

Abschlussarbeit

**im Rahmen der zertifizierten Ausbildung zum
Systemischen Coach bei INKONSTELLATION**

***Ressourcenorientierung -
ein Fortbildungstag für Konrektorinnen
und Konrektoren***

**Verfasst von Gabriele Allgayer-Pfaff
Ederheim, den 01.12.2024**

Ressourcenorientierung – ein Fortbildungstag für Konrektorinnen und Konrektoren

Gliederung

1. Einleitung
2. Ressourcenorientierung
3. Zielgruppe der Fortbildung
 - 3.1. Struktur der sonderpädagogischen Förderzentren
 - 3.2. Funktion der Konrektorinnen
 - 3.3. Spezifische Problemstellungen
4. Ressourcenorientierung als Leitmotiv der Fortbildung
 - 4.1. Vorstellungsrunde
 - 4.2. Skalierungsfragen
 - 4.3. Workshops
 - 4.4. Fragebogen
5. Perspektiven
6. Literatur

1. Einleitung

Aufgrund meines beruflichen Hintergrunds als Schulleiterin betrachte ich viele Inhalte der systemischen Coachingausbildung aus schulischer Perspektive.

Der Bedarf an Coaching und Unterstützung im schulischen Umfeld ist nach meiner Erfahrung riesengroß, auch und gerade auf Leitungsebene.

Der Ansatz der Ressourcenorientierung scheint mir hier eine besonders hilfreiche Methode, da gerade im schulischen Alltag häufig eine unreflektierte Defizitorientierung die Wahrnehmung bestimmt.

Zwar hat sich im Bezug auf die sonderpädagogische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in den letzten 15 Jahren in einigen Bereichen ein Perspektivwechsel etabliert, hin zu einer Orientierung an den Stärken und Möglichkeiten, weg von der Fokussierung auf Fehler und Defizite.

Im professionellen Selbstverständnis vieler Pädagoginnen und Pädagogen und ganz besonders häufig bei Personen in den Schulleitungen ist jedoch die defizitorientierte Sichtweise auf die eigene Rolle, die Selbstwirksamkeit, die Rahmenbedingungen kurz: den gesamten beruflichen Kontext, weit verbreitet. Dies führt nicht selten zu permanenter beruflicher Unzufriedenheit, einem Gefühl der Überforderung bis hin zu massiven Burnout – Symptomen.

Als gegen Ende der Coachingausbildung durch die Bezirksregierung von Schwaben die Anfrage nach Gestaltung eines Fortbildungstages für Konrektorinnen und Konrektoren schwäbischer Förderzentren an mich herangetragen wurde, war ich von der Möglichkeit begeistert, eine ressourcenorientierte Betrachtungsweise des schulischen Alltags und der eigenen Rolle vorstellen zu können.

Im Folgenden werde ich den Ansatz einer ressourcenorientierten Betrachtungsweise darstellen, sodann kurz die Struktur der schwäbischen Förderzentren sowie die Herausforderungen an deren Konrektoren und Konrektorinnen skizzieren und im Anschluss die Konzeption des Fortbildungstages und die geplante praktische Umsetzung beschreiben.

2. Ressourcenorientierung

„Ressourcen sind Kraftquellen“ (U. Willutzki, T. Teismann, 2003, S.26). Persönliche Ressourcen sind somit die Quellen, aus denen eine Person das schöpfen kann, was benötigt wird, um ein gutes Leben zu führen, um Probleme zu lösen oder mit Schwierigkeiten fertig zu werden.

Unter Ressourcenorientierung versteht man ganz allgemein eine Betrachtungs- und Arbeitsweise, die Ressourcen von Menschen in den Vordergrund stellt. Dahinter steht die Überzeugung, dass jeder Mensch in sich selbst und in seinem Umfeld Ressourcen zur Verfügung hat die helfen können, aktuelle Fragestellungen, Schwierigkeiten oder Problemlagen zu verbessern bzw. zu lösen.

