

Lösungsorientiertes Coaching-Modell-Programm für Lehrer:innen

LoCoMoPro



Programmskizze

Inhalt:

- Prolog
- Executive Summary
- 1 Ausgangslage
- 2 Ansatz und Ziele
- 3 Umsetzung
- 4 Evaluation
- 5 Kostenstruktur

Prolog

Das Berufsbild der Lehrer:innen braucht ein neues Narrativ. Hier ein Angebot, ein Zukunftsbild, auf dessen Erreichung das nachfolgende Konzept einzahlt:

Wie es sein könnte, wenn ... (ein Blick in die Zukunft):

Neue Studie zu Lehrer:innenberuf zeigt deutliche Veränderung: Lehrkräfte erfreuen sich viel mehr als andere Berufsgruppen an ihrer Aufgabe im Alltag. Sie sind signifikant gesünder und energiegeladener und bleiben oft ohne große (gesundheitliche) Probleme bis zum Rentenalter im Berufsleben. Die Mehrheit gab an, den Anforderungen gut entsprechen zu können und große Freude an der Unterrichtsgestaltung in der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen zu haben. Ebenso gibt eine große Mehrheit an, so vertrauensvoll im Kollegium zu arbeiten, dass in Zeiten hoher Arbeitsdichte gegenseitige Unterstützung selbstverständlich ist.

Jens Hausmann, 52, Lehrer

„Ich bin ganz in meiner Kraft und voller Energie. Klar, ich habe viel zu tun, und selbstverständlich ist der Alltag herausfordernd. Ja, auch ich schaffe nicht alles und schon gar nicht in Ruhe. Ob ich gestresst und frustriert bin? Nein, das bin ich nicht. Ich habe den wichtigsten Beruf der Welt. Ich begleite Kinder und Jugendliche ins Leben und bringe ihnen alles bei, was sie für ein gutes Leben brauchen.

Wichtiger geht es wirklich nicht mehr, denn diese Kinder sind unsere Zukunft. Sie gestalten unsere Gesellschaft in den nächsten 10, 20 und 30 Jahren. Und ich kann dafür die Weichen stellen. Wenn ich dabei nur genervt und gestresst wäre – da können Sie sich sicher vorstellen, was dann dabei herauskäme. Ich achte auf mich, reflektiere meine Arbeit und tausche mich verantwortungsvoll mit den Kolleg:innen aus. Denn ich bin wichtig; mein Lebensglück hängt davon ab, und wie gesagt auch unsere Zukunft. Zwei Gründe von oberster Priorität, um entspannt durch den Alltag zu gehen. Finden Sie nicht auch?“

Executive Summary

Alle an unseren Schulen Tätigen sind zunehmenden Belastungen ausgesetzt. Der Schulalltag fordert viel, manchmal zu viel. In der Folge stehen überforderte und gesundheitlich angeschlagene Lehrer:innen vor der Klasse. Dieser Zustand gefährdet den Lernerfolg der Schüler:innen und ist somit weder für die eine noch für andere Seite befriedigend.

Ändern wird sich dieser Zustand nur, wenn die Lehrer:innen sowohl vom System her als auch aus sich selbst heraus in der Lage sind, diesen Stressoren konstruktiv zu begegnen. Im Fokus von LoCoMoPro steht der/die Lehrer:in als entscheidender Faktor im Bildungsprozess.

Das Programm bietet individuelles Coaching und Dialogräume im kollegialen Austausch an, um eine produktive Arbeitsatmosphäre im Ganzen und die Situation jeder/s Einzelnen zu verbessern. Das Angebot gilt für das gesamte Kollegium und alle anderen Berufsgruppen, die an der Schule tätig sind. Es sind sowohl schulinterne als auch -übergreifende kollegiale Beratungssettings und Workshops vorgesehen.

