

Einflussbereich statt Sorgenbereich

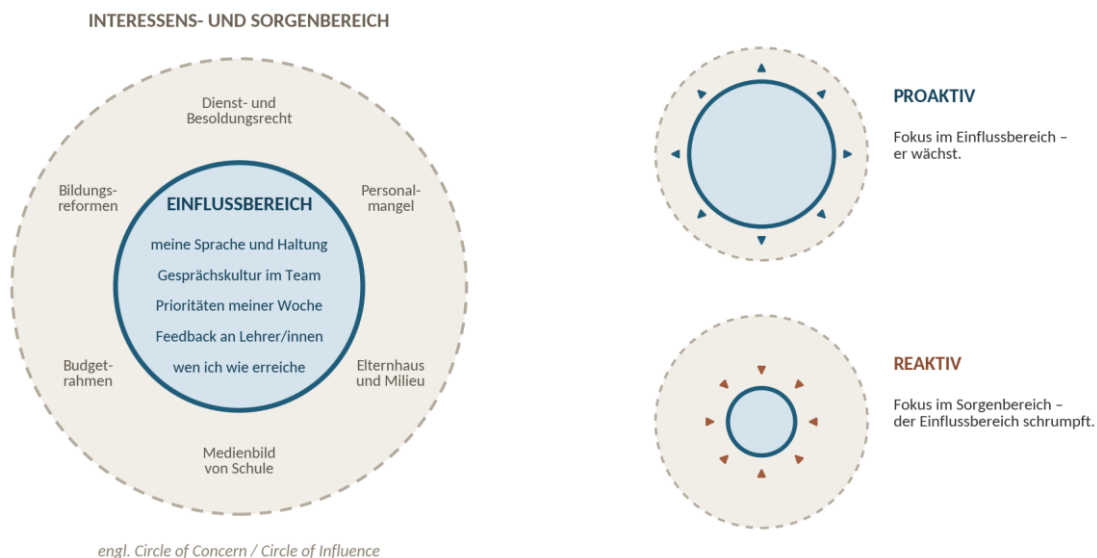
Ein Coaching-Tool für schulische Führungskräfte

Prof. Dr. Roland Bernhard · Charakterinitiative

Grundlage: Weg 1 „Proaktiv sein“ aus Stephen R. Covey, Die 7 Wege zur Effektivität



Führungskräfte im Schulsystem tragen eine Fülle von Themen mit sich: Personalmangel, Dienstrecht, Reformvorhaben, Erwartungen von Eltern und Öffentlichkeit. Stephen Covey nennt die Gesamtheit dessen, was uns beschäftigt, den **Interessens- und Sorgenbereich** (Circle of Concern; in deutschen Ausgaben auch „Bereich der Betroffenheit“). Nur ein Teil davon lässt sich tatsächlich beeinflussen: der **Einflussbereich** (Circle of Influence). Proaktive Führung lenkt Energie bewusst dorthin, wo sie Wirkung entfaltet – und dadurch wächst der Einflussbereich. Reaktive Führung investiert Energie ins Nicht-Beeinflussbare, klagt an und wartet – der Einflussbereich schrumpft. Seite 1 klärt das Modell, Seite 2 führt durch ein Coaching-Gespräch von rund 30 Minuten.



Drei Arten von Themen – und was jeweils zu tun ist

1 Direkt beeinflussbar (mein eigenes Verhalten)	2 Indirekt beeinflussbar (über andere Menschen)	3 Nicht beeinflussbar
– meine Sprache in der Konferenz – wie und wie oft ich Feedback gebe – was auf die Tagesordnung kommt – wie ich meine Woche plane – ob ich Unterricht besuche	– Haltung und Klima im Kollegium – Zusammenarbeit mit dem Elternverein – Entscheidungen des Schulerhalters – Anliegen an die Bildungsdirektion – Erwartungen der Schulaufsicht	– Dienst- und Besoldungsrecht – Budget- und Stundenrahmen – demografische Entwicklung – Medienbild von Schule – alles Vergangene
Zugang: Bei mir selbst beginnen. Gewohnheiten ändern.	Zugang: Beziehung und Überzeugungskraft. Zuerst verstehen, dann verstanden werden. Leitfrage: Wer entscheidet hier, und wie erreiche ich diese Person?	Zugang: Annehmen lernen – ohne Groll. Frei bleibt immer das Eigene: die Wahl der Antwort.