Um mögliche Ressourcen genauer erfassen zu können, werden in der Literatur verschiedene Bereiche der Identifikation von Ressourcen unterschieden:

- Allgemeine positive Lebensbewältigung → dies umfasst Lebensbereiche, in denen Personen in der Vergangenheit und Gegenwart erfolgreich und zufrieden waren und sind.
- Erfolgreich bewältigte Krisen → dies umfasst schwierige oder kritische Lebenssituationen, in denen Personen eine positive und stärkende Erfahrung bei der Problembewältigung machen konnten und somit resiliente Strukturen entwickelten.
- Aktuelle Problemlagen → dies bezieht sich auf die aktuell definierte Problemstellung. Hier kann - vor allem aus systemischer Sicht - der Fokus auf Ausnahmen oder positive Schwankungen in der Problemsituation gerichtet werden, um so eine Wahrnehmung von Veränderbarkeit und eine Erweiterung des Handlungsrepertoire zu erreichen
(vgl. U. Willutzke, T. Teismann, 2013, S. 22-34)

Indikatoren für Ressourcen können sich auf alle Facetten einer Person beziehen wie beispielsweise Interessen, Fähigkeiten, Gefühle, Reaktionsmuster, Beziehungen, Lebensumstände, materielle Faktoren, soziale Position, berufliches Umfeld.

Ressourcenorientierung ist somit eine Haltung, die beim Lösen persönlicher Probleme sowohl in der Eigenreflexion als auch besonders bei der Begleitung und Unterstützung in beratenden Situationen und vor allem beim Coaching eine enorm hilfreiche und zielführende Herangehensweise darstellt.

In der Coachingausbildung demonstrierte einer der Trainer eindrucksvoll, dass in jeder Problemstellung und jeder Schilderung

aktueller Besorgnisse bereits persönliche Ressourcen sichtbar werden können. Durch seine gezielten Fragen oder punktuellen Reframing wurden diese Ressourcen in kurzer Zeit für die betreffende Person wahrnehmbar und erschlossen sich auch den Zuhörenden.

3. Zielgruppe der Fortbildung

3.1. Struktur von Sonderpädagogischen Förderzentren

In der bayerischen Schullandschaft gibt es neben Grund- und Mittelschulen, Realschulen und Gymnasien die Schulform der sonderpädagogischen Förderzentren, die ein spezielles Angebot für Kinder und Jugendliche mit besonderem Förderbedarf darstellen. Diese Schulen verstehen sich als Kompetenzzentren für Sonderpädagogik und definieren sich über unterschiedliche Förderschwerpunkte wie Sprache, Lernen, emotionale und soziale Entwicklung, geistige Entwicklung, Hören, Sehen sowie körperlich – motorische Entwicklung.

Im Regierungsbezirk Schwaben gibt es 58 Förderzentren mit unterschiedlichen Ausrichtungen (vgl. ISB Bayern 2024).

Die Schulleitungen der Förderzentren bestehen jeweils aus einer Rektorin, einem Rektor und einer Konrektorin, einem Konrektor. In den großen Förderzentren gibt es auch die Funktionsstellen einer/ eines 2. Konrektorin/Konrektors.

3.2. Aufgaben von Konrektorinnen und Konrektoren

Die jeweiligen Aufgabenstellungen, Zuständigkeiten und Kompetenzen der Konrektorinnen und Konrektoren sind sehr unterschiedlich und werden an jeder Schule individuell definiert.

Allen gemeinsam ist die Aufgabe der Stellvertretung, sobald die Schulleitung ausfällt. Daneben übernehmen die Konrektorinnen und Konrektoren in sehr unterschiedlichem Umfang Organisations- und Verwaltungsaufgaben, betreuen pädagogische Teilbereiche der Schule oder Außenstellen oder übernehmen auch eigenverantwortliche Führungsaufgaben. Grundsätzlich haben alle Konrektorinnen und Konrektoren auch noch einen hohen Stundenanteil an unterrichtlicher Verpflichtung, häufig auch eine Klassenführung.

