

## **Lehrergesundheit:**

**Anregungen zur individuellen und kollegialen**

**Reflexion über private und berufliche**

**Belastungen und Beanspruchungen**

**und Hinweise für ihre Bearbeitung**

**zusammengestellt von**

**Dipl. Psych. Helmut Heyse, KONZ**

**Individuelle Belastungsanalyse**

10 Gründe für Lehrkräfte, etwas für ihre Gesundheit zu tun.....	3
Meine persönliche Energiebilanz .....	4
Individuelle Analyse von Belastungen und Stress .....	6
Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) .....	7
Hinweise zur Auswertung .....	8
Man kann sich über alles ärgern - ist aber nicht dazu verpflichtet! .....	9
Mein persönlicher Ärger .....	11
Pflegen Sie Ihren Stress? .....	12
Meine Arbeitszufriedenheit .....	14
Selbstevaluation zur psychischen Gesundheit.....	15
Für Menschen, die viel grübeln: .....	18
Entdecken von „Immer-Wenn-Zusammenhängen“ .....	19

**Individuelle Stressbewältigung**

Überarbeitung - leicht gemacht.....	20
Entspannung für zwischendurch .....	21
Erstgedanken und Erstverhalten.....	22
Hilfreiche „Filterkompetenzen“ zur Stressvermeidung .....	23
Bewältigungsfaktoren in der transaktionalen Stresstheorie .....	25
Meine Art, Stress zu bewältigen .....	26
Konstruktive Stress- und Belastungsverarbeitung.....	28
Unerfüllbare Vorsätze und Ziele .....	29
Vorsätze leicht gefasst.....	30
Übung: Mit Fantasie Vorsätze verbessern .....	32
Besinnung auf die eigene Kraft.....	33
Vorschläge wider den Stress! .....	34

**Zeitmanagement**

Wofür verwende ich eigentlich meine Zeit? .....	35
Zeitaufwand für meine Rollen .....	36
Meine Zeitvernichter.....	38
Das Pareto-Prinzip des Zeitaufwandes.....	39
Prinzipien der Zeitplanung .....	39

**Gesundheitsförderung durch Organisationsveränderungen**

Gesundheitsförderliche Merkmale eines Arbeitsplatzes .....	40
Analyse der Arbeitssituation an unserer Schule .....	41
Gesundheitsförderliche Ressourcen an unserer Schule .....	42
Gesundheitsförderung durch Organisationsveränderungen.....	44
Ideensammlung zur Entlastung von Lehrkräften und Schulleitungen .....	45
Gesundheitszirkel in der Schule.....	47

**Methoden für Arbeitsgruppen**

Kraftfeldanalyse KFA.....	50
Kopfstandtechnik .....	51
SOFT-Analyse .....	51
Kollegialer Denkservice .....	52

<b>Was ich für mich selbst und für das Kollegium mitnehme .....</b>	<b>53</b>
<b>Meine persönlichen Wünsche für Veränderungen an unserer Schule.....</b>	<b>54</b>

## 10 Gründe für Lehrkräfte, etwas für ihre Gesundheit zu tun

1. Kindern und Jugendlichen Kenntnisse zu vermitteln, ihr Lernen zu begleiten, ihr soziales Verhalten zu fördern und ihre persönliche Entwicklung zu unterstützen, ist Teil eines erfüllten Lehrerberufs. Dieses tägliche Bemühen ist aber auch vielfachen Risiken von Störungen, Rückschlägen, Widerständen, Beeinträchtigungen ausgesetzt. Woher kommt die psychische Kraft, nicht **den Mut zu verlieren** und immer wieder neu anzufangen?
2. Schüler lernen für das Leben. Wie erfahren Lehrkräfte, wie gut sie Kinder und Jugendliche auf das Leben vorbereitet haben? Wann erhalten Lehrkräfte Anerkennung und Wertschätzung? Man muss einen starken **Glauben an die Selbstwirksamkeit** haben, um nicht auszubrennen.
3. Viele Menschen verursachen viel Lärm, junge Menschen besonders, große Klassen oft noch mehr. Schulen und Klassenräume sind nicht Lärm schützend konstruiert und erfordern lautes Sprechen. Das kostet **physische und psychische Kraft**.
4. Die Arbeitszeit des Lehrers ist nur z. T. durch Unterricht definiert, die Trennlinie zur Freizeit ist fließend. Es gehört **Selbstdisziplin und Zeitmanagement** dazu, Arbeit und Privatleben, Erholung und Reflexion der Arbeit gesundheitsförderlich zu organisieren.
5. Menschen, die gemeinsam Schule machen, haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wie diese Schule aussehen soll und wie die Menschen darin miteinander umgehen sollen. Auseinandersetzungen und Konflikte sind unvermeidlich. Auch wenn sie produktiv sind, belasten sie den Einzelnen. Wie gelingt es, mit Konflikten sozialverträglich umzugehen und immer wieder **Kooperation zu wagen**?
6. Pädagogische Maßnahmen sind selten eindeutig. Sie werden missverstanden, uminterpretiert, verfälscht. Es verlangt ein **stabiles Selbstwertgefühl**, sich bei aller Selbstreflexion nicht dauernd in Zweifel zu ziehen.
7. Lehrpläne sollen bei der Realisierung des Bildungs- und Erziehungsauftrags helfen. Die Übersetzung in konkretes unterrichtliches Handeln ist tägliche Aufgabe. **Wie erhält man sich die Freude** daran?
8. Der Bildungs- und Erziehungsauftrag ist offen formuliert; es gibt keinen Punkt der Erledigung und des zufriedenen Zurücklehns. Mit dem **Gefühl, nie fertig zu werden**, muss man erst mal fertig werden.
9. Auch für Lehrer gelten die Menschenrechte. Grenzverletzungen von Schülern, Eltern, Kollegen und Vorgesetzten verwunden und machen mürbe. Wie schützt man sich vor Zynismus und **seelischer Erschöpfung**?
10. Der Lehrerberuf zählt zu den sinnhaftesten und verantwortungsvollsten in der Gesellschaft. Die Arbeitsbedingungen entsprechen dem oft nicht. Überlastung durch Arbeitsmenge und Zeitdruck beeinträchtigen die Arbeitsqualität und das Lebensgefühl. Was tun, um die **Berufszufriedenheit zu erhalten**?

## Meine persönliche Energiebilanz

Im Folgenden finden Sie eine Möglichkeit, sich mit Ihren **Belastungen** und Ihren Energiequellen auseinanderzusetzen und e Ihre Energiebilanz zu erstellen.

Tragen Sie bitte ein:

Wo hausen Ihre Energieräuber (= Belastung und Stress)

und aus welchen Quellen sprudeln Ihre Energien?

Energieräuber	Wo hausen die?*	Energiequellen	Wo sprudeln die?*

---

\* in meiner Schule, bei Schülern und Schülerinnen, im Kollegium, in mir selbst, in Familie, Freizeit, ...

## **Leitfragen für die Auswertung Ihrer Energiebilanz**

- Wie verhalten sich Energieräuber und Energiequellen quantitativ und qualitativ zueinander?
- Aus welchen Bereichen (Schule, Sie selbst, Familie...) kommen die Belastungen (Energieräuber) und woher kommen die positiven Energien?
- Erkennen Sie Schwerpunkte und Einseitigkeiten? Gibt es positive Energien aus der Schule?

### **Leitfragen zu Ihren Energieräubern:**

- In welchen Zusammenhängen stehen Ihre Belastungen mit Fach- und Sachproblemen, Gesundheit, sozialen Beziehungen, Arbeitsmenge, unrealistischen Zielen, Erwartungen, unzureichenden Kompetenzen...?
- Wo können Sie selbst Ihre Belastungen verändern oder reduzieren?
- Wo sind Sie auf die Veränderungen von Bedingungen oder Hilfen von außen angewiesen?

### **Leitfragen zu Ihren Energiequellen:**

- Sind die positiven Energien eher erfolgs- und leistungsbetont (z.B. es gelingt etwas) oder erlebnisgefärbt (z.B. Musik, Landschaft, Kunst...)?
- Suchen Sie diese Energiequellen aktiv und bewusst geplant auf – oder sind es eher Ereignisse, die Ihnen von anderen geschenkt werden oder „zufällig passieren“?
- Wie gestalten Sie Ihre Erholungsphasen?
- Wo sehen Sie Defizite? Wo wollen/wo können Sie etwas verändern?
- Welche Hürden sind dafür zu überwinden?
- Wer kann Ihnen dabei helfen?
- Weitere Beobachtungen an mir über Ärgern, Genießen ...

## Individuelle Analyse von Belastungen und Stress

Dieser Leitfaden enthält Fragen, die Sie sich selbst stellen können, um den Hintergründen Ihrer Belastungssituation oder Ihres Stresserlebens auf die Spur zu kommen. Er kann auch im Gespräch

### 1. Zur Beschreibung des Problems

- Welche Ereignisse, Situationen, Umstände, Aufgaben, Personen usw. stellen eine Belastung dar/bedeutet Stress? Genaue Beschreibung des Problems in Bezug auf Art, Intensität, Ort, Wenn-Dann-Zusammenhang, Häufigkeit, Dauer. (Das Problem wird im Folgenden mit „x“ bezeichnet.)

### 2. Zum subjektiven Erleben des Problems

- Inwiefern ist x für Sie ein Problem?
- Was macht den Belastungscharakter aus?
- In welcher Weise macht sich die Belastung bemerkbar?
- Wie war die Entwicklung dahin?
- Welche Befürchtungen haben Sie für sich/für andere, wenn x passiert/nicht aufhört?
- Was ist Ihnen als Lehrer wichtig, worauf legen Sie besonderen Wert?
- Welche positiven/vorteilhaften Aspekte hat x für Sie selbst? Was würde fehlen, wenn x aufhört?

### 3. Zur subjektiven Erklärung des Problems

- Welche Vermutungen haben Sie über die Entstehung/Entwicklung/ Aufrechterhaltung von x? - Gibt es darüber auch andere Meinungen?
- - Aus Sicht der unmittelbar Beteiligten
- - Aus Sicht der mittelbar Beteiligten
- Gibt es daneben noch andere Situationen ..., die auch problematisch sind, aber im Vergleich zu x weniger ins Gewicht fallen?

### 4. Am Problem beteiligte Personen

- Wer ist an x beteiligt/davon betroffen? (mehr oder weniger)
- Welche Kommunikation/Beziehungen gibt es zwischen und mit den Beteiligten/Betroffenen über x? - Wie reagieren andere, wenn x auftritt?
- Mit wem reden Sie über x?

mit einer vertrauten Person dazu verwendet werden, die persönliche Situation kritisch zu analysieren; dies kann die Selbstbesinnung intensivieren.

- Wie denken Sie über die Reaktionen und Meinungen der anderen zu x?
- Wie sieht x Ihrer Meinung nach aus der Sicht des/der Hauptbetroffenen/-beteiligten aus (wenn es das gibt)?
- Könnten Sie sich vorstellen, dass x für jemand positiv/vorteilhaft sein kann? - Gibt es jemand, der Interesse daran hat, dass x existiert?

### 5. Belastungsbezogene Verhaltensweisen

- Wie reagieren Sie gewöhnlich, wenn x eintritt? - Wie haben Sie beim letzten Mal reagiert, als x eingetreten ist?
- An welchen Vorzeichen merken Sie, dass x eintreten wird?
- Welche Gefühle haben Sie/wie reden Sie mit sich, wenn Sie erwarten, dass x eintritt?
- Was geht in Ihnen vor, wenn x eintritt? - Welche Gefühle löst x bei Ihnen aus?
- Haben Sie x schon einmal gut bewältigt? - Was haben Sie da getan? - Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
- Was hindert Sie daran, x immer so zu bewältigen?

### 6. Lösungsansätze

- Welche Bewältigungsmöglichkeiten setzen Sie jetzt schon mit welchem Erfolg ein?
- Was müsste geschehen, damit Sie mit x besser umgehen können/damit Sie x bewältigen können? - Was dürfte auf keinen Fall geschehen?
- Was können Sie selbst zur Lösung beitragen?
- Was wäre Sie bereit zu „opfern“, zu investieren?
- Wer würde bei der Bewältigung von x helfen können?
- Wer wäre an einer Lösung auch noch zu beteiligen, wer müsste dazu beitragen, wer wäre davon betroffen?

Was ist ein erster Schritt für Sie?

## Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)

An der Universität Potsdam werden unter der Leitung von Prof. Schaarschmidt seit einigen Jahren arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster erforscht – insbesondere im Lehrberuf (Schaarschmidt & Fischer 2001: Bewältigungsmuster im Beruf. Vandenhoeck & Ruprecht). Es geht dabei um drei Faktoren: Das *Engagement* für die beruflichen Anforderungen, die *Widerstandskraft* gegenüber den mit dem Beruf verbundenen Belastungen und die *Emotionen*, die die Berufstätigkeit begleiten. Der folgende Kurztest ermöglicht Ihnen eine erste Annäherung an Ihr arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster.

### Kurztest von Schaarschmidt & Fischer

Bei jeder Frage kann auf einer siebenstufigen Skala die für Sie zutreffende Stufe angekreuzt werden. Die Werte 3 – 5 kennzeichnen mittlere Ausprägungsgrade; die Zahlen 2 und 6 geben bereits „deutlich akzentuierte Ausprägungen wieder“. Die Werte 1 und 7 bedeuten, dass die Aussage gar nicht (1) oder voll und ganz (7) zutrifft.

