

Coaching von Lehrkräften in Belastungssituationen

Ein Beratungsansatz auf der Grundlage des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM)

Lehrkräfte sind in zunehmendem Maß in ihrer ganzen Persönlichkeit stark gefordert. Dies verlangt, die eigenen Haltungen immer wieder kritisch zu überprüfen und neu gewonnene Einsichten auch in schwierigen Situationen beharrlich und mit Selbstvertrauen zu vertreten.

Jörg Schett

Freiberuflicher Coach sowie Trainer am Institut für Selbstmanagement und Motivation, Zürich

Belastungen im Lehrberuf

Verschiedene Untersuchungen belegen, dass rund ein Drittel der Lehrkräfte in den deutschsprachigen Ländern ihre Berufsausübung als mit starken Belastungen verbunden erleben. Als größte Belastungsfaktoren gelten hohe Klassenbestände, ein wachsender Anteil an schwierigen Schülern und Schülerinnen sowie Probleme in der Zusammenarbeit mit den Eltern. In jüngster Zeit werden die Schulreformen, welche von den staatlichen Schulbehörden initiiert und angeordnet werden, zusätzlich als massive Belastung wahrgenommen, obwohl einige davon eigentlich zum Ziele haben, die Lehrkräfte zu stärken und zu entlasten. Hans, ein gestandener Lehrer mit einer beachtlichen Anzahl von Dienstjahren, bringt dies in seiner ersten Coachingsitzung auf den Punkt: »Ich möchte einfach wieder so Schule halten wie vor zwanzig Jahren!«

Ob eine Situation als belastend wahrgenommen wird oder nicht, hängt von der subjektiven individuellen Einschätzung der betroffenen Person ab. Was für die eine als Herausforderung angesehen wird, kann von einer anderen bereits als eine Belastung empfunden werden. Maßgeblich für die Bewältigung der belastenden Situation ist die Relation zwischen der individuellen Wahrnehmung der Situation und den Ressourcen bzw. den Handlungsstrategien, über welche die Lehrkraft in dieser Hinsicht verfügt. Wie eine Untersuchung zeigt, verfügen Lehrkräfte gerade in dieser Hinsicht über ein relativ geringes Repertoire (Abb. 1).

Handlungsstrategien von Lehrkräften (Schaarschmidt 2001)	
■ Fähigkeit zum Ausbalancieren der Situation	15 %
■ Verdrängen der Situation	26,5 %
■ Kompensation durch übersteigertes Engagement	26,5 %
■ Hilflosigkeit und Ohnmacht	35 %

Abb.1: Verbreitung von Handlungsstrategien von Lehrkräften

Lehrkräfte in Belastungssituationen verfügen in der Regel nicht nur über wenige Handlungsstrategien, ihre Selbstwirksamkeitserwartung ist ebenfalls niedrig, was zur Folge hat, dass

auch ihr Selbstwertgefühl und -bild wenig ausgeprägt sind. Damit verbunden sind oft ein Verlust der Sinnhaftigkeit ihres Tuns, eine Infragestellung ihres Wertesystems und ein Fehlen motivierender Ziele.

Auch wenn es in der Regel der Wunsch des Coachee (der zu coachenden Person) ist, den Spannungszustand möglichst rasch aufzulösen oder wenigstens zu mindern, zeigen entsprechende Praxiserfahrungen, dass die übergeordnete Arbeit an den eigenen Haltungen, Motto-Zielen und dem Aufbau dafür geeigneter Ressourcen längerfristig wirksamer und nachhaltiger ist. Ein Coachingmodell, das sich dafür sehr eignet, ist das von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause für die Universität Zürich entwickelte Zürcher Ressourcenmodell (ZRM).

Das Rubikon-Modell als Leitlinie im Coachingprozess

Als Leitlinie und Orientierungshilfe im ZRM-Coachingprozess dient das »Rubikon-Modell« (Heckhausen und Gollwitzer, 1987, vgl. Abb. 2).