Idealerweise werden Schulen im Sinne einer kooperativen Führung geleitet, auch und gerade im Hinblick auf die allgemein ständig zunehmenden Aufgaben und Verantwortungsbereiche.

Es gibt jedoch von Seiten der Schulaufsicht keinerlei verbindliche Vorgaben für die Zuständigkeiten und den Umfang von Arbeitsfeldern von Konrektorinnen und Konrektoren. Ebenso wenig gibt es klar definierte Anrechnungstunden für die Tätigkeit. Vielmehr müssen all diese Faktoren individuell mit der jeweiligen Schulleitung verhandelt und vereinbart werden.

Auch gibt es in der Literatur bzw. der pädagogischen Forschung kaum Untersuchungen oder Informationen zu spezifischen Fragestellungen und Belastungen von Konrektorinnen und Konrektoren, zum Beispiel bezüglich Rolle, Arbeitsbelastung, Berufszufriedenheit oder Umfeld.

3.3. Spezifische Problemstellungen

Die o.g. Ausführungen machen deutlich, dass zwischen Schulleitung und Konrektorin bzw. Konrektor ein massives Abhängigkeitsverhältnis besteht. Die konkreten Aufgabenstellungen und Zuständigkeiten sind komplett von den Vorgaben der jeweiligen Rektorin, des Rektors abhängig. Wenn die Arbeitsverteilung in einem transparenten und kooperativen Kommunikationsprozess geschieht und in einen gemeinsamen Geschäftsverteilungsplan mündet, so ist das eine ideale Grundlage für die Arbeit im Leitungsteam.

Ist dies jedoch nicht der Fall, und kommen Haltungen wie „Das war schon immer so“ oder „Da gibt es keine Diskussion“ zum Tragen, sind Unzufriedenheiten und Frustrationen im Arbeitsalltag vorprogrammiert.

Eine weitere Belastung kann durch einen Rollenkonflikt entstehen, wenn Interessen des Kollegiums und des Rektors, der Rektorin kollidieren und sich Konrektor oder Konrektorin in der Funktion eines „Prellbocks“ wiederfinden.

Um eine solch negative Entwicklung zu vermeiden, ist es hilfreich, sich der eigenen Rolle und vor allem der eigenen Möglichkeiten und Ressourcen bewusst zu werden und diese konstruktiv und selbstbewusst in einen gemeinsamen Gestaltungsprozess einzubringen.

4. Ressourcenorientierung als Leitmotiv der Fortbildung

In einer ressourcenorientierten Betrachtungsweise von Fragestellungen und Problemen liegt das Interesse stets auf der Lösung bzw. auf den vielen „kleinen“ Lösungen, die in einem ressourcenorientierten Prozess erreicht werden können. (Willutzki, Teismann, S.39-45). Es ist dabei von zentraler Bedeutung eine

Wahrnehmung dafür zu entwickeln, was in einem belasteten Arbeitsbereich schon gelingt. Die Fokussierung auf das, was funktioniert oder schon mal funktioniert hat, hilft, die sogenannten Gelingensfaktoren ins Blickfeld zu rücken und diese auf aktuelle Herausforderungen zu übertragen.

Ein Hauptziel des Fortbildungstages ist es daher, mit Hilfe unterschiedlicher Fragen und Aufgabenstellungen mit der Perspektive der Ressourcenorientierung in Kontakt zu kommen und neue Sichtweisen zu erproben und sich darüber auszutauschen.

4.1. Vorstellungsrunde

Um den Teilnehmenden bereits in der Vorstellungsrunde die ressourcenorientierte Ausrichtung des Fortbildungstages zu verdeutlichen, werden zu Beginn der Veranstaltung Stärken thematisiert.

Die Teilnehmenden werden gebeten, sich in Dreiergruppen zusammenzufinden. Hier sollen sie sich in einigen Minuten über ihre Stärken austauschen. Im Anschluss stellen die Konrektorinnen und Konrektoren sich gegenseitig mit Namen, Schulort und den jeweiligen Stärken vor.