### Wie sehr trifft es für Sie zu, dass Sie ...

<b>(1.BA) ... die Arbeit als Ihren wichtigsten Lebensinhalt ansehen?</b>								
gar nicht	1 SSB	2 SSBB	3 GSSBB	4 GGSABB	5 GGAAB	6 GAA	7 AA	voll und ganz
<b>(2.BE) ... im Beruf mehr erreichen wollen als andere?</b>								
gar nicht	1 SSBB	2 SSBB	3 SSBB	4 GSAB	5 GGAA	6 GGA	7 GGA	voll und ganz
<b>(3.VB) ... sich über das gesunde Maß hinaus verausgaben, wenn es die Arbeitsaufgabe erfordert?</b>								
gar nicht	1 SS	2 SSB	3 GSB	4 GGSABB	5 GAABB	6 GAAB	7 AA	voll und ganz
<b>(4.PS) ... die Arbeit immer perfekt, also ohne Fehl und Tadel machen wollen?</b>								
gar nicht	1 SS	2 SSB	3 SSBB	4 GSABB	5 GGAAB	6 GAA	7 GAA	voll und ganz
<b>(5. DF) ... nach der Arbeit problemlos abschalten und an andere Dinge denken können?</b>								
gar nicht	1 AA	2 AAB	3 AABB	4 GABB	5 GGSB	6 GGSS	7 GSS	voll und ganz
<b>(6. RT) ... nach Misserfolgen schnell zur Resignation und zum Aufgeben neigen?</b>								
gar nicht	1 GGS	2 GGS	3 GGSSA	4 GSAAB	5 AABB	6 BB	7 BB	voll und ganz
<b>(7. OP) ...sich auch bei auftretenden Schwierigkeiten und Hindernissen behaupten und durchsetzen?</b>								
gar nicht	1 BB	2 SABB	3 SSAB	4 GSAA	5 GGSAA	6 GGA	7 GG	voll und ganz
<b>(8. IR) ... selbst bei größter Aufregung und Hektik in Ihrer Umgebung ruhig und gelassen bleiben können ?</b>								
gar nicht	1 AABB	2 AABB	3 AABB	4 GSAABB	5 GGSSAB	6 GGSS	7 GGS	voll und ganz
<b>(9. EE ) ... in Ihrem bisherigen Berufsleben erfolgreich sein können?</b>								
gar nicht	1 BB	2 BB	3 SAB	4 GSSAA	5 GSAA	6 GGA	7 GG	voll und ganz
<b>(10. LZ) ... mit Ihrem gesamten Leben zufrieden sind?</b>								
gar nicht	1 BB	2 ABB	3 AAB	4 GSA	5 GGSS	6 GGS	7 GG	voll und ganz
<b>(11. SU) ... sich stets auf Verständnis und Unterstützung durch nahestehende Menschen verlassen können ?</b>								
gar nicht	1 AABB	2 AABB	3 SAABB	4 GSSAB	5 GGSS	6 GGS	7 GGS	voll und ganz

Zählen Sie jetzt die Buchstaben G, S, A und B in den von Ihnen markierten Feldern und tragen Sie ihre Anzahl in die nachfolgende Tabelle ein. Zusätzlich geben Sie den Rangplatz Ihrer Muster an (höchster Wert = Rangplatz 1).

Anzahl G/S/A/B	Muster G	Muster S	Muster A	Muster B
Rangplatz				

Je größer der Abstand zwischen Rang 1 und 2, desto mehr kennzeichnet das häufigste Muster Ihr persönliches Arbeitsverhaltens- und Erlebensmuster; bei weniger als 5 Punkten Abstand zwischen den Mustern ist von einem „Mischmuster“ auszugehen. Die Beschreibung der Muster finden Sie hier.

### Hinweise zur Auswertung

Bei der Betrachtung Ihrer Ergebnisse bedenken Sie bitte, dass es sich nur um einen Kurztest handelt, dessen Aussagekraft eingeschränkt ist. Folgende Hinweise könnten dennoch Anregungen für Überlegungen geben.

Sofern bei Ihnen **Muster G** überwiegt, haben Sie offenbar eine gute Balance zwischen beruflichem Engagement und rekreativem Ausgleich gefunden; Glückwunsch!

Angehörigen des **Musters S** geben wir zu bedenken, an welcher Stelle ihrer Werthierarchie berufliches Engagement und Freude an ihrem Beruf stehen, den sie vielleicht noch längere Zeit ausüben müssen.

Wer sich dem **Muster A** zurechnet, sollte u.U. an den Anforderungen arbeiten, die er an sich selbst stellt und die subjektive Bedeutung von Schule relativieren, um Selbstverschleiß zu vermeiden. Muster A kann von Muster G und S lernen, dass es auch außerhalb von Schule interessante Aktivitäten gibt und man auch einmal NEIN sagen kann; das Leben muss sich nicht nur um Schule drehen.

**Muster B** benötigt – je nach Ausprägung und Richtung der Resignation und der negativen Gefühle – Selbstmotivierung und kollegiale Unterstützung zur (erneuten) beruflichen Sinnfindung. Möglicherweise helfen Anstöße zur Wahrnehmungsveränderung und - wie bei **Muster A** – Fortbildung zur Belastungsbewältigung, Supervision sowie psychologische Beratung und Hilfe, um sich nicht in einem Teufelskreis zu verfangen.

#### Beschreibung der arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster

**Muster G:** Dieses Muster ist Ausdruck von Gesundheit und Hinweis auf ein gesundheitsförderliches Verhältnis gegenüber der Arbeit. Wir finden deutliche, doch nicht exzessive Ausprägungen in den Dimensionen, die das berufliche Engagement anzeigen (Bedeutsamkeit der Arbeit, beruflicher Ehrgeiz, Verausgabungsbereitschaft, Perfektionsstreben). Hervorzuheben sind im weiteren die trotz stärkeren Engagements erhaltene Distanzierungsfähigkeit und die günstigen Ausprägungen in all den Dimensionen, die die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen beschreiben (geringe Werte in der Resignationstendenz gegenüber Misserfolgen, hohe in der offensiven Problembewältigung und der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit). Das Bild vervollständigt sich schließlich durch die ausnahmslos höchsten Werte in den Dimensionen, die positive Emotionen zum Ausdruck bringen (berufliches Erfolgserleben, Lebenszufriedenheit, Erleben sozialer Unterstützung).

**Muster S:** Bei diesem Muster charakterisiert die Schonung das Verhältnis gegenüber der Arbeit. Es finden sich die geringsten Ausprägungen in den Engagementsdimensionen und die höchste in der Distanzierungsfähigkeit. Die niedrige Resignationstendenz weist darauf hin, dass das verringerte Engagement nicht als Ausdruck einer resignativen Einstellung gewertet werden darf. Die weiteren Werte, insbesondere die relativ hohen Ausprägungen in der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit, der Lebenszufriedenheit und im Erleben sozialer Unterstützung, zeigen ein insgesamt positives Lebensgefühl an. Zur Schonung kommt somit noch (relative) Zufriedenheit als ein Kennzeichen dieses Musters.

**Risikomuster A:** Dieses Muster ist durch überhöhtes Engagement gekennzeichnet. Bemerkenswert ist vor allem der eindeutig niedrigste Wert in der Distanzierungsfähigkeit. Hervorzuheben ist weiterhin, dass das außerordentlich starke Engagement mit verminderter Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen einhergeht (geringe Ausprägung in der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit, relativ hohe in der Resignationstendenz). Darüber hinaus ist es von eher negativen Emotionen begleitet. Insgesamt ist das Bild also dadurch charakterisiert, dass hohe Anstrengung keine positive emotionale Entsprechung findet. Aus dieser problematischen Kombination von großem Arbeitseinsatz und ausbleibendem Erleben von Anerkennung dürften stärkere pathogene Wirkungen, u. a. ein Herz-Kreislauf-Risiko, resultieren.

**Risikomuster B:** Zum Bild des Risikomusters B gehören zunächst geringe Ausprägungen in den Dimensionen des Arbeitsengagements, insbesondere in der subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit und im beruflichen Ehrgeiz. In dieser Hinsicht bestehen Gemeinsamkeiten mit dem Muster S. Im Unterschied zu S geht das verminderte Engagement jedoch nicht mit erhöhter, sondern mit eingeschränkter Distanzierungsfähigkeit einher. Auch alle weiteren Merkmale zeigen im Vergleich mit dem Muster S überwiegend gegensätzliche Ausprägungen. In den Dimensionen, die die Widerstandsfähigkeit gegenüber belastenden Situationen anzeigen, finden wir ausnahmslos kritische Werte vor. Als ebenso problematisch sind die durchweg niedrigsten Ausprägungen in all den Dimensionen zu sehen, die das Ausmaß von Zufriedenheit und Wohlbefinden wiedergeben. Generell ist dieses Bild durch vorherrschende Resignation, Motivationseinschränkung, herabgesetzte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und negative Emotionen gekennzeichnet. Solche Erscheinungen sind i. S. des Burnout-Syndroms zu verstehen.



## **Ärgermanagement: Man kann sich über alles ärgern - ist aber nicht dazu verpflichtet!**

**Wie oft ärgern Sie sich? Wahrscheinlich täglich - mal mehr oder weniger intensiv - von leichter Gereiztheit bis hin zum „schwarzen“ Ärger - auch über sich selbst - oft über Kleinigkeiten - oft aber auch über wirklich wichtige Dinge: Ungerechtigkeiten, Provokationen, Ohnmacht ...?**

### **Was ist Ärger?**

Ärger ist ein spontan auftretendes negatives Gefühl. Es stellt sich ein, wenn wir uns gestört fühlen, blockiert, enttäuscht, angegriffen, missachtet usw. Ärger verengt Aufmerksamkeit, Denken und Handeln, sorgt für Aufregung, führt zu Störungen in unserer Interaktion und Kommunikation. Ärgern ist eine besondere Form von Stress, eine Art Selbstbestrafung für das Verhalten anderer Menschen. Eine niedrige Ärgerschwelle und ungünstige Ärgerbewältigung können auf Dauer zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Ärger hat auch positive Seiten: er setzt Energien frei und bereitet auf vielleicht schwierig werdende Ereignisse vor. Er kann auch Signal sein, das uns auf Veränderungsbedarf in unserem Verhalten oder in der Interaktion mit anderen hinweist.

### **Ärger auf drei Ebenen**

Ärger spielt sich hauptsächlich auf drei Ebenen ab: auf der physiologischen (Hormone ...) und der kognitiv-emotionalen Ebene (Gedanken, Bewertungen usw.) sowie im Verhalten (Stimme erheben, Weinen ...). Daher lässt Ärger sich auch nicht einfach willentlich abstellen: „Ich ärgere mich nicht mehr“ richtet sich zunächst nur an ein Gefühl. Gefühle aber unterliegen nicht unmittelbar unserer Kontrolle. Die Ebenen bedingen einander und bestimmen Intensität, Dauer, Begleiterscheinungen unseres Ärgers und unserer Ärgerbewältigung.

Kognitive Ebene: Im Hintergrund von Ärger steht die Interpretation und Bewertung eines Ereignisses als aversiv. Hier muss man ansetzen. Dabei können Sie systematisch vorgehen, indem Sie sich z. B. fragen: Was ärgert mich da eigentlich? Warum ärgert mich das?

Was will ich, was ist mein Anspruch? Lohnt der Ärger sich? Was ändert es, wenn ich mich ärgere?

## **Wie können Sie sich „richtig“ ärgern?**

Versuchen Sie, sich eine weniger Ärger auslösende Interpretation der Situation auszudenken. Trennen Sie die Fakten von Ihren Vermutungen. Unterscheiden Sie, ob sich das Verhalten eines anderen an Sie richtet oder eher Ausdruck seiner eigenen Befindlichkeit ist. Prüfen Sie, wer das Problem hat - und lassen Sie es da.

Eine solch „nüchterne“ Betrachtungsweise von Situationen verlangt Übung und Distanz zu sich selbst. Sie vermag aber die Zahl Ärger auslösender Ereignisse zu reduzieren. Man muss nicht jede Störung als pädagogische Herausforderung definieren, man kann auch mal „fünf gerade sein“ lassen. Aber alles ganz „cool“ betrachten, wird nicht gelingen - und sollte es auch nicht.

Verhaltensebene: Oftmals überfällt uns Ärger geradezu, man kann sich kaum dagegen wehren; das verleitet zu spontanen Handlungen. Gelegentlich ist es ja ganz authentisch, seinem Ärger freien Lauf zu lassen; es kann jedoch zu gegenseitiger Eskalation führen. Besser ist es meist, trotz Gefühlswallung mit ruhigen - eher unterkühlten - Reaktionen und „Ich-Botschaften“ dem Gegenüber eine Chance zu geben, den Ärgeranlass beizulegen. Das bringt Ruhe in Ihr Gefühlsleben und schützt Sie vor nachträglichem Ärger über Ihr Spontanverhalten.

Trainieren Sie, sich Handlungsaufschub zu verschaffen und das Ärger auslösende Ereignis später distanzierter zu analysieren: Was war hier los? Welches Signal war das? Was könnte passieren? Wer muss - was tun?

Physiologische Ebene: Die bei Ärger vom Körper aktivierten Stresshormone führen dazu, dass verschiedene Organe zusätzliche Energie bereitstellen. Es kann aber auch zu „Lähmungen“, „Sprachlosigkeit“ kommen.

Energieüberschuss kann gut durch körperliche Aktivitäten abreagiert werden - Anderen helfen Entspannungstechniken oder künstlerische Ausdrucksformen, um die physiologische Erregung zu drosseln und die durch Ärger aufkommende Anspannung zu vertreiben.

## **Wenn alles nicht hilft**

Es gibt Situationen, in denen kognitives Umstrukturieren nicht gelingt, weil man z. B. selbst zu sehr betroffen ist, und man dennoch seinen Ärger nicht zeigen darf (Emotionsarbeit), um größeren Ärger zu vermeiden oder sein „Gesicht nicht zu verlieren“. Da muss man dann seinen Ärger für den Moment herunter schlucken und ihn später angemessen verarbeiten. Mit sozialer Unterstützung und durch „drüber Reden“ gelingt dies vielfach einfacher und effektiver, als mit sich allein.

## Mein persönlicher Ärger

Gelegenheit, Ihren Ärger zu analysieren und vielleicht zu verändern

Ärger über mich
Ärger über andere
Ärger über Sachverhalte, Situationen
Ärger über den Ärger und destruktive Ärgerbewältigung
Ärger über „unveränderbare“ Bedingungen

**Nehmen Sie sich ein oder zwei wichtige Ärgernisse vor und überlegen Sie anhand der Fragen:**

## Warum ärgert mich gerade das?

Wie wichtig ist (mir) das?

Ist der Ärger dem Anlass angemessen?

Kann ich den Anlass auch anders sehen, so dass es mich nicht ärgert?

Was wäre, wenn dieser Ärger nicht mehr auftauchen würde?

Wovon hält mich dieser Ärger ab?

Was könnte ich statt ärgern auch noch tun?