Ziel des Programms ist es, Lehrende individuell zu stärken und das Miteinander, das Teamgefühl zu stärken, so dass Gemeinschaft als entlastender Faktor stärker wahrgenommen wird. So steht bei LoCoMoPro der/die Lehrer:in als Person und im Team im Mittelpunkt.

Das Modell-Programm soll zunächst an 5-10 Schulen über ein Jahr laufen. Die Ergebnisse werden evaluiert, um Wirkungen nachzuweisen und um die Ergebnisse in die Personal- und Organisationsentwicklung der Schulen einfließen zu lassen. Langfristig soll eine Verstetigung erreicht werden, die unterstützende Elemente wie Coaching und kollegiale Beratung als selbstverständlichen und regelfinanzierten Teil des Schulalltags zum Ziel hat.

1 Ausgangslage

Das Schul- und Bildungssystem in Deutschland befindet sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Mit jedem neuen Schuljahr gibt es für alle an der Schule Tätigen organisatorische, pädagogische und inhaltliche Veränderungen, die sie umzusetzen haben. Die Lehrer:innen und Schulleiter:innen sollen Motor der Schulentwicklung sein und Schule innovativ gestalten. Zugleich gilt allgemein das Postulat: Die Schüler:innen stehen im Mittelpunkt. Im Spannungsfeld dieser Rollenerwartungen an Lehrer:innen und Schulleiter:innen bildet sich eine Vielzahl von Anforderungen, die weit über die bloße Unterrichtsgestaltung hinausgehen:

- Umsetzung des Bildungsauftrags
- hohe persönliche Präsenz, verbunden mit großem zeitlichem Aufwand
- Aufnehmen und Erfüllen der Bedarfe und Anforderungen von Schüler:innen, Eltern, Politik und Gesellschaft: individuelle Förderung, Inklusion und Integration
- fachspezifisches und pädagogisches Wissen
- Digitalisierung und damit verbundene Veränderung des Schulalltages
- Intensive Ansprüche an Lehrer:innen, erziehend tätig zu sein
- Umgang mit schwierigen Schülern

Hinzu kommt die gesamtgesellschaftliche Verunsicherung und die Wahrnehmung einer Krisenzunahme, die von den Lehrer:innen die Generierung von Antworten erwartet. Eine weitere Anforderung ist es, diese im Diskurs mit den SchülerInnen zu erörtern.

Durch zahlreiche Praxisberichte und durch eine Studie der Fliedner Fachhochschule¹ wird deutlich, dass diese Anforderungsvielfalt Folgen hat:

- hohe individuelle Belastung/Überlastung, ständige Gratwanderung an der Belastungsgrenze
- hoher Krankheitsstand oder Arbeiten trotz Erkrankung (z.B. Hörsturz, Tinnitus, Burnout)
- ständiges Gefühl, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein und ‚zu wenig Zeit‘ zu haben
- Abwehrhaltung gegenüber Innovationen und Veränderungen
- Erschöpfungszustände (psychophysische Erschöpfung)
- Negative Auswirkungen auf die Qualität des Unterrichts

Diese Anforderungen beeinflussen Lehrer:innen in ihrem Handeln:

- Dauerstress und Anspannung
- innerer Rückzug/innere Kündigung
- Gefühl, mit allem allein dazustehen
- Verlust der Selbstwirksamkeit und des Selbstwertgefühls
- Scham und Befürchtung, es nicht gut genug zu machen
- Angst zu scheitern/zu versagen
- Sarkasmus, Gleichgültigkeit und Desinteresse
- Konkurrenzdenken

¹ <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/lehrergesundheit-baerbel-wesselborg-was-den-lehrerberuf-so-stressig-macht/>

- Reines Abarbeiten des unbedingt Nötigen
- Kollektives Jammern
- Benachteiligungsgefühl anderen Berufsgruppen gegenüber
- Opferhaltung

Ein sicherlich zentraler Grund für diese Situation ist, dass die Institution Schule in diesen komplexen Veränderungsprozessen immer noch nach dem ‚alten Strickmuster‘ funktioniert und die Persönlichkeit der Lehrer:innen zu wenig stützt. Während die Schule sich verändert, passiert im Lehrer:innenalltag wenig:

- Lehrer:innen sind immer allein in der Klasse,
- leben in einer Atmosphäre des ‚Einzelkämpfertums‘
- und haben wenig bis keinen Raum für kollegialen Austausch und gegenseitige Stärkung.