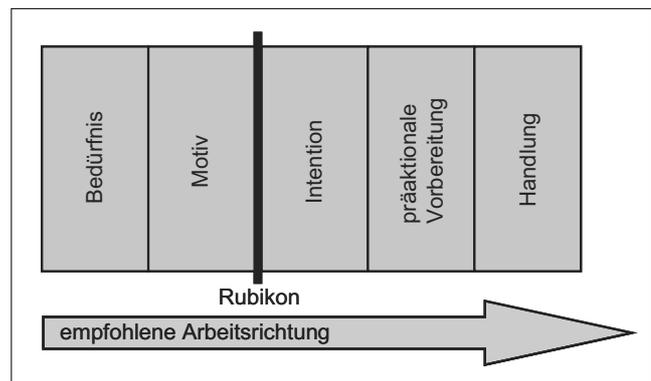


Abb.2: Orientierungshilfe: das Rubikon-Modell

Das Rubikon-Modell ist gewissermaßen ein »roter Faden« auf dem Weg des Coachee vom Wünschen über das Wählen zum Wollen und Handeln. Dem Übergang von der Ziel-Motto-Wahl (Phasen links vom Rubikon) zur Zielrealisierung (rechts vom Rubikon) kommt eine wichtige Bedeutung zu. Das Modell hat deshalb den Namen »Rubikon« erhalten – in Anlehnung an den gleichnamigen norditalienischen Fluss, den Julius Cäsar 49 v. Chr. mit den Worten »Der Würfel ist gefallen« überschritt. Sein Wunsch nach mehr Macht wurde dadurch zur klaren Absicht (Intention).

Mit wirksamen Motto-Zielen über den Rubikon

Doris ist eine Lehrerin mit langjähriger Berufserfahrung. Sie sagt, dass sie ihren Beruf gerne ausübe, sie gelte als strenge Lehrerin und stelle hohe Ansprüche an sich und ihre Schüler und Schülerinnen. Sie sei eine emotionale und hyperaktive Person und rege sich auf, dauernd Probleme mit den gleichen Schülerinnen und Schülern zu haben. Dies führe dazu, dass sie gegenüber den »Störenden« eine feindselige Einstellung aufbaue, was

sie eigentlich gar nicht wolle. Sie komme sich immer mehr als schwarzer Engel vor, der zunehmend Unheil verbreite. Ihr Wunsch sei es, allen Schülerinnen und Schülern mit einer positiven Grundhaltung gegenüberzutreten und auf Störungen nicht mehr so heftig zu reagieren.

Im ZRM-Coaching wird in der Bedürfnisklärungsphase mit Bildern gearbeitet. Nach Storch und Krause kann davon ausgegangen werden, dass durch geeignetes Stimulusmaterial psychische Inhalte auch dann aktiviert werden, wenn sie nur unbewusst vorhanden sind. Da die Bilder vom Coach zudem nach ressourcenstarken Darstellungen (Naturschönheiten, Darstellung von Menschen in einer positiven Lebenssituation, Pflanzen, Tiere usw.) ausgewählt werden, können diese bereits in der ersten Coachingphase beim Coachee positive Gefühle auslösen und entsprechende Ressourcen aktivieren.

Doris sucht sich aus der Vielzahl ausgelegter Fotografien eine aus, welche sie bewusst oder unbewusst mit ihrem Wunsch in Verbindung bringt. Sie wählt eine südländische Landschaft mit einem archaischen Olivenbaum im Vordergrund und einer blühenden Mohnwiese im Hintergrund. Gemeinsam mit dem Coach entwickelt sie Assoziationen zum Bild, die ihr helfen, ihren Veränderungswunsch in ein Motto-Ziel zu fassen.

Motto-Ziele sind dann besonders wirksam, wenn sie drei Kriterien entsprechen, d.h. wenn sie

- als Annäherung an einen gewünschten Zustand formuliert sind: statt »Ich möchte mich weniger über die Schüler und Schülerinnen aufregen« (Vermeidungsziel), »Ich bin gelassen« (Annäherungsziel)
- 100 % im eigenen Kontrollbereich liegen: statt »Ich Sorge dafür, dass sich meine Schüler und Schülerinnen diszipliniert verhalten« (Was, wenn diese nicht wollen?), »Ich gebe meine Anweisungen klar, deutlich und mit Nachdruck«,
- motivational als positiv empfunden werden.