[illegible]

## Pflegen Sie Ihren Stress?<sup>1</sup>

Die folgende Liste enthält Aussagen, die etwas mit der eigenen Stressanfälligkeit zu tun haben. Bitte prüfen Sie, in welchem Ausmaß diese Aussagen für Sie zutreffen und kreuzen Sie das Kästchen an. Oft hängt die jeweilige Reaktion ganz von den momentanen Umständen oder bestimmten Personen ab; nehmen Sie dann die Antwort, die dem „Normalfall“ entspricht.		nie	manchmal	oft	immer
1.	Ich ärgere mich über mich selbst, wenn mir etwas nicht gelingt.	1	2	3	4
2.	Ich behalte meine Probleme, Sorgen, Ängste ... für mich bis es aus mir heraus bricht.	1	2	3	4
3.	In schwierigen Situationen verlässt mich mein Humor.	1	2	3	4
4.	Ich reagiere hektisch, ohne einen Überblick über die Situation zu haben.	1	2	3	4
5.	Ich bemerke negative Verhaltensweisen bei mir, wenn ich mich unter Druck fühle.	1	2	3	4
6.	Ich konzentriere mich eher auf negative Aspekte in meinem Leben als auf positive.	1	2	3	4
7.	Ich neige dazu, über Vergangenes nachzugrübeln.	1	2	3	4
8.	Ich fühle mich in neuen, ungewohnten Situationen unwohl.	1	2	3	4
9.	Ich erlebe die Rolle, die ich in meiner Organisation spiele, als bedeutungslos.	1	2	3	4
10.	Neue Anforderungen machen mir Angst, ihnen nicht zu genügen.	1	2	3	4
11.	Ich muss zu Terminen hetzen, um nicht zu spät zu kommen.	1	2	3	4
12.	Wenn etwas nicht so läuft, wie ich es erwarte, werde ich nervös und ärgerlich.	1	2	3	4
13.	Ich neige dazu, Probleme anderer lösen zu wollen.	1	2	3	4
14.	Es belastet mich, wenn ich meine eigenen Ansprüche an mich selbst nicht erfülle.	1	2	3	4
15.	Ich habe ein schlechtes Gewissen, wenn ich mich hinsetze und eine Stunde nichts mache.	1	2	3	4
16.	Ich fühle mich gehetzt, auch wenn ich <u>nicht</u> unter Druck stehe.	1	2	3	4
17.	Statt Pausen zu machen, arbeite ich lieber durch.	1	2	3	4
18.	Ich werde ärgerlich, wenn man mich über Gebühr warten lässt.	1	2	3	4
19.	Dummen Bemerkungen mir gegenüber bin ich hilflos ausgeliefert.	1	2	3	4
20.	Ich übernehme mehr Aufgaben als ich auf einmal bewältigen kann.	1	2	3	4
21.	Ich mache lieber meine eigenen Erfahrungen, als Rat und Hilfe zu suchen bzw. anzunehmen.	1	2	3	4
22.	Ich ignoriere meine eigenen physischen Grenzen.	1	2	3	4
23.	Ich nehme Aufgaben in Angriff, bevor ich sie sorgfältig durchdacht habe.	1	2	3	4
24.	Meiner Meinung nach ungerechtfertigte Vorwürfe machen mich ganz fertig.	1	2	3	4
25.	Es ist mir peinlich zuzugeben, wenn ich mich mit Arbeit überfordert fühle.	1	2	3	4
<b>Anzahl</b>					

<sup>1</sup> Nach einer Idee von Hindle, T. 1998: Reducing Stress. DK Publishing. N.Y.

26.	Ich suche in Äußerungen schnell nach Vorwürfen oder Kritik.	1	2	3	4
27.	Ich mache mehrere Dinge gleichzeitig.	1	2	3	4
	Ich vermeide es, Arbeit an andere zu delegieren.	1	2	3	4
28.	Trotz Arbeitsbelastung beginne ich mit Aufgaben, bevor ich sie nach Prioritäten sortiert habe.	1	2	3	4
29.	Es bedrückt mich, wenn ich Erwartungen anderer nicht erfülle.	1	2	3	4
30.	Ich denke, dass ich zu sehr belastet bin.	1	2	3	4
31.	Mein Arbeitsleben hat Priorität vor meinem Familien- und Privatleben.	1	2	3	4
32.	Ich werde ungeduldig, wenn etwas nicht sofort geschieht oder andere sich ungeschickt anstellen.	1	2	3	4
33.	Ich finde es schlimm, wenn man in meiner Arbeit Fehler findet.	1	2	3	4
34.	Es fällt mir schwer, anderen kritische Rückmeldungen zu geben.	1	2	3	4
35.	Kritik an meiner Arbeit geht mir nah und beschäftigt mich lange Zeit.	1	2	3	4
36.	In schwierigen beruflichen, sozialen ... Situationen suche ich die Schuld bei mir.	1	2	3	4
37.	Ich bin empfänglich für „versteckte Appelle“ („Es müsste mal jemand ...“).	1	2	3	4
38.	Fremden gegenüber bin ich unsicher.	1	2	3	4
39.	Ich finde es schwierig, Forderungen und Bitten abzulehnen.	1	2	3	4
	<b>Übertrag</b>				
	<b>Gesamt-Anzahl</b>				
	<b>Summen (Anzahl x Wert)</b>				
	<b>Gesamt</b>				

## Ergebnisauswertung

Für die Gesamtauswertung sind vor allem die Extreme wichtig; sie bedürfen aber der Interpretation.

Die Zustimmung „oft“ oder „immer“ zu einer Aussage muss noch nicht auf Stressoren hinweisen, genau so wenig, wie ein „nie“ ein Schutz vor Stress sein muss. Entscheidend ist, wie Sie selbst Ihre Antworten im Vergleich zu Ihrem Wertesystem und Ihren Prioritäten einordnen: Der Verstoß gegen Lebensmaximen, „innere Antreiber“ und Leitgedanken kann ebenso Stress auslösende Wirkung haben, wie der ständige Versuch, es allen recht zu machen; und wer sich nie über sich selbst ärgert, leidet unter mangelnder Selbstkritik, was unter sozialen und kommunikativen Aspekten ebenfalls Stress bewirken kann.

Die folgenden Anmerkungen können Ihnen - **mit aller Vorsicht** - eine Orientierung geben, sofern Ihr Antwortprofil ausgeglichen ist. Bei einem Gesamtergebnis, das aus vielen Extremantworten (1 und 4) besteht, können diese Beschreibungen allerdings nicht zutreffen:

**40 – 80** Sie schätzen sich selbst als ziemlich stressresistent ein und schützen sich vor Stress. Prüfen Sie anhand Ihrer Angaben, ob Kritik und Beunruhigungen sie überhaupt noch erreichen, oder ob Sie sich Ihrer selbst allzu sicher sind – und dadurch anderen Stress machen.

**81 – 120** Sie verfügen noch ausreichend über Filter gegen Stressoren, sind aber gefährdet, viele potenziell Stress auslösende Ereignisse nicht abwehren zu können. Versuchen Sie, Kompetenzen im Umgang mit sich, mit Ihrer Arbeit und mit Ihrem sozialen Umfeld zu verstärken, die Ihnen Widerstand gegen Beunruhigung und Sorgen ermöglichen. Hinweise dazu können Sie Ihren eigenen Antworten entnehmen. Wer könnte Ihnen Modell dafür sein; wer dabei helfen?

**121 – 160** Ihre Stressanfälligkeit ist zu hoch: Sie empfinden zu vieles als Bedrohung, und sollten die Ansprüche an sich selbst überprüfen. Es empfiehlt sich für Sie, neue Strategien zu entwickeln, um Stressoren etwas entgegen setzen zu können.

## Meine Arbeitszufriedenheit

Möglichkeiten zu Einschätzung Ihrer Zufriedenheit mit Ihrem Schulalltag. Geben Sie bitte in der letzten Spalte an, ob dies für Sie eine Belastung darstellt.

Wie zufrieden sind Sie	nicht zufrieden	eher nicht zufrieden	belastet Sie das? ja = +	eher zufrieden	völlig zufrieden
<b>mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?</b> (Gemeint sind die Kollegen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogene Kontakte haben.)					
<b>mit Ihrer Tätigkeit?</b> (Gemeint ist der Inhalt Ihrer Tätigkeit, die Art Ihrer Arbeitsaufgaben)					
<b>mit den Arbeitsbedingungen?</b> (Gemeint sind die Bedingungen, unter denen Sie arbeiten, z. B. Lärm, Umgebung, Hilfsmittel, Apparate, Arbeitsraum, Umgebung usw.)					
<b>mit der Schulorganisation?</b> (Gemeint ist, wie Sie die Schule als Ganzes sehen, wie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Abteilungen funktioniert, wie Sie Vorschriften und Regeln, Planung und Information und die „oberste“ Leitung beurteilen.)					
<b>mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?</b> (Gemeint ist Ihr persönliches Vorwärtkommen, Ihre bisherigen und zukünftigen Möglichkeiten zum Aufstieg, zur Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben.)					
Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z. B. die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die Kollegen, die Arbeitszeit usw.): <b>Wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?</b>					
Wenn Sie nun nicht nur die Arbeit betrachten, sondern Ihre gesamte derzeitige Situation berücksichtigen (Wohnung, Preise, Gesundheit, Politik, Nachbarn usw.): <b>Wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrem Leben?</b>					

**Welche Konsequenzen ziehen Sie aus Ihrem Ergebnis?**

## Selbstevaluation zur psychischen Gesundheit

(nach Sieland)

BECKER hat 1980 ein *Strukturmodell der psychischen Gesundheit* vorgeschlagen, das noch heute eine Rolle spielt.

Er unterscheidet

1. psychisches *Wohlbefinden* mit den Komponenten:

- Häufigkeit positiver Gefühle
- Seltenheit negativer Gefühle
- Selbstakzeptierung
- Fähigkeit, zur Bedürfnisbefriedigung

2. psychische *Kompetenz* mit den Komponenten

- soziale Kompetenz
- kognitive Kompetenz
- Stressbewältigungskompetenz
- Kompetenz zur Selbstkontrolle

Aus diesen acht Bereichen wurde nachfolgend eine kleine Liste mit Beispielen erstellt. Beurteilen Sie die Beispiele auf jeder Skala anhand verschiedener Kriterien:

X = *so bin ich*

O = *so möchte ich sein*

□ = *das Ausmaß braucht ein/e Lehrer/-in, um seine/ihre Aufgaben gut zu bewältigen*

Markieren Sie die Ziffern mit den jeweiligen Symbolen:

---

**1. Häufigkeit positiver Gefühle, d. h. z. B.:** Ich bin eher fröhlich und zuversichtlich, kann mich gut nachträglich und im Voraus freuen. Ich gelte als ausgeglichen.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

---

**2. Seltenheit negativer Gefühle, d. h. z. B.:** relativ wenig Angst und Ärger, Verstimmung, verletzt sein. Ich fühle mich nicht oft unterlegen, nicht oft zurückgesetzt, nicht oft von Aufgaben überfordert, leide nicht besonders am Imponiergehabe anderer. Ich habe eine ganz gute Frustrationstoleranz.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

**3. Selbstakzeptierung, d.h. z. B.** Ich mag mich selbst auch bei Niederlagen und Konflikten. Ich muss nicht dauernd von anderen geliebt und geachtet werden. Ich bin nicht auf Tageserfolg angewiesen und verliere in kritischen Situationen nicht den Blick dafür, dass es viel Gutes an mir gibt.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

---

**4. Fähigkeit und Praxis zur Bedürfnisbefriedigung, d. h. z. B:** Ich kenne und nutze viele Wege, mir selbst eine Freude zu machen. Ich nehme in Beziehungen die eigenen Bedürfnisse so ernst wie die des Partners. Ich kann aus eigenen Gefühlen und Bedürfnissen entsprechende Konsequenzen ziehen.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

---

**5. Soziale Kompetenzen, d. h. z. B.:** Ich kann motivierend loben und motivierend kritisieren. Ich kann Kritik, Ablehnung, Ärger anderer gut verarbeiten. Ich kann auch unbequeme Wünsche und Ärger ausdrücken, kann nein sagen, kann andere konfrontieren, mich in Freude und Leid anderer einfühlen.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

---

**6. Kognitive Kompetenzen, d. h. z. B.:** Ich kann eigene und fremde Stimmungen und Betroffenheit verstehen. Ich kann auch unter Druck Probleme lösen. Ich nehme mir regelmäßig Zeit, mich zu besinnen, um für meine Probleme Handlungspläne auszuarbeiten oder um ein Problem so gründlich zu verstehen, dass ich seine Unveränderbarkeit besser ertragen kann.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

---

**7. Stressbewältigungskompetenzen, d. h. z. B.:** Ich kann Niederlagen verarbeiten. Ich überfordere mich meistens nicht. Ich kann Gefühle bewusst zulassen, ausdrücken und setze mich erfolgreich damit auseinander. Ich kann eigene Gefühle nach Intensität und Qualität regulieren. Ich kann Misserfolge aushalten, bewältigen. Ich kann realistisch meine Zeit planen.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

---



**8. Selbstkontrolle, d. h. z. B.:** Ich habe Selbstvertrauen, setze mir realistische Ziele, die ich meist erreiche. Ich kann mich auch ohne Lust zu Pflichtaufgaben motivieren. Ich bin es gewohnt, mein Erleben und Verhalten nach eigenen Gütestandards selbst zu kontrollieren und habe eine Partnersupervision arrangiert, die mir in kritischen Situationen hilft, meine Ziele zu überprüfen bzw. zu erreichen.

**stimmt nicht 0---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10 stimmt genau**

---

**Ihr persönliches Ergebnis:**      **X =**              **O =**              **□ =**

---

Weitere vertiefende Fragen zur Förderung Ihrer ganz persönlichen psychischen Gesundheit:

- Wie verhalten sich Wunsch und Wirklichkeit bei Ihnen?  
Abstände zwischen X und O?
- Abstände zwischen X und □: Wie weit sind Sie von Ihrem eigenen Lehrerbild entfernt?
- Welche Möglichkeiten wurden Ihnen bisher geboten und welche haben Sie genutzt, um Ihre psychische Gesundheit zu fördern? Was brachten Entwicklungsschübe mit sich?
- Hatten Sie schon mal die Gelegenheit, sich mit einer vertrauten Person über Ihre psychische Gesundheit auszutauschen?
- Würden Sie an Zusatzübungen teilnehmen, um sich aktiv für Ihre Persönlichkeitsentwicklung einzusetzen? An welchen Themen wären Sie interessiert?

## Für Menschen, die viel grübeln:

### I. Womit haben Sie sich in der letzten Woche gedanklich überwiegend beschäftigt?

mit Positivem		mit Negativem	
mit Vergangem		mit Zukünftigem	
mit Wichtigem		mit Unwichtigem	
mit Kurzfristigem		mit Langfristigem	
mit Aufgaben		mit Mitmenschen	
mit sich selbst		mit Beruflichem	
mit Privatem			

### II. Unter welchen äußeren und inneren Bedingungen und in welcher Form haben Sie dies getan

alleine		im Gespräch mit anderen	
schriftlich		gedanklich	
mit wenig Störungen		mit viel Ablenkung	
müde, abschweifend		wach, konzentriert	
beiläufig		absichtsvoll/bewusst	
zufrieden		beunruhigt	
regelmäßig		sporadisch	
sachbezogen		personbezogen	
anschaulich vorstellbar, konkret		abstrakt, wolkig	

### III. Was war Ihr Ziel, Ihre Absicht dabei?

beschreiben		bewerten	
nachempfinden		planen	
verstehen		verurteilen	
vorbeugen		Krisen bewältigen	
sich ermutigen		sich entmutigen	
aufarbeiten		Alternativen suchen	

### IV. Mit welchen Ergebnissen haben Sie nachgedacht?

Lösung für sich selbst		Vorwürfe an sich oder andere	
Erkenntnis gewonnen		positives Gefühl	
Lösung für andere		Selbstzweifel	
Entschluss gefasst		Vorsatz gefasst	
zur Nachkontrolle bereit		Problem verkleinert, vereinfacht	
offen, nicht abgeschlossen		negatives Gefühl, Unzufriedenheit	
Problem vergrößert, kompliziert		verdrängt	
es ging immer im Kreis			

Sind Sie mit dem Ergebnis dieser Analyse zufrieden? Bringt Ihnen das Nachdenken eher Entlastung oder mehr Belastung? Wo sollten Sie etwas anders machen? Wer kann Ihnen dabei helfen?