Sprachcheck: Woran Sie hören, in welchem Kreis jemand steht

Sprache ist der zuverlässigste Indikator für den Standort einer Person. Hören Sie in Gesprächen und Konferenzen bewusst hin – und übersetzen Sie leise mit:

Reaktive Sprache	Proaktive Sprache
„Da kann man nichts machen.“	„Sehen wir uns an, welche Handlungsmöglichkeiten wir haben.“
„Ich muss das Konzept bis Freitag abgeben.“	„Ich entscheide mich, das Konzept bis Freitag fertigzustellen.“
„Das Kollegium ist eben so.“	„Ich bereite meinen nächsten Konferenzbeitrag anders vor.“
„Das Ministerium müsste endlich ...“	„Ich bringe einen konkreten Vorschlag ein – schriftlich und terminisiert.“
„Wenn wir nur genug Personal hätten ...“	„Mit dem Team, das ich habe, setze ich diese eine Priorität.“
„Sie macht mich wütend.“	„Ich ärgere mich – und wähle trotzdem, wie ich antworte.“

Das Coaching-Gespräch in fünf Schritten

Setting: rund 30 Minuten, ungestört, mit diesem Blatt und einigen Haftnotizen. Sie führen nicht das Gespräch – Sie halten den Rahmen.

1 Anliegen öffnen <i>Die Sorge ernst nehmen.</i>	» Was beschäftigt Sie zurzeit am meisten? » Woran merken Sie, dass Ihnen dieses Thema Kraft kostet? » Wenn dieses Gespräch heute hilfreich ist – woran würden Sie das nachher merken? Hinweis: Noch nicht lösen, noch nicht beschwichtigen. Wer sich mit seiner Sorge nicht gehört fühlt, verschiebt den Fokus nicht.
2 Sortieren <i>Eine Landkarte der Themen erstellen.</i>	» Bitten Sie um fünf bis acht Stichworte – ein Thema pro Kärtchen. » Was davon liegt unmittelbar in Ihrer Hand? » Was liegt in der Hand anderer – und wer sind diese anderen konkret? » Was liegt außerhalb jeder Einflussnahme? Hinweis: Die Kärtchen legt die Person selbst in die Kreise. Sie fragen nur nach und bewerten nicht.
3 Fokus verschieben <i>Spielraum entdecken, wo vorher keiner war.</i>	» Angenommen, an diesem Rahmen ändert sich zwei Jahre lang nichts: Was wäre trotzdem möglich? » Wo liegt hier der erste Zentimeter Spielraum? » Welcher Teil dieses Problems ist der Teil, den Sie lösen können? » Wen müssten Sie erreichen – und was bräuchte diese Person, um Ihnen zuzuhören? » Was haben Sie in einer ähnlichen Lage schon einmal bewirkt? Hinweis: Diese Fragen brauchen Stille. Halten Sie Pausen aus, statt sie zu füllen.
4 Konkretisieren <i>Ein Schritt, der von niemandem sonst abhängt.</i>	» Was tun Sie – nicht: was sollte geschehen? » Bis wann genau? » Woran erkennen Sie, dass es gewirkt hat? Hinweis: Kriterium: klein, konkret, in dieser Woche beginnend, nicht von der Zustimmung Dritter abhängig.
5 Verankern <i>Wiedervorlage sichern.</i>	» Was nehmen Sie aus diesem Gespräch mit? (In Ihren eigenen Worten.) » Wann sprechen wir das nächste Mal darüber?

Meine Vereinbarung mit mir selbst

Mein Thema:

Was daran ausschließlich in meiner Hand liegt:

Mein erster Schritt – und bis wann:

Woran ich erkenne, dass er gewirkt hat:

Ich spreche darüber wieder mit:

am:

Haltung der coachenden Führungskraft

- **Zuerst verstehen.** Anerkennen kommt vor Umlenken. Ein zu früh gezeichneter Kreis wirkt wie eine Belehrung.
- **Fragen statt Ratschläge.** Jeder gut gemeinte Rat verkleinert den Einflussbereich der anderen Person und vergrößert Ihren.
- **Nicht individualisieren.** Der Einflussbereich ist kein Instrument, um strukturelle Probleme auf Einzelne abzuwälzen. Systemkritik bleibt legitim – sie gehört auf dem Weg der indirekten Einflussnahme in den richtigen Kanal, nicht in die Dauerklage.
- **Selbst Modell sein.** Achten Sie auf Ihre eigene Sprache – in Dienstbesprechungen, in Mails, in Krisen. Sie wird kopiert.
- **Geduld haben.** Proaktivität ist eine Gewohnheit, keine Einsicht. Sie entsteht durch Wiederholung über Monate, nicht durch ein Gespräch.

Grundlage und Quellenhinweis

Covey, S. R. (1989/2020): The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Simon & Schuster (dt.: Die 7 Wege zur Effektivität, Offenbach: GABAL), Weg 1 „Proaktiv sein“ mit dem Modell von Circle of Concern und Circle of Influence. Die Beispiele und der Gesprächsleitfaden sind eine eigenständige Übertragung auf die österreichische Schulführung.