Aus der Neurowissenschaft ist bekannt, dass der Mensch gleichzeitig über zwei unterschiedliche Bewertungssysteme verfügt, einem bewussten und einem unbewussten. Das erstere kann allgemeinverständlich mit dem Begriff »Vernunft« bezeichnet werden und nimmt eine kognitive Bewertung des Motto-Ziels vor. Das unbewusste System hingegen, auch »Emotionales Erfahrungsgedächtnis« genannt, bewertet das Motto-Ziel emotional positiv oder negativ und manifestiert seine Bewertung in Form einer positiven oder negativen Körperempfindung. Damasio (1994) bezeichnet diese physiologisch nachweisbaren Körperempfindungen als somatische Marker (Abb. 3). Der Volksmund kennt somatische Marker unter dem Begriff »Bauchgefühle«; entsprechende Empfindungen werden daher zum Beispiel als »Kloß im Bauch«, »Schmetterlinge im Bauch« oder »Es wird mir warm ums Herz« beschrieben.

Somatische Marker sind Körpersignale, mit denen das emotionale Erfahrungsgedächtnis arbeitet. Über diese Körpersignale teilt es seine Bewertung mit. Ausgangsbasis ist eine körperliche Reaktion, die aber schon interpretiert wird, die schon einen Verarbeitungsschritt im Gehirn durchlaufen hat und als Gefühl wahrgenommen wird.

Maja Storch

Abb. 3: Somatische Marker

Lehrerin Doris entschließt sich nach einer intensiven Arbeit an ihrem Motto-Ziel für die folgende Fassung: »Mit Bodenhaftung wiege ich mich gelassen im warmen Sommerwind«

(Abb. 4). Für einen Außenstehenden mag dieses Motto-Ziel in seiner Deutung vielleicht nicht oder nur schlecht nachvollziehbar sein. Wichtig ist, dass es der Coachee mit seiner Situation und seinem Veränderungswunsch verknüpfen kann und es mit einem so starken positiven somatischen Marker besetzt ist, dass er den Schritt über den Rubikon mit Überzeugung tun kann, d.h. dass die Verwirklichung seines Motto-Ziels zur festen Willensabsicht (Intention) geworden ist und er bereit dafür ist, sich für die Erreichung seines Ziels mit Willenskraft einzusetzen. Je stärker die Intention, der Wille ist, das Ziel zu erreichen, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg.



Abb. 4: Motto-Ziel – Beispiel

Die Arbeit auf der anderen Seite des Rubikons

Geht es auf der linken Seite des Rubikons noch darum, die Situation mit ihren Veränderungswünschen (Realitätsorientierung) in den Mittelpunkt der Arbeit zu stellen, sind die Phasen rechts des Rubikons realisierungsorientiert, d.h. sie fokussieren die gezielte Unterstützung der Zielintention, damit die guten »Vorsätze« nicht vom Alltag verschluckt werden. Dazu baut sich der Coachee in der präaktionalen Vorbereitungsphase des ZRM-Coachings einen Ressourcenpool auf. Als Ressource dient ihm dabei eine Anzahl individuell ausgewählter und persönlich zusammengestellter Erinnerungshilfen, die ihm im Alltag möglichst oft an sein Motto-Ziel erinnern sollen.

Für Doris stellt ihr ZRM-Bild eine ganz wichtige Erinnerungshilfe dar. Sie hängt es überall dort auf, wo sie täglich mehrmals mit ihm in Blickkontakt kommt. Verkleinert klebt sie es auf ihre Agenda und eingescannt dient es ihr als persönlicher Bildschirmschoner. Im Weiteren kauft sie sich einen Schlüsselanhänger aus Olivenholz und, da sie vom Orange des Mohns auf ihrem ZRM-Bild begeistert ist, ein Paar orange-farbene Schuhe. Diese erweisen sich in ihrer Funktion der Erinnerungshilfe als besonders wirksam, da Doris von ihren Kolleginnen, Bekannten und Freundinnen darauf angesprochen wird und ihr Ziel-Motto sozusagen ohne eigenes Zutun extern aktiviert wird.

Die Arbeit mit den Erinnerungshilfen basiert auf den Erkenntnissen der Neuropsychologie bezüglich der Bildung von neuronalen Netzen (Neuronale Plastizität). Das ZRM-Motto-Ziel wird dabei als neu zu bahndendes neuronales Netz verstanden. Durch dessen häufige Aktivierung wird es verfestigt und in seiner Verschaltung verkürzt. Geschieht dieser Vorgang in genügend großem Maß, wird das Ziel im Unbewussten verankert und muss nicht mehr aktiv in Erinnerung gerufen werden.