...

Wählen Sie einen Aspekt, den Sie in der kommenden Woche bei Ihrem Nachdenken verändern möchten:

## Entdecken von „Immer-Wenn-Zusammenhängen“ bei immer wiederkehrenden Ängsten

Vielfach entwickelt sich eine feste kognitiv-emotionale Beziehung zwischen bestimmten Situationen und dem Empfinden von Belastung und Stress, obwohl noch kein unmittelbares Ereignis für Stress eingetreten ist.

Z. B:

- Immer wenn ich Pausenaufsicht habe, bekomme ich Beklemmungen.
- Immer wenn ich eine Konferenz leiten muss, spüre ich Verkrampfungen im Magen.
- Immer wenn ich aggressive Schüler erlebe, werde ich selbst aggressiv - und hinterher ärgere ich mich!

Manchmal reicht es auch schon, wenn man sich eine Situation vorstellt, um die Empfindungen auszulösen, z. B.

- a) *die Situation*: Sonntagabend. Ich denke an die Schule, an den Montagvormittag, an meine drei Stunden in der Xa...
- b) *meine Belastung*: Werde ich das alles schaffen? Wie komme ich zurecht? Was mache ich mit der Unlust und dem Desinteresse der Schüler?
- c) *meine Reaktion*: Unbehagen, ja fast Gelähmtsein ... Druck im Magen, Übelkeit; ich kann nichts essen...
- d) *mein Wunsch*: Am liebsten würde ich zum Hörer greifen und mich krankmelden. Ich möchte aussteigen, weglaufen, alles hinter mir lassen ...

Schreiben Sie hier Ihre „Stresskette“ auf:

a) Ereignis/ Situation

---

---

---

b) Ihre Belastung/Angst

---

---

---

c) Ihre seelisch-körperliche Reaktion

---

---

---

d) Ihr Wunsch

---

---

---

Suchen Sie zunächst nach positiven gedanklichen Alternativen zu b), die nicht ängstigend sind und bei denen die gewohnten Reaktionen ausbleiben.

Wie ändern sich Ihre Wünsche? Welche Möglichkeiten eröffnen sich?

## Überarbeitung - leicht gemacht

10 erprobte und wirkungsvolle Ratschläge, wie Lehrerinnen und Lehrer sich selbst fertig machen können.

(Nach Richard Beison, modifiziert von Dr. Uwe Bader, Schulpsychologischer Dienst Bad Kreuznach)

1. **Arbeite so viel und so lange wie irgend möglich**  
Besonders nachts und an Wochenenden. Versuche möglichst, auch an Feiertagen zu arbeiten, denn: Erst die Arbeit, dann das Vergnügen, und dazu kommst Du sowieso nicht mehr.
2. **Beschäftige Dich mit möglichst vielen belastenden Problemen auf einmal**  
Und leg Dir die Termine so, dass Du sie möglichst alle am gleichen Tag hast, am besten drei oder vier hintereinander. Vermeide Pausen und beschäftige Dich möglichst oft mit Problemen; denke auch daran, wenn Du mal gerade nicht arbeitest: die Mittagspause oder nachts um drei Uhr sind gute Zeiten dafür.
3. **Gehe höchstens einmal im Jahr in den Urlaub**  
Und auch nur dann, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt. Aber nimm dann wenigstens Fachliteratur mit, die Du im Hotelzimmer, auf der Terrasse oder am Strand liest, und vergiss nicht, täglich Eltern und Schüler anzurufen, um zu erfahren, ob es irgendwelche dringenden Probleme gibt.
4. **Lies immer dasselbe alte Zeug**  
Egal welcher pädagogischen Richtung Du anhängst, bleib unbeirrt und unbeeindruckt von irgendwelchen neuen Entwicklungen bei dem, was Du irgendwann einmal gelernt hast. Glaub' auch nicht, dass irgendjemand anders als gerade die Vertreter Deiner pädagogischen Richtung eine auch nur annähernd interessante Idee oder Anregung für Deine Arbeit haben könnten.
5. **Merk' Dir besonders, wie fies Deine Schüler sind**  
Wie sie Deine Bemühungen untergraben; wie sie Dich erst zu mögen scheinen, um sich dann wegen irgendwelcher Nichtigkeiten gegen Dich zu wenden, wie sie Dir am Ende einer zermürenden Schulstunde voller Auseinandersetzungen und Ärger etwas versprechen - und es dann doch nicht tun.
6. **Mach' Deine Selbstbestätigung ausschließlich von Deiner Arbeit abhängig**  
Versuch' erst gar nicht, so etwas wie ein Privatleben zu führen; deine Schüler brauchen Dich viel zu sehr.
7. **Gib' unter keinen Umständen Geld dafür aus, Dein Arbeitszimmer schön herzurichten, auch das Klassenzimmer sollte steril sein**  
Warum solltest Du auch in einer angenehmen Umgebung arbeiten wollen?
8. **Glaube fest daran, dass gerade Du allen Schülern helfen kannst**  
Egal ob es sich um Hyperaktivität handelt oder um Legasthenie, um aggressive Störungen oder Essstörungen, ob Deine Schüler so depressiv sind, dass sie nicht mehr lachen können oder so manisch, dass sie nicht aufhören zu lachen - nur Du kannst ihnen helfen. Und vergiss nicht: Wenn Deine Schüler keine Fortschritte machen, ist es immer alleine Dein Fehler, die Eltern oder das Schulsystem sind immer ohne Schuld.
9. **Sei nicht an Deinem eigenen Wohlergehen interessiert**  
Rede nie über die positiven Seiten deiner Tätigkeit oder über berufliche Erfolge.
10. **Lebe Dein Leben ohne Freunde, Partner oder Familie**  
Solltest du zufälligerweise dennoch eine Familie haben, ignoriere sie einfach. Wenn du alleine bist, dann suche nach dem absolut idealen und völlig fehlerlosen Partner - auch wenn diese Suche dein ganzes Leben lang dauert. Gib Dich niemals mit einem normalen Menschen zufrieden, erwarte das Unmögliche.
11. **Dazu fällt mir auch noch ein:**

## Entspannung für zwischendurch

Es gibt sehr bekannte Programme zur körperlichen und mentalen Entspannung, z.B. das autogene Training oder die Progressive Muskelrelaxation von Jacobson. Beide sind nicht so leicht zu lernen und bedürfen großer Übung bis zur routinemäßigen Anwendung.

Hier wird Ihnen ein Vorschlag gemacht, eine kleine Übung zu probieren, die Ihnen auch ohne größeren Aufwand während des Unterrichts, in Konferenzen usw. Entspannung bringen kann.

Eine vollständige Entspannung ist nur im Liegen möglich, weil man sonst umfällt. Daher sind in aufrechter Haltung oder beim Sitzen immer Muskeln unter Spannung. Ohne dass wir uns dessen bewusst sind, spannen wir aber auch Muskelpartien an, die wir im Moment nicht brauchen. Wenn wir uns darauf konzentrieren, merken wir, dass wir z. B. die Schultern hochziehen, den Nacken anspannen, Gesichtsmuskeln innervieren – insbesondere die Stirn -, obwohl es momentan dafür eigentlich keinen Grund gibt. Sicherlich müssen wir unsere Halsmuskeln benutzen, um den Kopf aufrecht zu halten, aber vielleicht ist es im Moment nicht notwendig, den Kopf auch noch anzuheben oder schräg zu stellen.

Solche Anspannungen kosten zusätzlich Energie und schaukeln sich manchmal zu regelrechten Verspannungen auf. Wenn es gelingt, überflüssige Muskelarbeit zu vermeiden, macht sich dies als Entspannung wohltuend bemerkbar.

### Wie sollten Sie vorgehen?

Konzentrieren Sie sich auf eine bestimmte Körperpartie oder Muskelgruppe und spüren Sie, ob Sie dort eine Anspannung feststellen, die nicht notwendig ist, etwa in der Stirn. Wenn Sie eine solche Verspannung spüren, lassen Sie

sie los. Registrieren Sie das wohltuende, entspannende Gefühl.

Fangen Sie am besten mit dem Gesicht an: Konzentrieren Sie sich auf Ihr Gesicht – Stirn, Kiefer, Lippen, Kinn, Augenbrauen ... Schon während Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf richten, können Sie spüren, dass Muskeln plötzlich nachgeben. Versuchen Sie, gespannte Muskeln bewusst loszulassen.

Fahren Sie fort mit Hals, Schultern, Händen, Armen, Bauch, auch Gesäß, Beine, Füße. Aber vermeiden Sie, die Antagonisten zu enervieren! Eine verkrampfte Hand sollte locker gelassen, aber nicht gerade, flach gestreckt werden; das fordert unnötig die Strecker-Muskeln.

Ein weiterer Schritt kann die Atmung erreichen. Atmen Sie gerade flach und hektisch anstatt ruhig und tief?

Sie können diesen „Körpercheck“ in nahezu jeder Situation durchlaufen und prüfen, wo Sie gerade Energie vergeuden. Mit ein wenig Übung wird dies schnell und unauffällig gehen. Sie sollten es jedoch in Situationen trainieren, wo es „nicht so drauf ankommt“, etwa wenn Sie allein am Schreibtisch sitzen oder im Auto fahren. Dann können Sie gewisse Routinen entwickeln, die Ihnen in der Ernstsituation sehr schnell Entspannung bringen.

Vielleicht können Sie sich angewöhnen, zwischendurch immer mal wieder „nachzusehen“, was Ihre Muskelgruppen so machen.

Bei manchen Menschen lässt sich eine nahezu schlagartige Entspannung erreichen, wenn Sie sich auf einen Punkt am Übergang der Brustwirbel zum Halswirbel konzentrieren. Probieren Sie es aus und finden Sie Ihren persönlichen „Hot Spot“.

## **Stressreduktion: Kontrolle von Erstgedanken und Erstverhalten**

Bei Ereignissen, denen wir uns nicht gewachsen fühlen, stellen sich schnell Stressreaktionen ein. Je nach individueller Konstitution bestehen diese kurzfristig in vegetativen (z. B. Herzklopfen), motorischen (z. B. Zittern), emotionalen (z. B. Ärger, Wut, Angst) oder kognitiven (z. B. Konfusion, Vergesslichkeit) Begleitscheinungen. Langfristig kann es zu Belastungsfolgen wie Erschöpfung, psychosomatischen und psychischen Beschwerden und Erkrankungen kommen.

### **Gefühle kann man nicht verbieten**

Solche Erst-Reaktionen lassen sich nicht „verbieten“, sie können allenfalls durch bestimmte Methoden „gedämpft“ werden. Man kann sich z. B. nicht vornehmen, sich über ein bestimmtes Ereignis oder eine bestimmte Person bzw. ihr Verhalten nicht mehr zu ärgern, wenn man das Ereignis oder Verhalten weiterhin als ärgerlich interpretiert.

Wenn es jedoch gelingt, Ereignisse und den Bezug von Ereignissen zur eigenen Person anders wahrzunehmen, umzudeuten und andere Verhaltensweisen zu aktivieren, können sich die spontanen Reaktionen ändern. Insofern haben wir es zu einem großen Teil selbst in der Hand, was wir als Belastung und Stress erleben und wie stark wir dies zulassen.

In den wenigsten Fällen sind wir Stresssituationen passiv ausgeliefert, trotz Gefühlen von Hilflosigkeit, Ärger oder Selbstvorwürfen. Meistens sind Ereignisse mehrdeutig. Selbst wenn wir sehr stark überzeugt sind, dass unsere Sichtweise die richtige ist, gibt es tatsächlich mehrere Deutungsmöglichkeiten.

### **Distanz kann Stress reduzieren**

Obwohl wir manchmal vom ersten Eindruck emotional überwältigt werden, empfiehlt es sich, einen „kühlen Kopf“ zu bewahren und sich klärende, distanzierende Fragen zu stellen, z. B.

- Auf welcher Interpretation des Ereignisses beruht meine Reaktion?
- Um wessen Problem (X) handelt es sich hier eigentlich?
- Betrifft mich X überhaupt? Privat, beruflich, persönlich? Geht mich X an? (Für Lehrer ist es manchmal schwer zu akzeptieren, nicht helfen, raten, kommentieren ... zu müssen. Lehrerinnen und Lehrer müssen sich andererseits auch manchmal von Berufs wegen einmischen, obwohl sie nicht selbst involviert sind, z. B. wenn sich Schüler ernsthaft streiten.)
- Kann ich, muss ich, will ich X leisten/bewältigen oder darauf reagieren?
- Wie wichtig ist (mir) X oder die Situation/Person, von der X ausgeht?
- Wann steht X zur Lösung/ Bearbeitung an?
- Wer kann helfen, unterstützen, beraten ... ?
- Was passiert, wenn ...?
- Kann ich mich damit abfinden und damit leben, keine Lösung zu finden?

Mit Hilfe solcher Überlegungen kann in vielen Fällen eine entlastende Sichtweise Platz greifen, können Handlungsaufschub und innerer Abstand gewonnen werden; eine andere Auffassung der Ereignisse, Erwartungen und Situationen wird möglich.

**Tucholsky hat gesagt: „Alles ist richtig, auch das Gegenteil.“**

## Hilfreiche „Filterkompetenzen“ zur Stressvermeidung

Eine distanzierende, entlastende Interpretation von Ereignissen und ein Stress reduzierendes „Erstverhalten“ verlangen bestimmte Kompetenzen. Dazu zählen z. B.