Zudem ist festzustellen, dass es aktuell viel zu wenige der Lehramtsstudent:innen an die Grundschule² oder an Schulen in sogenannten Brennpunkten zieht und allgemein ein beträchtlicher Teil nicht beabsichtigt³, sich dem Lehrer:innenberuf zuwenden. Dieser Mangel an umfassend ausgebildeten Pädagog:innen im Schuldienst führt zunehmend zur Einstellung der ‚Seiteneinsteiger:innen‘, die unter erhöhtem Druck stehen.

² <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2019/september/lehremangel-in-grundschulen-bis-2030-groesser-als-bislang-erwartet/>

³ <https://www.news4teachers.de/2019/11/schule-nein-danke-30-prozent-der-lehramtsstudenten-wollen-gar-nicht-lehrer-werden-verschaerft-das-den-lehrermangel-nochmal-drastisch/>

2 Ansatz und Ziele

Diese Situation darf nicht so bleiben. Es ist wichtig, durch das Handeln in der Institution Schule Lehrer:innen auf der persönlichen Ebene zu stärken und des Weiteren an Schulen eine offene Kommunikations- und Dialogkultur zu aufzubauen. Hierfür sind neue Rahmenbedingungen zu schaffen.

LoCoMoPro richtet sich am systemischen Ansatz der Organisationsentwicklung als theoretische Grundlage aus. Es wird sowohl mit den Lehrer:innen und Schulleiter:innen auf persönlicher Ebene gearbeitet als auch mit dem Kollegium im Team, sowie schulübergreifend.

Kurzfristig werden positive Veränderungen an teilnehmenden Schulen erwartet, die von den Lehrenden auf persönlicher Ebene und im Miteinander wahrgenommen werden. Es soll ein vertrauensvolles Miteinander aufgebaut werden, welches die gegenseitige Stärkung und den fachlichen Austausch selbstverständlich macht.

Das langfristige Ziel ist die Verstetigung von LoCoMoPro als selbstverständlicher Teil des Berufsalltags von Lehrer:innen, das von den Schulträgern in Kommune und Land finanziert wird.

Unser – zugegebenermaßen visionäres – Ziel ist also die institutionell gewollte und finanzierte Förderung von Lehrer:innen und Schulleiter:innen als Teil der Personalentwicklung. Es soll ihnen in der gesamten Zeit ihres Berufslebens möglich sein, sich auf der persönlichen Ebene zu stärken und zu entwickeln, um den ständigen Veränderungen und Anforderungen der Schule angemessen begegnen zu können.

Lehrer:innen brauchen in ihrem beruflichen Alltag ein verlässlich verankertes Instrument der Personalentwicklung zur Entfaltung professioneller Kompetenzen mit folgenden Zielen und Parametern:

- stabiles Selbstwertgefühl
- starke Eigenmotivation
- sicheres Konfliktmanagement
- Raum für Reflexion/Austausch mit Kolleg:innen im vertrauensvollen Rahmen
- Stärkung der Selbstverantwortung
- Klärung der Rolle und Aufgaben der Lehrer:innen
- Kommunikationstraining

Es ist selbstredend, dass alle Forderungen, die für Lehrer:innen gelten, im gleichen Maß für Schulleiter:innen Gültigkeit haben.

Kurz und gut, es braucht insgesamt im Schulsystem ein stabiles Unterstützungssystem, wie es in der Wirtschaft und im gemeinnützigen Sektor durchaus üblich ist. Hier werden Veränderungsprozesse selbstverständlich professionell begleitet; individuelles Coaching ist üblich, wird vom Arbeitgeber finanziert und findet regelmäßig während der Arbeitszeit statt.