Der Austausch in der Kleingruppe erleichtert das Formulieren eigener Stärken, zumal diese in der Großgruppe nicht selbst vorgetragen werden müssen.

4.2. Skalierungsfragen

Der Einsatz von Skalierungsfragen dient dazu, subjektive Empfindungen wie z.B. Zufriedenheit, Motivation, Eindrücke oder Wahrnehmungen auszudrücken und sichtbar zu machen. Sie helfen, den aktuellen Stand einer Frage- oder Problemstellung deutlich zu machen und gleichzeitig das immanente Entwicklungspotenzial zu visualisieren.

Im Anschluss an die Vorstellungsrunde sollen sich die Teilnehmenden zu vier verschiedenen Fragen entlang einer Skala von 0 – 10 im Raum positionieren. Dabei besteht die Möglichkeit, sich zur jeweils eingenommenen Position zu äußern.

Selbst wenn sich einzelne Teilnehmenden in der Gruppe nicht ehrlich „outen“ möchten, so ist diese Übung dennoch ein guter Denkanstoß zur persönlichen Einordnung und Reflexion.

Folgende Skalierungsfragen bzw. - aussagen sind vorgesehen, wobei 0 bedeutet „stimmt absolut nicht“ und 10 bedeutet „stimmt absolut“:

- Ich komme mit meinem Arbeitspensum gut zurecht

- Meine Rolle als Konrektorin / Konrektor ist gut geklärt

- Ich erhalte die Akzeptanz und Anerkennung, die ich mir wünsche

- Konflikte kann ich gut bewältigen

Die Skalierungsthemen bilden die Grundlage für die nachfolgenden Workshops, denen sich die Teilnehmenden nach Interesse zuordnen.

4.3. Workshops

In den Workshops mit den Themen Arbeitspensum, Rollenklärung, Anerkennung und Konfliktlösung werden zunächst in schriftlicher Form folgende Impulsfragen beantwortet:

1. Was genau möchte ich verändern bzw. verbessern?

2. Was brauche ich, was ist nötig, damit es besser wird?

3. Wann, in welcher Situation hat es schon mal gut geklappt?

4. Was lässt sich aus dieser Erfahrung übertragen?

5. Was brauche ich noch zum Gelingen?

In der anschließenden gemeinsamen Erarbeitungsphase sollen die Teilnehmenden ihr Thema / Anliegen / Problem auf Karten schreiben, die auf einer Pinnwand gesammelt werden. Gegebenenfalls lassen sich interessante Überschneidungen oder Mehrfachnennungen feststellen. Im gemeinsamen Diskurs werden dann Erfahrungen ausgetauscht und Lösungsvorschläge entwickelt, die wiederum auf Karten festgehalten und zugeordnet werden. So entsteht im besten Fall ein Tableau an hilfreichen Impulsen und Lösungsvorschlägen aus der Praxis – für die Praxis. Die Arbeitsergebnisse können sodann abfotografiert und mitgenommen werden.

Dieser Prozess wird phasenweise durch Moderatoren unterstützt.

4.4. Fragebogen zur ressourcenorientierten Selbstreflexion

Der speziell für die Zielgruppe der Konrektorinnen und Konrektoren konzipierte Fragebogen soll den Teilnehmenden die Möglichkeit geben, ihre Rolle aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Der Fragebogen dient somit nicht der Datenerhebung, sondern ist ausschließlich ein Instrument zur Selbstreflexion.

Die Auseinandersetzung mit den Fragen soll helfen, sich der eigenen Fähigkeiten und Stärken bewusster zu werden um im Arbeitsalltag leichter darauf zurückgreifen zu können. Eine Definition der eigenen Ziele ermöglicht einen positiven Blick in die Zukunft.

Es wurde dabei auf eine Skalierung verzichtet, um die Antworten, die nur für den persönlichen Gebrauch gedacht sind, so individuell, konkret und ausführlich wie möglich formulieren zu können. Den Teilnehmenden steht dafür ausreichend Zeit zur Verfügung.