<b>Problembesitz klären</b> und das Problem da lassen, wo es ist: Angehörige sozialer Berufe neigen dazu, sich Probleme anderer zu Eigen zu machen und sich für die Lösung verantwortlich zu fühlen – statt anderen dabei zu helfen, ihr Problem selbst zu bearbeiten oder zu lösen.	<b>kann ich</b>	<b>gelingt mir nicht</b>	<b>sollte ich probieren</b>
<b>Perspektive wechseln:</b> Eine Situation in einen anderen Kontext stellen („Reframing“). Ereignisse lassen - insbesondere aus der Sicht des Gegenüber – meist auch eine andere Interpretation zu – und damit andere Gefühle und Reaktionen.			
<b>Überblick behalten</b> und erst Handeln, wenn der erste Impuls zu spontaner, vielleicht emotionaler oder unüberlegter Reaktion vorbei ist.			
<b>Systemisch denken:</b> Die meisten Ereignisse sind komplizierter, als man im ersten Moment erfassen kann. Denken in „Entweder-oder“ oder „Schwarz-weiß“ oder „Wenn-dann“ erzeugt Druck, führt zu Verengungen oder Scheinalternativen und verliert die Zusammenhänge aus dem Blick.			
<b>Innere Antreiber kontrollieren:</b> Unsere – meist nicht bewussten – Lebensmaximen (z. B. „Ich muss es allen recht machen“) haben enormen Einfluss auf unsere Gedanken und Phantasien und bestimmen unser soziales Verhalten; sie machen auch sehr verletzlich. Wer jede Störung im Unterricht als pädagogische Herausforderung oder Bedrohung seiner Lehrerkompetenz interpretiert, macht sich das Leben noch schwerer.			
<b>Auf sich selbst vertrauen:</b> Wer sich seiner sicher ist, sich auf seine Fähigkeiten verlassen kann, ist eher in der Lage, in potenziell Stress auslösenden Situationen souverän zu reagieren. Dazu bedarf es der ständigen persönlichen und professionellen Weiterentwicklung.			
<b>Unzumutbare Forderungen abwehren</b> - Nein sagen: Die eigenen Kräfte einschätzen und die Grenzen der Kompetenzen und Belastbarkeit abstecken zu können, schützt vor (Selbst-) Überforderung, die mit Belastung und Stress einhergeht. Niemand kann alle Erwartungen erfüllen.			
<b>Grenzen setzen:</b> Man kann lernen, Grenzüberschreitungen von Personen, die die eigene körperliche und psychische Unversehrtheit bedrohen, verbal abzuwehren.			

<b>„Vier-seitig“ wahrnehmen und kommunizieren:</b> Wer in jeder Äußerung vor allem auf die Beziehungsbotschaft hört, wer für Appelle übersensibel ist, wer seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse nicht in Ich-Botschaften übersetzen kann, ist anfälliger für Stress. „Dumme Bemerkungen“ können manchmal mehr über den „Sender“ selbst aussagen als sie an Appell oder Sachmitteilung enthalten.	<b>kann ich</b>	<b>gelingt mir nicht</b>	<b>sollte ich probieren</b>
<b>Meta-Kommunikation üben und anwenden:</b> Oftmals ist es entlastend, auf eine Äußerung nicht direkt einzugehen, sondern auf eine andere kommunikative Ebene zu wechseln, z. B. auf den Vorwurf: „Da haben Sie mal wieder ...!!“ – mit der Reaktion: „Es ist immer erfrischend, wie direkt Sie Ihre Meinung sagen“. Auch Humor, <b>aktives Zuhören</b> oder <b>Schlagfertigkeit</b> können diese Wirkung haben und Situationen entspannen.			
<b>Positiv mit sich selbst sprechen:</b> Positive, ermutigende Selbstgespräche, eine realistisch-optimistische Grundhaltung und Vertrauen in die Selbst-Wirksamkeit können Energie bringen. Wer sich hingegen durch destruktive Selbstgespräche selbst bemitleidet und „ins Leid redet“ („das schaffe ich nie; warum ausgerechnet ich ...“) erhöht sich selbst Belastung und Stress. Auch eine Wahrnehmung mit negativer Optik, die im Schweizer Käse nur die Löcher sieht und den Käse nicht beachtet, macht anfällig für Belastungs- und Stressempfinden.			
<b>Humor einsetzen:</b> Humor kann Unvereinbarkeiten (Konflikte, Ambivalenzen, Unsicherheiten, Ängste und Widersprüche) spielerisch auf eine „Metaebene“ bringen, verfremden und witzig auflösen – und manchmal kann Humor wieder ein wenig Lust herbeizaubern.			
<b>Sich selbst nicht so wichtig nehmen:</b> Wenn Sie alle Bemerkungen, Andeutungen, Verhaltensweisen von Kolleginnen und Kollegen auf sich beziehen und gleichzeitig peinlich darauf achten, dass keine – auch humorvollen – negativen Äußerungen gegen oder über Sie gemacht werden, haben Sie an vielen Fronten zu kämpfen.			
<b>Ereignisse zeitlich und mental vorplanen:</b> Erwartbare schwierige Situationen lassen sich mental vorher durchspielen und reflektieren, so dass der Überraschungseffekt verringert wird und die eigenen Reaktionen kalkuliert, gezielt erfolgen können. (Wenn NN wieder das tut, sagt ..., dann...).			
Manchmal hilft <b>auch visuelles und auditives Abschalten</b> vor Belastung und Stress.			



## **Bewältigungsfaktoren in der transaktionalen Stresstheorie (Lazarus)**

Menschen unterscheiden sich darin, wie sie Sach- und Beziehungsstörungen verarbeiten und bewältigen. Die einen betrachten sie als Herausforderung, gehen offensiv auf die Quelle zu und versuchen, die Störung zu beseitigen. Andere ziehen sich zurück und reagieren mit Wut, Ärger, Angst. Dritte suchen die Schuld für die Störung bei sich oder versuchen, sie zu ignorieren; die Bewältigungsformen sind zahlreich. Diese unterschiedlichen Strategien haben hemmenden oder verstärkenden Einfluss auf die Entwicklung von Mobbing. Dabei sind diejenigen im Vorteil, die Probleme aktiv angehen, sich nicht von negativen Emotionen überwältigen lassen und durchaus auch ihren eigenen Anteil an der Störung in ihre Lösungsansätze einbeziehen.

### **Lazarus, der Vater der transaktionalen Stresstheorie, unterscheidet acht grundsätzliche Bewältigungsfaktoren (Coping):**

1. Konfrontation mit dem Stressor
2. Distanzierung, Rückzug von der stressauslösenden Situation
3. Selbstkontrolle der Gefühlsreaktionen (z.B. durch Entspannung)
4. Suche nach sozialer Unterstützung
5. Selbstbeschuldigung
6. Warten auf ein Wunder
7. Ausweichen, Ersatzhandlungen
8. planvolles Problemlösen; positive Neubewertung

### **Nicht alles passt zu jeder Zeit zu jedem und zu jeder Situation**

Es ist hilfreich, über mehrere Formen der Bewältigung zu verfügen und sie situationsangemessen zu benutzen. Dabei sind Kriterien u.a.

- eigene momentane Kondition
- eigene Funktion und Stellung des anderen
- beteiligte Personen
- Bedeutsamkeit des Ereignisses
- Gefährdungspotenzial
- Einschätzung der Folgewirkungen
- Zeitpunkt
- 

Ob eine Bewältigungsform gut oder schlecht ist, hängt davon ab, ob sie adäquat eingesetzt wird. Jede einseitig angewandte Strategie ist problematisch.

**Frage: Welches sind Ihre bevorzugten Wege, Belastungen zu bewältigen?**

## Meine Art, Stress zu bewältigen

<b>individuelle Bewältigungsformen</b>	mache ich schon	sollte ich <b>mehr</b> machen	sollte ich <b>weniger</b> machen
persönliche Zeitplanung verändern			
eigene Perfektionsansprüche relativieren			
das WOLLEN dem KÖNNEN und GELINGEN anpassen			
persönliche/berufliche Prioritäten definieren			
Engagement, Identifikation überdenken			
Umbewerten, Reframing			
ermutigende Selbstgespräche			
Rollenübernahme von Modell-Personen			
Relativieren, Vergleich mit anderen			
Akzeptieren, was unvermeidbar ist			
Genießen lernen			
für ein positives Selbstbild sorgen			
Verdrängen			
Bagatellisierung ("Das ist doch alles halb so schlimm!")			
Einnahme von Psychopharmaka			
Ablenkungsversuche (z.B. Essen, Fernsehen)			
Schreien, Schimpfen, Weinen			
Selbstabwertung, Selbstmitleid ("Ich verdiene es nicht besser")			
Grübeln			
sich auf die Lippen beißen, den Ärger hinunterschlucken, Gefühle verbergen			
Klärungsgespräche führen (Rollen, Aufgaben, Emotionen ...)			
Arbeitsaufgaben delegieren			
"Neinsagen"			
fachliche Kompetenzen erweitern			
Problemlösungen systematisieren			
nach sozialer Unterstützung suchen, Freundschaften pflegen			
Joggen			

aus dem Weg gehen, Vermeiden			
Entspannungsübungen machen			
einem Hobby nachgehen			
neue Energiequellen aufschließen			
berufliche Gestaltungsspielräume erweitern (Selbstwirksamkeit)			
Arbeitsabläufe umstrukturieren			
Verantwortlichkeit überprüfen			
optimistisches Weltbild aufbauen (Wasserglas)			
für berufliche Befriedigung sorgen; Sinngebung			

Ergänzen Sie ggf. die Tabellen nach Ihren persönlichen Erfahrungen  
Suchen Sie sich aus beiden Bereichen etwas aus, das Sie mehr  
praktizieren wollen und tun Sie es ab jetzt.

## Konstruktive Stress- und Belastungsverarbeitung

<b>konstruktiv-mentale Verarbeitung</b>	<b>konstruktiv-handelnde Verarbeitung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suche nach Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit und positive Neubewertung der Situation: strukturierte, vorhersehbare, erklärbare Ereignisse sind eher zu bewältigen und können eher als sinnvolle Herausforderung erlebt werden (Konflikt/ Krise als Chance)</li> <li>➤ Selbstkontrolle der Stressreaktionen (z.B. durch Entspannung)</li> <li>➤ Engagement und Selbstverpflichtung eingehen; Identifikation mit Unvermeidbarem erleichtert die Bewältigung</li> <li>➤ eigenes Verhalten und Einstellung zum Beruf und zur Arbeit reflektieren</li> <li>➤ Fehlertoleranz gegenüber sich selbst und anderen zulassen</li> <li>➤ Ansprüche an sich und andere realistisch relativieren</li> <li>➤ Stärke, Widerstandsfähigkeit gegen äußere Einflüsse entwickeln („hart im Nehmen werden“).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kompetenzen, Ressourcen, Energien für die Bewältigung von X mobilisieren/ erwerben</li> <li>➤ neue Handlungsmöglichkeiten aufschließen, neues Verhalten erproben</li> <li>➤ Bei sozialen Konflikten: Auseinandersetzung und Gespräch suchen, ggf. am runden Tisch mit Schlichter/Moderator</li> <li>➤ sozialen Rückhalt suchen: emotional, fachlich, mental (gemeinsame soziale Realität, Werte, Normen, Ziele ...), instrumentell, materiell, praktisch handelnd</li> <li>➤ Kontrolle und Mitbestimmung über die spezielle Situation und die Arbeitsbedingungen anstreben</li> <li>➤ lösungsorientierten, planvollen Arbeitsstil entwickeln; Delegieren; Zeit planen</li> <li>➤ Umgestaltung der Lebens- und Arbeitssituation, Wechsel des Lebensraumes bzw. Arbeitsfeldes/Arbeitsplatzes.</li> </ul>
<b>Kurzfristig entlastende, auf Dauer eher ungünstige Stress- und Belastungsreaktionen</b>	
<b>mental</b>	<b>(nicht) handelnd</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selbstbeschuldigung, Selbstabwertung, Selbstmitleid, Grübeln, in sich Hineinfressen</li> <li>➤ „Saure-Trauben-Reaktion“, Bagatellisieren, Verdrängen</li> <li>➤ Schuldzuweisung nur an Andere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aus dem Felde gehen, Rückzug, Warten auf ein Wunder</li> <li>➤ Ausweichen, Ersatzhandlungen: Einnahme von Betäubungsmitteln, Essen, Trinken</li> <li>➤ Frust weitergeben an Unbeteiligte ...</li> </ul>

## Unerfüllbare Vorsätze und Ziele

Manchmal fassen wir Vorsätze und setzen uns Ziele, die schon wegen ihrer Formulierung unerfüllbar und unerreichbar sind, z. B.

**Vorsatz:** Ich will geduldiger sein und mich nicht mehr ärgern!

**Problem:** Gefühle lassen sich nicht verbieten! Worin zeigt sich ein geduldigeres Verhalten?

**Alternative:** Wenn ich merke, dass Ärger aufsteigt, mache ich einen Perspektivenwechsel und versuche, die Situation oder das Verhalten anders wahrzunehmen. - Ich verschaffe mir zeitliche oder räumliche Distanz, bis ...

\* \* \*

**Vorsatz:** Ich will dass mein Kollegium besser kooperiert!

**Problem:** Das ist ein Ziel für andere! Sie können sich nur vornehmen, was Sie selbst dazu tun können, damit

Vorsätze ohne Inhalt, Ort und Zeit kann man nie verletzen!

**Alternative:** Ich binde Kolleginnen und Kollegen in ... ein und Sorge für Zeiten, Räume und Anlässe für gemeinsames Arbeiten.

\* \* \*

**Vorsatz:** Ich will weniger hektisch sein und mich nicht in Stress bringen!

**Problem:** Man kann nicht Altes vermeiden, ohne auch Neues tun!

**Alternative:** Ich komme 10 Minuten früher in die Schule. - Ich plane langfristig für den Unterricht und habe Luft und Ruhe für Unvorhergesehenes.

\* \* \*

**Vorsatz:** Wenn ich wieder mal mehr Zeit habe, gehen wir mal wieder ins Kino.

**Problem:** Gegen diesen Vorsatz kann man auf unbestimmte Zeit nicht verstoßen!

**Alternative:** In den nächsten Film mit/von ... - gehe ich mit ... und anschließend ...

\* \* \*

Literaturempfehlung: Dr. B. Sieland: Hast Du heute schon gelebt? Impulse zur Selbstentwicklung. Edition Erlebnispädagogik. Lüneburg

## Vorsätze leicht gefasst

Wenn das Jahr zu Ende geht, „zwischen den Jahren“, ist Zeit für Besinnung, bilanzierenden Rückblick und Neuanfang. Vorsätze werden gefasst, vieles muss anders werden!

