichnis

- Booth, T. & Ainscow, M. (2019). *Index für Inklusion. Ein Leitfaden für Schulentwicklung*. Beltz.
- Brokamp, B. & Achermann, B. (2017). Organisationsentwicklung inklusiv gestalten – auf dem Weg zu einem anerkennenden Umgang mit Vielfalt. In I. Boban & A. Hinz (Hrsg.), *Inklusive Bildungsprozesse gestalten. Nachdenken über Horizonte, Spannungsfelder und Schritte* (S. 192–215). Kallmeyer/Klett.
- Dweck, C. (2017): *Selbstbild. Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. Piper.
- Rowold, G. & Schley, W. (1998). Kollegiales Team Coaching (KTC). *Journal für Schulentwicklung*, 2(4), S. 70–78.
- Rowold, G. & Schley, W. (2003). Die Situation als das Thema der KTC-Reflexion. *Journal für Schulentwicklung*, 7(1), 58–64.
- Scharmer, C. O. (2007). Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als evolutionäre Grammatik und soziale Technik für die Erschliessung des vierten Feldes sozialen Werdens. *Gesprächspsychotherapie und Person-zentrierte Beratung*, 11(4), 202–211.
- Schley, J. (2018). Führungspersönlichkeiten entfalten. Entwicklung braucht kontinuierliche Gegenüber. *LEA News*, 14(1), 15–16.
- Schley, V. & Schley, W. (2010). *Handbuch kollegiales Teamcoaching – Systemische Beratung in Aktion*. Studienverlag.
- Schley, W.; Schratz, M. & Schley, J. (2019). *Das Leadership Academy Handbuch*. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung.
- Schley, W. & Schratz, M. (2023). *Führen mit Präsenz und Empathie. Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht*. (2. Aufl.) Beltz.
- Schratz, M., Hartmann, M. & Schley, W. (2010). *Schule wirksam leiten. Analyse innovativer Führung in der Praxis*. Waxmann.