Im Schulsystem ist das alles bisher nicht vorhanden und nicht vorgesehen. Zudem richtet die Politik ihren Fokus nahezu ausschließlich auf die Entwicklung der Schüler:innen. Sie übersieht dabei jedoch, dass es gerade die Lehrer:innen sind, die hierzu einen maßgeblichen Beitrag leisten müssen und zu diesem Zweck einer regelmäßigen Reflexion ihrer Arbeit bedürfen.

Schule braucht ein Coachingsystem für individuelle Reflexion und ein institutionalisiertes Unterstützungssystem zur vertrauensvollen kollegialen gegenseitigen Entlastung.

Individuelles Coaching für Lehrer:innen und Schulleiter:innen ist ein Schritt/eine Methode, um durch die Stärkung jedes und jeder Einzelnen eine Veränderung in der Bildungslandschaft zu erreichen.

Die These: Die Stärkung der Persönlichkeit von Lehrer:innen und Schulleiter:innen ist ein wichtiger Faktor bei der Veränderung des Schulsystems und der Bildungslandschaft in Deutschland. Ausgelaugte, kranke und wenig motivierte Lehrer:innen können nicht Teil dieser Veränderung oder gar ihr Motor werden. Coaching kann einen Betrag dazu leisten, dass

- die Selbsteffizienzüberzeugung wieder steigt
- der Spaß an der Aufgabe zurückkehrt
- wieder ausreichend Energie für den Unterricht und die Beziehungsarbeit zu Schüler:innen und Eltern vorhanden ist.

3 Umsetzung

LoCoMo-Pro – Lösungsorientiertes Coaching-Modell-Programm für Lehrer:innen

Der Programmablauf im Überblick:



Das Modell-Programm soll zunächst an 5-10 Schulen für je ein Jahr durchgeführt werden. Die Laufzeit des Programms ist auf zwei Jahre angesetzt.

IMPLEMENTIERUNGSPHASE

Für das Modell-Programm ist es unabdingbar, dass die Schule/die Schulleitung das Thema Lehrer:innencoaching im Rahmen von Persönlichkeitsstärkung und mentaler Gesundheit in den Blick nehmen möchte.

Grundlegende Programm-Informationen erfolgen zunächst durch die Programmleitung im Vorgespräch mit der Schulleitung. Danach wird in einer Lehrer:innenkonferenz bzw. im Rahmen eines pädagogischen Tages das Programm detailliert der ganzen Schule vorgestellt. So können praktische Fragen geklärt und Befürchtungen mit dem gesamten Kollegium besprochen werden.

Das Angebot zum Lehrer:innencoaching richtet sich an alle, also auch an Schulleitungsmitglieder, Referendare:innen und Mitglieder der multiprofessionellen Teams.

Ziel der Phase:

Alle in der Schule Tätigen sind gut über das Programm informiert und können sich frei entscheiden, ob und wie sie das Programm wahrnehmen wollen.

Über alle Phasen hinweg ist Transparenz oberstes Gebot. Stets sind alle auf dem gleichen Stand der Informationen.

PRAXISPHASE I

Die Praxisphase I besteht aus drei Angeboten: Einzelcoachings, einem Gruppenangebot und Programm-Reflexionsgesprächen mit der Schulleitung.

Jede Form der Teilnahme am Projekt ist freiwillig.

Einzelcoaching:

Acht Einzelcoachings à 2 Std. für jede/n teilnehmende/n Lehrer:in.

Die Coachings finden nach den üblichen Regeln, als prozesshafte Unterstützungsform statt. Sie unterliegen der Schweigepflicht, richten sich an den individuellen Themen aus dem beruflichen Kontext aus und werden zeitlich zwischen Coach und Lehrer:in vereinbart. Ebenso können die Termine online oder in Präsenz stattfinden.