Damit gute Vorsätze Dreikönig überdauern, hier einige Tipps:

Schreiben Sie Ihren Vorsatz auf! Achten Sie dabei auf einige Merkmale für Zielformulierungen:

- Formulieren Sie positiv! Beschreiben Sie, was Sie künftig tun wollen, und nicht, was Sie nicht mehr machen wollen z.B. „Ich will mich nicht mehr über ... ärgern“. Ihr Vorsatz sollte keine Verneinungen enthalten; vermeiden Sie Wörter wie *nicht mehr, nie, kein, weniger, aufhören ...*
- Formulieren Sie konkretes und operationalisiertes Handeln (und nicht wolkig unbestimmte Gefühle oder Absichten, z.B. „Ich will gesünder leben“)! Wie wollen Sie sich in welchen Situationen wem gegenüber verhalten, wie wollen Sie anders reagieren, reden, wahrnehmen? Achten Sie darauf, dass der Vorsatz inhaltlich realistisch und zumindest teilweise kurzfristig zu realisieren ist. Sorgen Sie für Zwischenschritte, die Sie auf dem Weg bestärken.
- Formulieren Sie eigenes Handeln, nicht das von anderen, z.B. „xy soll aufhören, mich zu schikanieren“! Es ist einfach, Vorsätze und Ziele für andere zu beschreiben! Es muss aber von Ihrem Verhalten abhängen, ob der Vorsatz realisiert wird, nicht von dem Verhalten oder dem guten Willen anderer. Sie selbst müssen die Verantwortung für den Vorsatz übernehmen können.
- Formulieren Sie in der Gegenwart, als ob Sie sich schon so verhalten: Nicht: *ab morgen – wenn ich Zeit habe – will, werde, möchte, sollte ich...*, sondern: *ich nehme mir jeden Tag 10 Minuten für die Planung meiner Arbeitszeit ...*
- Wie kann man feststellen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind und sich dem Ziel annähern?

**Formulieren Sie hier Ihr eigenes Ziel und gleichen Sie es mit den Hinweisen oben ab.**

## Fragen zur Vorsatzbildung

Um liebe alte Gewohnheiten zu verändern, braucht man Geduld mit sich, gute Argumente und Energien. Schließlich haben Sie eine Weile damit gelebt und sie sind Ihnen vertraut. Gewohnheiten schaffen Sicherheit und entlasten von Entscheidungen.

Die nachfolgenden Fragen können Ihnen vielleicht nützlich sein, die positiven Aspekte der alten Gewohnheiten mit den Chancen des Vorsatzes zu verknüpfen.

- Wozu möchte ich mein Verhalten ändern?
- Was ist der Wert, der dahinter steht?
- Welches Gewicht hat dieser Wert für mich im Vergleich mit andern Werten und dem Wert hinter dem bisherigen Verhalten?

- Was ist das Gute für mich und für andere an meinem gegenwärtigen Verhalten? Wie kann ich die positiven Seiten erhalten?
- Was ändert sich, wenn ich mein Verhalten ändere?
- Was in mir könnte etwas dagegen haben, dass ich mein Verhalten ändere?
- Was hat mich bisher gehindert, mich anders zu verhalten?
- Wer ist von dem Vorsatz auch noch betroffen (beruflich, privat ...)?
- Was ändert sich für andere?
- Welche Konsequenzen hat eine Verhaltensänderung für mich und für andere? Wird sich meine Rolle ändern?
- Wer hat Interesse daran, dass mein Verhalten so bleibt wie es ist?
- Welche „Kosten“ kommen auf mich und andere zu; was ist der Preis für anderes Verhalten?
- Kann ich den Vorsatz variieren, um die Nachteile und „Kosten“ für mich und die Anderen zu verringern?

## Hilfen

- Welche Fähigkeiten, Erfahrungen ... habe ich, mein Verhalten zu ändern?
- Wann habe ich das schon einmal geschafft?
- Wer kann das, was ich will? Gibt es ein Modell?
- Wer kann mir helfen, mein Verhalten zu ändern oder zu stabilisieren?
- Wie sieht das aus, wenn ich mein Verhalten geändert habe? Wie sieht eine Station auf dem Weg aus? Welche Zwischenschritte muss ich einplanen?
- Wie sieht das ideale Umfeld aus?
- Was kann ich am Umfeld ändern, damit ich meinen Vorsatz noch besser realisiere?

Will ich den Vorsatz immer noch fassen?

## **Übung: Mit Fantasie Vorsätze verbessern**

Nur wir Menschen haben die Gabe, uns zukünftige Ereignisse auszumalen. Beispielsweise konzentriert sich ein Sportler auf die erforderlichen Bewegungsabläufe vor dem Start, um sie besonders genau auszuführen. Auch wir können unsere Fantasie in verschiedenen Formen nutzen:

- a) Stellen Sie sich möglichst anschaulich vor, wie Sie in drei verschiedenen Situationen Ihren Vorsatz verwirklichen. Sie können dabei wie ein Regisseur einmal auf die Gefühle, dann auf die Stimme oder andere Verhaltensausschnitte bei sich und Ihren Mitmenschen achten.
- b) Passen Sie Ihren Vorsatz den Situationen möglichst gut an.
- c) Ändern Sie Ihr Verhalten in Gedanken solange, bis Sie mit dem Ablauf zufrieden sind.
- d) Stellen Sie sich realistisch die positiven und negativen Folgen vor.
- e) Vergleichen Sie damit Ihre alte Gewohnheit und machen Sie sich die Unterschiede so deutlich, dass es sehr schade für Sie ist, den neuen Vorsatz nicht zu erproben! Aber seien Sie auch gütig und geduldig mit sich selbst! Geben Sie sich eine Erlaubnis: Ich darf auch mal umfallen, Hauptsache, ich stehe danach wieder auf!

Entnommen aus: Sieland, Bernhard 2000: Hast Du heute schon gelebt? Impulse zur Selbstentwicklung. Edition Erlebnispädagogik, Lüneburg.



## Besinnung auf die eigene Kraft

nach Reinhold Miller

<b>Irrationale Ideen/Irrglauben:</b>	<b>Ich befreie mich davon:</b>
"Die Meinung, es sei für jeden Erwachsenen absolut notwendig, von praktisch jeder anderen Person in seinem Umfeld geliebt oder anerkannt zu werden."	Ich akzeptiere und anerkenne mich. Ich werde unabhängiger von der Akzeptanz und Liebe anderer, aber ich freue mich über jeden Menschen, der mich beachtet und achtet.
"Die Meinung, dass man sich nur dann als wertvoll empfinden dürfe, wenn man in jeder Hinsicht kompetent, tüchtig und leistungsfähig ist."	Meine Empfindung, wertvoll zu sein, gründet sich nicht so sehr auf die Beurteilung von außen, sondern auf Erfahrungen meines Tuns und Handelns.
"Die Überzeugung, dass man sich über tatsächliche oder eingebildete Gefahren große Sorgen machen, sich ständig mit der Möglichkeit ihres Eintretens befassen müsse."	Ich kann mich stärker auf das Jetzt, auf mich und meine Mitmenschen konzentrieren, weil ich mir keine Sorgen um Möglichkeiten mache und meine Kräfte nicht in Phantasien investiere (Was wäre, wenn?).
"Die Meinung, es sei leichter, bestimmten Schwierigkeiten auszuweichen, als sich ihnen zu stellen."	Sich den Schwierigkeiten nicht zu stellen, hat keinen Sinn: Sie holen mich immer wieder ein. Ich bestimme, ob und wie ich sie bewältige.
"Die Vorstellung, dass man sich auf andere sollte und dass man einen Stärkeren braucht, auf den man sich stützen verlassen kann."	So lange ich mich auf einen Stärkeren stütze, werde ich immer an meine Abhängigkeit erinnert. Ich beginne deshalb, nach meinen eigenen Kräften zu suchen ...
"Die Vorstellung, dass es schrecklich und katastrophal ist, wenn die Dinge nicht so sind, wie man sie gerne haben möchte."	Ich werde unabhängiger von Gegebenheiten und Konstellationen. Ich kann besser loslassen und mich und die anderen sein lassen.
"Die Vorstellung, dass die eigene Vergangenheit entscheidenden Einfluss auf unser gegenwärtiges Verhalten hat und dass etwas, das sich früher einmal auf unser Leben auswirkte, dies auch weiterhin tun müsse."	Ich bin nicht gefangen in meiner Vergangenheit und befangen, was meine Zukunft betrifft. Ich lebe in der Gegenwart und fühle mich stark, im "Hier und Jetzt" etwas zu tun, zu verändern ... Vergangenheits- und Zukunftsgedanken lähmen mich nicht.
"Die Vorstellung, dass menschliches Leiden äußere Ursachen habe und dass der Mensch wenig Einfluss auf seinen Kummer und seine psychischen Probleme nehmen könne."	Da ich selbst durch meine Lebensweise, meine Einstellungen und meine Verhaltensweisen Ursache für meinen Kummer und meine Probleme bin, kann ich auch Änderungen herbeiführen und muss nicht zusehen, bis ...
"Die Neigung, sich über die Probleme und Verhaltensschwierigkeiten anderer Leute aufzuregen."	Ich spare Energien: Ich rege mich nicht mehr über andere auf, sondern konzentriere mich auf meine Schwierigkeiten und versuche, mit mir zurecht zu kommen.
"Die Vorstellung, dass es für jedes menschliche Problem eine absolut richtige, perfekte Lösung gibt, und dass es eine Katastrophe sei, wenn diese perfekte Lösung nicht gefunden wird."	Ich habe den Mut bekommen zu handeln, selbst auf die Gefahr hin, zu keiner perfekten Lösung zu kommen. Ich bin risikoreicher geworden und fühle mich dadurch stärker "am Puls des Lebens."
"Die Idee, dass bestimmte Menschen böse, schlecht und schurkisch seien und für ihre Schlechtigkeit streng zu rügen und zu bestrafen seien."	Es steht mir nicht zu, andere Menschen zu bewerten. Dadurch werden der Blick und meine Energien frei für mich: Ich konzentriere mich auf mein Tun.

Dennoch bin ich wachsam und offen für die Rückmeldungen und den Einfluss anderer. Als soziales Wesen bin ich sozial geprägt. Meine "Wertung" besteht darin auszuwählen, was für *mich* förderlich und/oder nicht förderlich ist. Damit bewerte ich jedoch nicht *andere* oder entscheide für sie.

## Vorschläge wider den Stress!

Modifiziert aus einer unbekannten Quelle

### 1. ACHTSAMKEIT FÜR SICH ENTWICKELN: WIE GEHT ES MIR?

Viele Menschen werden erst dann aufmerksam auf sich und gehen behutsamer mit sich selbst um, wenn sie seelisch oder körperlich krank geworden sind. Man kann aber auch schon vorher spüren, wie es einem geht, und Verhaltensweisen und Symptome bei sich wahrnehmen, die Stress signalisieren, z.B. Unruhe, Getriebensein, übertriebener Aktionismus oder häufige Kopfschmerzen, Magenbeschwerden, Herzattacken u. ä.

### 2. FÜR RÜCKMELDUNGEN OFFEN SEIN: WIE ERLEBEN MICH DIE ANDEREN?

Manchmal merken andere früher, dass man unter Stress und Belastungen steht. Streiten Sie Hinweise nicht sofort ab, sondern prüfen Sie sich selbst. Andere Menschen können Ihre Selbstwahrnehmungen ergänzen oder korrigieren.

### 3. KLARHEIT GEWINNEN: WAS WILL ICH?

Was sagt mir meine eigene Wahrnehmung und welche Konsequenzen ziehe ich aus den Rückmeldungen von anderen? Was erspüre ich und wie möchte ich handeln? Was kann bestehen bleiben, was sollte ich, was möchte ich verändern?

### 4. VERANTWORTUNG KLÄREN: WOFÜR BIN ICH ZUSTÄNDIG?

Überforderungen entstehen oft, wenn Menschen meinen, sie seien für (fast) alles zuständig und verantwortlich. Die Klärung der Frage „Wie viel liegt in meiner Verantwortlichkeit?“ kann helfen, Last abzugeben. Jeder ist zunächst verantwortlich für sein Handeln, die Erfüllung seiner Aufgaben, seine Wünsche und Erwartungen ... und die Folgen daraus für sich und andere. Das Handeln anderer Menschen liegt in der Regel nicht in seiner Verantwortung. Loslassen von Verantwortlichkeit, die einem nicht auferlegt ist, befreit.

### 5. LOSLASSEN: WAS BINDET MICH ZU SEHR, WOVON KANN ICH MICH BEFREIEN?

Loslassen heißt, Grenzen zu akzeptieren. Das „Ich muss“ verwandelt sich in „Ich muss nicht“ oder verändert sich in „Ich kann, ich darf“. Loslassen heißt aber auch, nicht überall mitmischen zu müssen, den eigenen Spielraum zu finden und zu vertiefen, nicht hin- und hergerissen zu sein, abgeben zu können, frei zu sein.

### 6. MEDITATIVE HALTUNG ANSTREBEN: WAS GIBT MIR INNERE RUHE?

Loslassen, mit Grenzen leben, sind Schritte auf dem Weg zu einer meditativen Haltung. Meditative Haltung bedeutet, mit sich selbst förderlich umgehen zu können, zu sich zu finden und in sich selbst zu ruhen.

### 7. TANKSTELLEN AUFSUCHEN: WAS TUT MIR GUT?

Gerade wenn man Situationen nicht vermeiden kann, die Stress hervorrufen, z.B. zu viel Lärm, zu viele Menschen, zu große Unruhe, zu viel Arbeit und Verantwortung, zu rasche Entscheidungen ... braucht man „Tankstellen“ für Kraft und Ruhe. Frage: Wie komme ich zur Ruhe? Was macht mich zufrieden? Wo fühle ich mich wohl? Wo komme ich zu mir? Wo sind die Quellen meiner Kraft?

### 8. VORBEUGEN: WIE KANN ICH BELASTUNGEN VERMEIDEN?

Planen und strukturieren Sie Ihre Zeit und Ihr Handeln. Trennen Sie Wichtiges von Unwichtigem, wählen Sie aus und delegieren Sie. Sorgen Sie für Inseln der Ruhe.

### 9. SICH MENTAL VORBEREITEN: WAS KOMMT AUF MICH ZU?

Spüren Sie schwierige Situationen durch: Was kann/wird passieren? Wie geht es mir dabei, was empfinde ich? Wie möchte ich reagieren? Wie werde ich mich verhalten? Was bringe ich an Einstellungen, Gedanken, Gefühlen... mit? ...