Der Fragebogen wird individuell bearbeitet. Im Anschluss tauschen sich die Teilnehmenden in Dreiergruppen über ihre Erfahrungen beim Bearbeiten des Fragebogens aus. Ziel ist es hierbei nicht, einzelne Antworten zu diskutieren. Vielmehr soll die Perspektive der Ressourcenorientierung reflektiert und auf eine unterstützende Funktion hin überprüft werden.

Die Erfahrungen mit dem Fragebogen können anschließend auch mit der gesamten Fortbildungsgruppe geteilt werden.

Ressourcenorientierter Fragebogen zur Selbstreflexion:

Meine Rolle – meine Stärken

- *Warum bin ich wichtig (fürs Kollegium, das Leitungsteam, die SchülerInnen, die Eltern, andere...)?*
- *Was mache ich als Konrektor/Konrektorin besonders gerne?*
- *Was gelingt im Alltag gut?*
- *Was war im letzten Schuljahr besonders erfolgreich?*
- *Was ist unterstützend und förderlich in meinem Schulalltag?*
- *Was sind meine Ziele?*
- *Wo möchte ich mich weiterentwickeln?*
- *Wo hole ich mir Unterstützung?*
- *Wie sehen mich vermutlich die anderen?*
- *Wie möchte ich gerne gesehen werden?*
- *Was sind meine Ressourcen, was stärkt mich*
 - *als Lehrkraft?*
 - *als Konrektor/Konrektorin?*
 - *privat?*

5. Perspektiven

Fortbildungstage für Konrektorinnen und Konrektoren auf Regierungsbezirksebene finden nur in unregelmäßigen Abständen statt, maximal einmal jährlich. Neben Schulungen zu spezifischen Sachthemen sind aus meiner Sicht Angebote zu Themen wie Motivation, Rolle, Belastbarkeit und persönliche Berufszufriedenheit unverzichtbar für die erfolgreiche Bewältigung der anspruchsvollen und komplexen Aufgaben, die Konrektorinnen tagtäglich zu erfüllen haben.

Der Ansatz einer ressourcenorientierten Haltung, weg vom leider weit verbreiteten Fokussieren von Defiziten, ist hilfreich, um das Agieren im schulischen Alltag grundsätzlich positiver zu gestalten. Idealerweise kann durch die veränderte Betrachtungsweise die persönliche Belastung durch unvermeidlich auftretende Schwierigkeiten und Probleme deutlich reduziert werden.

Bei einem positiven Feedback zur geplanten Fortbildung ist es daher ein erstrebenswertes Ziel, diese Fortbildungsthematik regelmäßig anzubieten und nachhaltig zu installieren.

Dass neben der individuellen ressourcenorientierten Betrachtungsweise auch das Teilen der persönlichen Erfahrungen und das kollegiale Vernetzen positive Perspektiven eröffnen, wäre ein zweiter wünschenswerter Effekt dieses Fortbildungstages.

Literaturverzeichnis

De Shazer, Steve: Worte waren ursprünglich Zauber; Heidelberg
Auerverlag, 2018.

Hiebl, Petra; Seitz, Stefan: Schulleitung im Team; Berlin, Cornelsen
2014.

ISB Bayern: Förderzentren und Förderschwerpunkte, online unter:
<http://www.isb.bayern.de/Schularten/Foederschulen>, zuletzt
aufgerufen am 25.11.2024.

Kindl-Beilfuß, Carmen; Fragen können wie Küsse schmecken;
Heidelberg, Auerverlag 2023.

Schubert, Franz-Christian; Knecht, Alban: Ressourcen – Merkmale,
Theorien und Konzeptionen;
<https://doi.org/10.131.40/RG.2.2.30527.71894>; 2015.

Willutzki, Ulrike; Teismann, Tobias: Ressourcenaktivierung in der
Psychotherapie, Göttingen, Hogrefe 2013.