Gruppenangebot in den Schulen - Dialograum:

Parallel findet an fünf Terminen der Dialograum in Form eines Angebots zur kollegialen Beratung statt, und zwar als offene Treffen konzipiert, die keine feste Gruppenstruktur haben. So können auch diejenigen Lehrer:innen partizipieren, die sich nicht für das Einzelcoaching entschieden haben. Alternierend finden die Dialogräume mit und ohne Moderation statt. Ziel ist es, dass die Dialogräume in den laufenden Betrieb des Schulalltags aufgenommen werden und zum Ausgangspunkt für ein vertrauensvolles Miteinander werden. Sie sind eine regelmäßige Plattform für unterstützenden Austausch in vielen aktuellen Fragen.

Reflexionsgespräche mit den Schulleitungen:

Daneben finden für die Mitglieder der Schulleitung vier zweistündige Reflexionsgespräche statt.

Gesetztes Thema dieser Gespräche ist die Veränderung, die von der Schulleitung durch das Programm wahrgenommen wird, der Umgang damit und die Reaktionen darauf. Zudem können auch alle anderen Themen, die die Schulleitung für wichtig erachtet, in diesem vertraulichen Rahmen besprochen werden. Diese Termine sind auch ein wichtiger Teil der Evaluierung, um in kurzfristige Lernschleifen Anpassungen vornehmen zu können.

PRAXISPHASE II - SCHULÜBERGREIFEND

Diese Phase beginnt, wenn mindestens vier Schulen im Programm sind.

Dialograum für alle Schulen im Programm

Schulübergreifend besteht das Angebot zu 2x/Jahr stattfindenden zweitägigen Workshops, die thematisch aus den Ergebnissen des Evaluationsprozesses oder durch die Prozesse in den Schulen erwachsen. Hier ist eine Methoden- und Themenvielfalt geplant, die engen Praxis- und Alltagsbezug hat.

Austauschgespräche mit Schulleitungen aller Schulen im Programm

Zweimal pro Jahr treffen sich die Schulleitungen der teilnehmenden Schulen zu einem Austausch. Inhaltlich geht es hier um die Erfahrungen mit dem Programm und dem Umgang damit. Ziel ist die gegenseitige Stärkung und Beratung sowie die Weiterentwicklung des Programms.

Diese Treffen können je nach Thema und Bedürfnis online oder in Präsenz stattfinden.

Ziele und Sinn dieser Phasen:

- Eine vertrauensvolle Kommunikationskultur unterstützt jede/n Lehrer:in im Kollegium
- Offenheit im Ansprechen von Ängsten, Schwierigkeiten und Hürden
- Konstruktive Feedback- und Kritikkultur
- Kreatives Entwickeln und Ausprobieren von neuen Wegen
- Die teilnehmenden Lehrer:innen fühlen sich dem Schulalltag deutlich besser gewachsen

4 Evaluation

Das vorliegende Konzept soll durch die Evaluierung anwendungsorientiert überprüft werden. Es ist eine begleitende (developmental) Evaluation vorgesehen, die nach agilen Grundsätzen in kurzfristigen Feedbackschleifen aus den Erkenntnissen lernt, um dann schon während der Programmlaufzeit (nach dem ersten Jahr) Anpassungen vornehmen zu können. Diese Begleitung und Anpassung ist der wesentliche Zweck der Evaluation. Es soll nach der Programmlaufzeit ein umsetzungsfähiges und auf den Schulalltag abgestimmtes Konzept entstanden sein. Die Evaluierung soll dieses Ziel unterstützen und so nützlich wie möglich sein. Daher sind zwei Lernschleifen vorgesehen, um die Konzeptveränderungen während der Programmlaufzeit vorzunehmen.

Es geht um Lernen und Anpassen auf drei Ebenen: Schulleitungs-, Kollegiums- und schulübergreifende Ebene. Daher wird schulbezogen und schulübergreifend (summativ) in zwei Schritten evaluiert. Der erste erfolgt nach einem Jahr, der zweite zum Abschluss.