## Wofür verwende ich eigentlich meine Zeit?

Bitte tragen Sie, je nachdem, wie Sie die Zeit überwiegend nützen, in die Felder der Tabelle die folgenden Bezeichnungen ein:

**ASU** = Arbeit in der Schule, für Schule und Unterricht.

**HA** = Hausarbeit, Familienpflichten (z.B. Hausaufgabenbetreuung, Fahrdienste für Kinder), Besorgungen

**ÖT** = Öffentliche, gesellschaftliche Tätigkeiten, Nebentätigkeiten (Politik, Berufsverband, Verein, Kirche)

**R** = Regeneration, Freizeit, Hobby, Sport, entspanntes Nichtstun, Schlafen, entspanntes Beisammensein mit Familie, Partner

**AA** = Aktuelle Aufgaben (Erledigung anfallender Aufgaben nach Bedarf)

**VZ** = Verlorene Zeit, lustloses Herumtrödeln, unzufriedenes Nichtstun, nicht den Anfang finden, unbefriedigende Vermischung von Aktivitäten

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Vormittag							
14:00 – 15:00							
15:00 – 16:00							
16:00 – 18:00							
18:00 – 20:00							
nach 21:00							

**Entspricht dies dem, was Sie sich wünschen und für richtig halten? Wo wollen Sie etwas ändern? Was tun Sie dafür? Wer kann Ihnen dabei helfen? Auf was müssten Sie verzichten?**

## Zeitaufwand für meine Rollen

Jeder muss in seinem Leben einigen Rollen gerecht werden und die dafür notwendige Zeit aufbringen. Schätzen Sie in Prozentanteilen, wie viel Zeit Sie derzeit jeweils für die verschiedenen Rollen aufbringen (IST) und wie viel sie gern aufbringen würden (SOLL), um ihren eigenen Ansprüchen und den berechtigten Ansprüchen der anderen gerecht zu werden. Was können Sie tun, um IST und SOLL einander anzunähern? Auf der nächsten Seite finden Sie eine differenziertere Zeitanalyse.

The image shows three vertical cylinders, each representing a 100% time allocation. The first cylinder is labeled 'IST 100%' and has a vertical scale from 10 to 90. The second cylinder is labeled 'Zeit für mich' and has a vertical scale from 10 to 90. The third cylinder is labeled 'SOLL 100%' and has a vertical scale from 10 to 90.

**IST 100%**

10  
20  
30  
40  
50  
60  
70  
80  
90

**Zeit für mich**

**Zeit für Beruf**

**Zeit für Partner**

**Zeit für Haushalt**

**Zeit für meine Kinder**

**Zeit für \_\_\_\_\_**

**SOLL 100%**

10  
20  
30  
40  
50  
60  
70  
80  
90

## Zweitverwendung in einer durchschnittlichen Woche

Nehmen Sie bitte eine Stundenaufteilung für einen durchschnittlichen **Arbeitstag** sowie für ein durchschnittliches **Wochenende** vor. Beachten Sie dabei, dass die Summe jeweils 24 Stunden ergeben sollte.

*IST: Wie viele Stunden verwenden Sie (im Durchschnitt) für den jeweils aufgeführten Bereich?*

*SOLL: Wie viele Stunden sollten Sie für den jeweiligen Bereich verwenden (können), um sowohl eine **gute Arbeit zu leisten als auch Gesundheit und Lebensqualität** zu gewährleisten?*

Zeit für...	Arbeitstag		Samstag		Sonntag	
	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL
Arbeit in der Schule (Unterricht und alle weiteren Tätigkeiten in der Schule)						
Arbeit für die Schule zu Hause (Unterrichtsvorbereitung und -nachbereitung)						
Arbeit für die Schule an anderen Orten (Veranstaltungen, Elternbesuche... Kursbesuche, Zusatzstudium, Lesen von Fachliteratur ...)						
Wegezeiten im Zusammenhang mit der Arbeit						
Nebentätigkeiten Arbeit in Vereinen, Organisationen, Parteien ...						
private Arbeiten (Haushalt, Einkauf, Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Reparaturen, Hausbau...)						
Zusammensein mit Familie (nicht mit Arbeit verbunden, ohne Mahlzeiten)						
Sport, Musizieren, weitere Hobbys						
Ausgehen (Kino, Theater...)						
Zusammensein mit Freunden						
Fernsehen/ Surfen im Internet (ohne Arbeitsbezug)...						
Mahlzeiten						
Schlaf, Körperpflege						
anderes:						

**Welche Konsequenzen können Sie aus dem Unterschied zwischen IST und SOLL ziehen?**

## Meine Zeitvernichter

(nach Seiwert)

Bei der Arbeit zu Hause am Schreibtisch stören mich laufend Telefonanrufe, die Kinder, oder andere "Ablenker", z.B. beginne ich andere Arbeiten. Ich lasse mich dann meistens auch zu lange ablenken.	0	1	2	3
Bei meiner Unterrichtsplanung am Ende einer Stunde oder eines Schulvormittags habe ich meistens den Eindruck, nicht fertig geworden zu sein.	0	1	2	3
Die Besprechungen mit Kollegen oder Eltern dauern häufig viel zu lange und ihre Ergebnisse sind für mich oft unklar oder unbefriedigend.	0	1	2	3
Große, zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meistens vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme	0	1	2	3
Oft fehlen klare Prioritäten und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich befasse mich zu viel mit Kleinkram und kann mich zu wenig auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren.	0	1	2	3
Eigene Tages- oder Wochenpläne und schulische Fristen halte ich oft nur unter Termindruck ein, da immer etwas Unvorgesehenes dazwischenkommt oder ich mir zu viel vorgenommen habe.	0	1	2	3
Ich habe zu viel Papierkram auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zu viel Zeit. Die Übersicht und Ordnung auf meinem Schreibtisch ist nicht gerade vorbildlich.	0	1	2	3
Die Kommunikation mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.	0	1	2	3
Die Delegation von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muss ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.	0	1	2	3
Das Neinsagen fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigene Arbeit erledigen müsste.	0	1	2	3
Eine klare Zielsetzung, sowohl beruflich wie privat, fehlt in meinem Lebenskonzept; oft vermag ich keinen Sinn in dem zu sehen, was ich den Tag über tue	0	1	2	3
Manchmal fehlt mir die notwendige Selbstdisziplin, um das, was ich mir vorgenommen habe, auch durchzuführen	0	1	2	3
Anzahl x Punktwert Meine Punktzahl: _____				

**0 - 17 Punkte:** Sie haben **keine Zeitplanung** und lassen sich von anderen treiben.

**18 - 24 Punkte:** Sie versuchen, Ihre Zeit in den Griff zu bekommen, sind aber **nicht konsequent genug**, um damit auch dauerhaft Erfolg zu haben.

**25 - 30 Punkte:** Ihr Zeitmanagement ist **gut** und kann noch besser werden.

**31 - 36 Punkte:** Gratulation (wenn Sie ehrlich geantwortet haben)! Sie sind ein **Vorbild** für jeden, der den Umgang mit der Zeit lernen will.

## Das Pareto-Prinzip des Zeitaufwandes

Das *Pareto-Prinzip* geht auf den italienischen Volkswirtschaftler Vilfredo Pareto (1848-1923) zurück und wurde als Erfahrungsregel in verschiedenen Bereichen bestätigt. Es besagt allgemein, dass für eine bestimmte Leistung ein Aufwand von 20% bereits 80% der Gesamtleistung erbringt.

So machten amerikanische Techniker bei der Inventur die Entdeckung, dass 20% der Bestände normalerweise 80% des Wertes eines Bestandes ausmachen. Eine Konzentration der Kontrollen auf diese „lebenswichtigen“ wenigen Elemente brachte Ergebnisse, die in Relation zum erforderlichen Aufwand die bisherigen Inventurarbeiten an Effizienz weit übertrafen.

Man spricht im Zusammenhang mit dem Pareto-Prinzip auch von der „80:20-Regel“.

Eine Übertragung dieser Gesetzmäßigkeiten auf die Arbeitssituation einer Lehrkraft bedeutet:

Man erzielt bereits mit den ersten 20% der aufgewandten Zeit einen Anteil von 80 % der gesamten Leistungsergebnisse. Dagegen erbringen die restlichen 80% der aufgewandten Zeit dann nur noch 20% der Gesamtleistung. Am Beispiel von Korrekturen lässt sich dies eindrucksvoll demonstrieren.

**Perfektion kostet Zeit –  
aber muss alles immer perfekt  
sein?**

## Prinzipien der Zeitplanung

Um bei der Zeitplanung nicht ständig in der Gefahr zu sein, wegen unvorhergesehener Ereignisse die unerledigten Aufgaben verschieben zu müssen, empfiehlt es sich, nur 60% der verfügbaren Zeit fest zu verplanen. 20% sollten für Unvorhergesehenes einkalkuliert werden und 20% als Puffer für spontane Aktivitäten, auf die man plötzlich Lust bekommt.

Für die Planung sollte immer auch die voraussichtlich benötigte Zeit für die einzelnen Aufgaben abgeschätzt und in Rechnung gebracht werden, nicht nur die Inhalte.

Verfallen Sie nicht der Tyrannei des Dringlichen. Dringlich ist relativ – und in der Zeitperspektive vielleicht gar nicht so prioritär. Aber das Dringliche raubt uns vielfach die Energie für das Normale und Angenehme.

Gönnen Sie sich Erholung, wenn Sie im Stress sind. Sagen Sie nicht: "Wenn ich alles hinter mir habe, dann gehe ich wieder mal ins Kino, Theater, Essen ...." Sie brauchen Re-creation **in** der Stresssituation selbst, damit der Stress Sie nicht auffrisst. Dann können Sie mit frischer Energie effektiver weiterarbeiten.

**Zeit bekommt man nicht –  
man muss sie sich nehmen!**

## Gesundheitsförderliche Merkmale eines Arbeitsplatzes

(nach ROSENBROCK: Gegenwärtige und künftige Herausforderungen für eine gesunde Arbeitswelt. Vortrag auf der 2. Konferenz des Deutschen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) am 28. März 2006 in Bonn, Gustav-Stresemann-Institut. [www.dnbgf.org](http://www.dnbgf.org))

<b>Gesundheitsförderliche Merkmale eines Arbeitsplatzes</b>	trifft bei uns zu	das könnte besser sein
✓ Ein Klima von Respekt und gegenseitiger Unterstützung		
✓ Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume		
✓ Transparenz der betrieblichen Zusammenhänge		
✓ Möglichkeit zum Weiterlernen und zur eigenen Weiterentwicklung		
✓ Anforderungsvielfalt; Variabilität in der Arbeit		
✓ angemessene Anforderungen an Routine, Kreativität und Motorik		
✓ flexible Zeitgestaltung		
✓ soziale Interaktion; Kommunikation und Kooperation		
✓ vorhersehbare und als gerecht empfundene materielle und immaterielle Anreize		
✓ ein technisch sicherer und nach ergonomischen Erkenntnissen gestalteter Arbeitsplatz		
✓ Verwertung gesundheitsrelevanter Daten für die Optimierung des Arbeitsplatzes.		
<b>Raum für Ergänzungen</b>		



## Analyse der Arbeitssituation an unserer Schule

(nach Krause, Universität Freiburg/Olten)

Welche Fehlbelastungen machen uns zu schaffen?				Welche Fehlbelastungen könnten wir gemeinsam reduzieren?		
- nein * + ja etwas * ++ ja sehr	-	+	++	dagegen könnten wir etwas tun	das liegt nicht in unserer Hand	das gehen wir an
schwierige Schüler / Unterrichtsstörungen						
Hohes Arbeitspensum, zu viele Projekte, Aktivitäten						
starker Zeitdruck						
fehlende Erholungspausen						
Rückzugsmöglichkeiten in der Schule						
hoher Lärmpegel						
Zwang, eigene Gefühle zu unterdrücken (z.B. Ärger)						
Konflikte im Kollegium						
Konflikte zwischen Schulleitung und Teilen des Kollegiums						
Unsicherheit (z.B. widersprüchliche Erwartungen seitens Eltern, Schulleitung ...)						
Übernahme zahlreicher nicht-zumutbarer Aufgaben						
schlechte räumliche Situation/ fehlende Arbeitsplätze						
fehlende Lehr- & Lernmittel! Ausstattung						
Konflikte mit Eltern (bzw. Ausbildern)						
Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben						
Stundenplan, Vertretung						
Korrekturprobleme						
Pausenkonferenzen, Besprechungsorganisation, Terminplanung						
große Klassen, Kurse						
Informationsfluss						
hohe Ansprüche durch die Schulleitung						
<b>An unserer Schule ...</b>						
werden Gespräche über private Dinge vermieden						
findet eigentlich <b>keine</b> Zusammenarbeit zwischen den Lehrerinnen und Lehrern (LL) statt						
fällt es vielen LL schwer, sich mit den Meinungen der Sch ernsthaft auseinander zu setzen						
sind den meisten LL vor allem Ruhe und Ordnung wichtig						
zählen nur die Leistungen der Besten						

## Gesundheitsförderliche Ressourcen an unserer Schule

Auf welche Ressourcen können wir bei Veränderungen zurückgreifen?				Können wir diese Ressource gemeinsam ausbauen?		
- nein * + ja etwas * ++ ja sehr	-	+	++	die ist so o.k.	das liegt nicht in unserer Hand	das sollten wir angehen
gute Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen, gute Teamarbeit						
Unterstützung durch die Schulleitung						
gemeinsame pädagogische Vorstellungen, die auch handlungsrelevant werden						
Innovationsklima/ Umsetzung von neuen Ideen; "Fehlerkultur"						
Beteiligung an Entscheidungen ("Partizipation")						
Transparenz der Entscheidungen						
guter Informationsfluss						
unterstützende Konferenzen und Besprechungen						
gerechte Arbeitsverteilung in der Schule						
bedürfnisgerechte Fortbildungs-, Entwicklungsmöglichkeiten						
gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung; Rückmeldungen zur eigenen Arbeit						
Erfahrungsaustausch						
Einbindung externer Fachkräfte, zur Entlastung von nicht-pädagogischen Aufgaben						
<b>An unserer Schule ...</b>						
gehen die Schülerinnen und Schüler (Sch) freundschaftlich miteinander um						
gehen die LL freundlich miteinander um						
besteht ein gutes Verhältnis zwischen Sch und LL						
spielt Gewalt unter Sch keine große Rolle						
treffen sich viele LL auch in der Freizeit						
werden LL ermuntert und unterstützt zu kooperieren, Ideen und Materialien auszutauschen ...						
kann ein Kollege bei Problemen mit der Unterstützung anderer Kolleginnen und Kollegen rechnen						

[illegible]

## **Gesundheitsförderung durch Organisationsveränderungen**

Wie können wir schulische Organisationsstrukturen verändern und positiv nutzen, um Stress und Belastung zu reduzieren und unsere Arbeitszufriedenheit erhöhen?