Transfer in den beruflichen Alltag

Die letzte Arbeit, welche Doris in ihrem Coaching leisten muss, ist, eine explizite Verbindung zwischen ihrem Motto-Ziel und den für sie zielrelevanten Situationen zu schaffen. Dazu stellt sie sich bestimmte, möglichst konkrete Alltagsszenarien vor, in denen sie das bisher unerwünschte durch ein neues – ihrem Motto-Ziel entsprechendes – Verhalten ersetzen will. Gollwitzer (1993, 1996) bezeichnet diese Methode der Vorsatzfassung als »Wenn-dann-Pläne« (Implementation Intentions). Verschiedene Untersuchungen und Experimente zeigen, dass diese dann besonders wirksam sind, wenn sie in der Form »Wenn X eintritt, dann werde ich mit Y reagieren« formuliert werden.

Doris entschließt sich zu folgenden Vorsätzen:

- »Wenn ein Schüler/eine Schülerin frech zu mir wird, dann versuche ich, ihn/sie in seiner/ihrer ganzen Person wahrzunehmen.«
- »Wenn ein Schüler/eine Schülerin seine/ihre Pflichten nicht erfüllt, dann werde ich ihm/ihr meinen Standpunkt klar zum Ausdruck bringen.«
- »Wenn ein Schüler/eine Schülerin den Unterricht stört, dann werde ich ihn/sie zehn Sekunden lang mit meinen Augen fixieren und fragen, was ich für ihn/sie tun kann.«

»Wenn-dann-Pläne« dienen primär der Auslösung von erwünschtem Handeln. Daneben bieten sie zudem die Vorteile, dass sie einerseits eine Kontinuität im Handeln ermöglichen, andererseits in den problematischen Situationen die kognitiven Ressourcen schonen und für alternative Reaktionen frei halten. Zudem können sie jederzeit gelöscht und durch neue ersetzt werden.

Letzte Runde: Rück- und Ausblick

Ein Nachfolgetreffen mit dem Coachee nach rund einem Vierteljahr erweist sich aus der Erfahrung als sinnvoll und zweckmäßig. Dabei geht es nicht nur darum zu erfahren, welche Entwicklungsschritte der Coachee erfolgreich bewältigt hat, sondern es bietet auch die Möglichkeit, ihn allenfalls für die weitere Arbeit zu motivieren. Haltungsveränderungen lassen sich nicht von einem Tag auf den anderen bewerkstelligen, sie erfordern eine kontinuierliche Arbeit.

Doris sagt beim Nachfolgetreffen, dass es ihr viel besser gehe, sie habe ihre teilweise Überreaktion auf »Fehlverhalten« ihrer Schülerinnen und Schüler weitgehend im Griff. Sie sei in solchen Situationen ruhiger geworden und handle überlegter als früher. Dieses veränderte Verhalten hätten offenbar auch ihre Schüler und Schülerinnen wahrgenommen; die Störungen seien spürbar zurückgegangen. Dies habe aber auch sicher damit zu tun, dass sie selbstsicherer geworden sei. Ihr ZRM-Bild auf dem Lehrerinnenpult und die anderen Erinnerungshilfen würden ihr dabei helfen und ihre orange-farbenen Schuhe habe sie richtig lieb gewonnen.

Fazit

Das Züricher Ressourcenmodell ist ein Instrumentarium, das gut geeignet ist, in Belastungssituationen eigene Haltungen zu hinterfragen, Motto-Ziele zu entwickeln und geeignete Ressourcen längerfristig aufzubauen. ■



Köln
16. - 20.3.2010

didacta
die Bildungsmesse
www.didacta-koeln.de

Führend in allen guten Schulen.

Besuchen Sie uns in Köln:
Halle 6,
Stand F 059

Wir freuen uns auf Ihr Kommen!

Ihr Partner für Schulrecht und Schulmanagement
Professionelle Handlungshilfen und klassische Arbeitsmittel für Schulleitung und pädagogische Führungskräfte

Fragen Sie die Experten an unserem Messestand:
Autoren und Herausgeber beantworten Ihre Fragen rund um Schulrecht und Schulmanagement.

 **Carl Link**
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Postfach 2352 • 56513 Neuwied
Telefon 02631 801-2211 • Telefax 02631 801-2223
www.wolterskluwer.de • info@wolterskluwer.de