Die Elemente:

Basis-Online-Befragung:

- Alle am Coaching teilnehmenden Lehrenden (vor den Coachings)
- Alle in den jeweiligen Schulen tätigen Personen zu Beginn des Programms

Qualitative Intensiv-Interviews

- Qualitative Interviews mit 4 teilnehmenden Lehrer:innen vor Beginn der Coachings
- Qualitative Interviews mit 4 teilnehmenden Lehrer:innen nach vier Coachingeinheiten
- Qualitative Interviews mit Schulleitungen im Rahmen der Reflexionsgespräche

Abschluss Online-Befragung

- Alle am Coaching teilnehmenden Lehrenden nach Abschluss sämtlicher Coachings
- Alle in den jeweiligen Schulen tätigen Personen zum Ende des Programms

Bilanz-Workshop

Vor Erstellung des Abschlussberichts wird ein Bilanz-Workshop mit Vertreter:innen aller Ebenen und Teilnehmenden durchgeführt. Hier werden die Ergebnisse bewertet und mit Empfehlungen versehen, um das Programm ggf. mit den erfassten Konzeptänderungen mit Umsetzungsreife abzuschließen.

Jede teilnehmende Schule erhält sowohl nach Abschluss ihres individuellen Programmdurchlaufs sowie am Ende des Programms einen schriftlichen Bericht.

5 Kostenstruktur

Voraussichtliche Gesamtkosten:

für 5 Schulen mit jeweils 10 Lehrer:innen,
 die Einzelcoachings in Anspruch nehmen:

EUR 320.760,00

für 10 Schulen mit jeweils 10 Lehrer:innen,
 die Einzelcoachings in Anspruch nehmen:

EUR 584.800,00

Berechnungen für weniger bzw. mehr Schulen werden bei Bedarf erstellt.
 Eine aufgeschlüsselte Kostenaufstellung erfolgt auf Nachfrage.

Erläuterung zu den voraussichtlichen Gesamtkosten:

a) PROGRAMMBEZOGENE MASSNAHMEN

- Vorgespräch mit der Schulleitung
- Vorstellung des Modell-Programms in der Schule
- 4 x 2 Std. Reflexionsgespräche mit der Schulleitung
- 3 x 3 Std. Durchführung von Dialogräumen vor Ort
- Umlage für übergreifenden Austausch der Schulleiter:innen
- Umlage für übergreifende Lehrer:innen-Workshops
- Vor- und Nachbereitung der Termine

Programmkosten für	5 Schulen	10 Schulen
	EUR 45.560,00	80.400,00

b) EINZELCOACHINGS der Lehrer:innen

incl. 8 x 2 Std. Coaching je Lehrer:in
 Vorgespräche und Nachbereitung
 Fahrtkosten und anfallende Spesen für Coaches

Coachingkosten für	5 Schulen	10 Schulen
	(= 50 Lehrer:innen)	(= 100 Lehrer:innen)
	EUR 214.200,00	428.400,00

c) EVALUIERUNG DES PROGRAMMS

- incl. Umlage für übergreifende Evaluierung des Modellprogramms
- Befragung aller Teilnehmenden
- Auswertungsbericht je Schule
- Übergreifende Auswertungsberichte

Evaluierungskosten für	5 Schulen	10 Schulen
	EUR 61.000,00	76.000,00

Beate Haverkamp
Geschäftsführung Conversio Institut
Programmleitung

Unter Mitarbeit von:
Christina Schichtel-Winkler – ehem. Schulleiterin
Wiebke Doktor – Geschäftsführung Conversio Institut
Ute Noack – Diplom-Psychologin/ Organisationsentwicklung
Dr. Stefanie Krapp – Diplom-Soziologin /Evaluatorin

Duisburg, im März 2024

Kontakt:

Mail: b.haverkamp@conversio-institut.de
Tel.: 0173-1989575