### **Eine Anregung zur kollegialen Gesundheitsförderung in 5 Schritten.**

#### **Einzelarbeit:**

Besinnung auf individuelle Wünsche für Veränderungen an der Schule (siehe diverse Arbeitshilfen)

#### **Gruppenarbeit (siehe auch Methodenteil):**

1. Gibt es gemeinsame Wünsche zur Veränderung schulischer Arbeitsbedingungen: Was soll sein?
2. Konzentration auf 1-2 Vorhaben (gewichten; bearbeiten in Teilgruppen)
3. Beachtung des materiellen, systemischen und personellen Kontextes:
  - Was/wer hindert uns an einer gesundheitsfördernden Veränderung?
  - Welche Lösungsversuche wurden mit welchem Erfolg bereits unternommen?
  - Welche Sachzwänge, Entwicklungen, Traditionen, Regeln ... bestehen in Bezug auf das Problem?
  - Welche Interessen bestehen auf welchen Seiten, dass alles unverändert bleibt?
  - Was ist das Positive an der derzeitigen Situation?
  - Welche positiven und negativen Folgen sind zu erwarten, wenn das Problem gelöst wäre?
4. Auf dem Weg zur Lösung:
  - Wie könnten Lösungen aussehen? (Brainstorming)
  - Welche Elemente muss eine Lösung haben? Was muss an Positivem in der jetzigen Situation bei einer Veränderung erhalten bleiben?
  - Was darf eine Lösung "kosten" (Geld, psychischer Aufwand, Gewohnheiten, Macht und Einfluss ...)?
  - Welche Ressourcen haben wir selbst, welche müssen wir uns besorgen?
  - Wer ist zu beteiligen?

#### **Das ist im Plenum (Gesamtkonferenz) zu klären:**

5. Lösungsauswahl und Handlungsplanung: Wer macht was, wann, mit wem?
  - Woran merken wir, dass es besser wird?
  - Wann machen wir eine Zwischenbilanz?
  - Wer koordiniert die verschiedenen Aktivitäten?

## Ideensammlung zur Entlastung von Lehrkräften und Schulleitungen durch interne Gestaltung von Schule und Unterricht - Ein Beitrag zur Psychohygiene

<b>Kooperative Arbeitsformen</b>	<b>machen wir schon</b>	<b>geht bei uns nicht</b>	<b>sollten wir probieren</b>
<b>Gestaltungselemente von Unterrichtsorganisation</b>			
➤ Entschleunigung des Schul-Betriebs; Lernen braucht Zeit: Muße statt Hektik			
➤ Stärkung musisch-künstlerischer und sportlicher Aktivitäten (z. B. Bewegungspausen ...)			
➤ Schaffen von Möglichkeiten für projekthaftes und kontinuierliches Arbeiten, z. B. durch Zusammenfassung von Fächern mit ein bis zwei Wochenstunden zu (Halb-) Tages-Block-, Epochenunterricht, Doppelstunden			
➤ Kontinuierliches Methodentraining für Schülerinnen und Schüler; Stärkung der Eigenverantwortlichkeit für Lernen			
➤ Tätigkeitswechsel (Fächerwechsel, Springstunden ...) am Vormittag			
<b>Außerunterrichtliche Gestaltungselemente</b>			
➤ Kommunikative Gestaltung des Lehrerzimmers als Ort des Wohlfühlens und der Erholung			
➤ Lernanregende Gestaltung der Klassenräume			
➤ Sinnvolle Nutzung von unvermeidlichen Springstunden; Einrichtung von Arbeitsplätzen („Großraumbüro“) für Lehrerinnen und Lehrer			
➤ Pausen ohne Inanspruchnahme der Lehrerinnen und Lehrer durch Eltern oder Schüler			
➤ Maßnahmen zur Lärmeindämmung, z. B. Einrichtung von Ruhezonen; Rituale			

➤ Kommunikative Gestaltung des gemeinsamen Mittagessens für die Schüler, z. B. durch Vorlesen			
➤ Für Sek. I: Einrichtung der Klasse als Arbeitszimmer des Klassen- oder Fach-Lehrers (Schüler kommen zum Lehrer in die Klasse – wie z. B. in Frankreich oder England)			
➤ Diskurs mit Eltern zur beiderseitigen Erziehungsverantwortung			
➤ Weitgehend festgelegte Vertretungsregelungen			
➤ Einbeziehung von Eltern und externen Fachkräften in Lernangebote			
➤ Entzerrung der unterrichtlichen Belastungen durch Tätigkeitswechsel, z. B. mit anderen Lernformen, kreativen Inhalten, Erholungsphasen, Rhythmisierung des Unterrichts			
➤ Einsatz von gesundheitlich gefährdeten Lehrpersonen in kleineren Lerngruppen, Arbeitsgemeinschaften u.ä.			
➤ Einsatz von externem Personal für <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aufsicht und Bereitschaftsdienste in den Pausen, beim Mittagessen, an der Busstation, in Aufenthaltsräumen usw.</li> <li>○ die Verkleinerung von Lerngruppen</li> <li>○ extracurriculare Angebote</li> </ul>			
➤ Späterer Unterrichtsbeginn für gesundheitlich gefährdete Lehrpersonen			
➤ Auflösung des 45-Min-Taktes			
➤ Verkleinerung von Lerngruppen für arbeitsintensive Aktivitäten; Projektarbeit			
➤			
➤			
➤			
➤			

## **Gesundheitszirkel in der Schule**

### **Gesundheitszirkel - was versteht man darunter?**

Gesundheitszirkel stellen eine Variante von Qualitätszirkeln dar. Letztere sind seit den 80er Jahren in der Wirtschaft/Industrie eingerichtet worden, um die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Verbesserung der Qualität von Produktion und Betriebsabläufen zu nutzen. Analog dazu haben Gesundheitszirkel in der Schule zum Ziel, die physische und psychische Gesundheit von Lehrkräften und Schulleitungen zu erhalten und zu fördern.

### **Perspektiven für die Schule**

Der Gesundheitszirkel befasst sich mit den gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz Schule unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen Arbeitsbedingungen einerseits und individuellen Voraussetzungen von Personen andererseits. Es geht vorrangig um die Identifizierung und Veränderung/Reduzierung systembedingter organisatorischer und personenbezogener Belastungsfaktoren an der eigenen Schule sowie um die Verstärkung von Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit des an der Schule beschäftigten Personals fördern.

Vorwiegend psychische Belastungsfaktoren: Je nach Schulart, Unterrichtsfächern, baulichen Gegebenheiten u.a. ist die Belastung von Lehrkräften und Schulleitungen sehr unterschiedlich. Dabei wird die physische Belastung von Lehrkräften in der Regel als normal bezeichnet; am ehesten wird noch über Lärmbelastung geklagt. Alle einschlägigen Untersuchungen belegen jedoch, dass die vorrangigen Belastungsfaktoren in der Schule psychischer Natur sind.

Durch das Aufdecken der Belastungsquellen und das Erarbeiten entsprechender Veränderungsvorschläge durch die Lehrkräfte selbst, kann sich eine umfassende Gesundheitsförderung ent-

wickeln, die unmittelbar Veränderungen gesundheitsriskanter Einstellungen und Verhaltensweisen bewirken.

### **Gesundheitszirkel und Qualitätsmanagement**

Zwischen dem Qualitätsmanagement einer Schule und dem Bemühen um Arbeitsbedingungen, die zumindest nicht gesundheitsschädigend sind, bestehen Zusammenhänge. Daher empfiehlt es sich, Gesundheitszirkelarbeit mit dem Qualitätsprogramm zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen.

### **Zusammensetzung eines Gesundheitszirkels**

In einem Gesundheitszirkel sollten alle Gruppierungen einer Schule vertreten sein, jedoch nicht mehr als neun Personen. Zumindest ein Teil der Mitglieder des Gesundheitszirkels sowie die Leitung sollten über Grundkenntnisse der Stress- und Belastungsforschung verfügen. Die Leitung sollte zweckmäßigerweise für Moderation ausgebildet sein und nicht zur selben Schule gehören. Dies wird sich jedoch nicht immer erreichen lassen, da die Verfügbarkeit externer Moderatoren begrenzt ist.

Der Sicherheitsbeauftragte der Schule sollte in jedem Falle beteiligt werden.

Kleinere Schulen können Gesundheitszirkel einrichten, indem sie sich mit benachbarten Schulen zusammentun und gemeinsam Diagnose- und Veränderungsinstrumente entwickeln.

### **Schulleitung und Gesundheitszirkel**

Die Frage, ob Schulleitungsmitglieder im Gesundheitszirkel vertreten sein sollen, muss sorgfältig erörtert werden. Dabei ist abzuwägen zwischen einer möglichen Konfrontationsstellung des Gesundheitszirkels zur Schulleitung und der Tabuisierung mancher Themen bei Teilnahme der Schulleitung. Allerdings ist der Blickwinkel der Schulleitung für die Belastungsanalyse eine wichtige Information. Vielfach empfiehlt sich ein

Mischmodell, bei dem sich die Schulleitung phasenweise zurückhält. In jedem Fall muss die Einrichtung eines Gesundheitszirkels mit der Schulleitung abgestimmt sein.

### **Verfahrensfragen**

Ein Gesundheitszirkel sollte zunächst einige Verfahrensfragen klären, z. B. Häufigkeit der Sitzungen, Protokollierung, Verbindlichkeit einer regelmäßigen Teilnahme, Verschwiegenheitspflicht usw.

Die Häufigkeit und Intensität von Treffen hängen eng mit dem Arbeitsprozess zusammen und unterliegen Schwankungen. Auch die Dauer der Arbeit muss vereinbart werden, z. B. Begrenzung auf ein Schuljahr, ebenfalls die Art der Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsgruppen der Schule, etwa im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement.

### **Arbeitsprinzipien**

Grundsätzlich könnten folgende sechs Prinzipien handlungsleitend sein:

1. Nur solche Vorhaben in Angriff nehmen, die mit Mitteln der eigenen Schule oder mit Unterstützung kooperierender Institutionen umgesetzt werden können. Die Senkung der Unterrichtsverpflichtung, die Stärkung der Erziehungsverantwortung der Eltern, die Reduzierung von Klassenfrequenzen und dgl. sind wünschenswert, aber mit den Mitteln der Schule nicht erreichbar.

2. Das gesamte Lehrpersonal in die Arbeit des Gesundheitszirkels einbeziehen.

3. Das gemeinsame Bemühen um gesundheitsförderliche Bedingungen an der Schule und die Reduzierung von Belastungen sollte als Prozess angesehen werden, der kein vorab präzise definierbares Ziel hat. Im Verlauf der Arbeit werden sich Ziele, Ansichten, Prioritäten usw. ändern. Es gilt, zwischen Beliebigkeit und Rigidität flexibel zu bleiben. Deswegen sollten die Ausgangssituation sowie Schritte und Zwischenziele fortlaufend dokumentiert (man vergisst zu leicht, wie es einmal gewesen ist) und evaluiert werden, damit der Prozess nachvollziehbar und kommunizierbar bleibt.

4. Die Gesundheitsförderung der Lehrenden hängt mit der Gesundheitsförderung der Lernenden zusammen. Arbeitserleichterungen für die Beschäftigten dürfen nicht auf Kosten der Schülerinnen und Schüler gehen. Der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule hat Vorrang. Gut ist, wenn beides zusammenpasst: Engagierte und ausgeglichene Lehrkräfte sind eine wichtige Voraussetzung für gute Unterrichts- und Erziehungsarbeit, und Schülerinnen und Schüler, deren Grundbedürfnisse erfüllt sind, können eher Verantwortung für ihr Lernen und Verhalten übernehmen.

5. Den Zusammenhang zwischen individuellem Verhalten und institutionellen Arbeitsbedingen beachten: Ob Arbeitsbedingungen eine Belastung oder eine Herausforderung darstellen, hängt bis zu einem gewissen Grad auch von den persönlichen Voraussetzungen des Einzelnen, seinen Kompetenzen, Leitvorstellungen, Lebensumständen und seinem Berufsbild ab.

6. Das Umfeld der Schule mit einbeziehen: Schule ist Teil des Gemeinwesens und beeinflusst von gesellschaftlichen und lokalen Interessen. Sie steht in Wechselwirkung mit der Elternschaft, dem Schulträger, Institutionen und Behörden, die unterstützend oder hemmend wirken können.

### **Vorgehen**

Am Beginn der Arbeit des Gesundheitszirkels steht eine Belastungsanalyse, die sich im schulischen Kontext vorrangig auf psychische Belastungen konzentrieren sollte. Instrumente für eine Bestandsaufnahme finden sich zahlreich in der Literatur zum Qualitätsmanagement und können entsprechend modifiziert werden, (siehe auch <http://www.mbfosbos.odn.de/allgemeines/schulentwicklung/bfs.htm>).

Nach dieser IST-Analyse findet eine gemeinsame Gewichtung der identifizierten Belastungsfaktoren und anschließend eine Problemanalyse statt. Auf dieser Basis werden Lösungsvorschläge zur Reduzierung der Belastun-



gen bzw. zur Stärkung gesundheitsförderlicher Faktoren entwickelt.

### **Umsetzung**

Der Erfolg von Gesundheitszirkeln hängt zum einen davon ab, wie zutreffend Belastungsfaktoren diagnostiziert und passende Veränderungsvorschläge praktikabel ausgearbeitet werden; dafür trägt der Gesundheitszirkel die Verantwortung. Zum anderen muss die für die Re-

alisierung notwendige Unterstützung von zuständigen Personen und Institutionen gewonnen werden. Das hängt wiederum ab von der Überzeugungsarbeit des Gesundheitszirkels, der Bereitschaft zu Veränderungen und dem Engagement der Beteiligten für die konkrete Umsetzung der Handlungsschritte.

**Der größte Fehler, den wir begehen können, ist,  
den ersten Schritt nicht zu machen,  
weil wir denken, er sei zu unbedeutend.  
(Quelle unbekannt)**

# Methoden zur Problembearbeitung

## Kraftfeldanalyse KFA<sup>2</sup>

Diese Technik lässt sich in einer Vielfalt denkbarer Situationen einsetzen, in denen es um das Abwägen des „Für und Wider“ geht. Zu einem vorgegebenen oder gemeinsamen Problem/Ziel, werden unterstützende Faktoren (die zur Lösung des Problems beitragen) und hemmende Faktoren (die eine Lösung erschweren) gesucht.

Der Einsatz der Kraftfeldanalyse (auch: Kräftefeldanalyse) bietet sich vor allem an, wenn es um die konzentrierte und an der Erarbeitung von Maßnahmen und Hilfsmitteln orientierte Analyse von Problemlösungen geht. Durch die Anwendung der Kraftfeldanalyse kann gewährleistet werden, dass die Idee von der Person und ihrem Status als Gruppenmitglied getrennt werden kann, Zeit und Ideen nicht durch andauernde oder unzweckmäßige Diskussionen verloren gehen. Der Vorteil der Kraftfeldanalyse liegt im systematisierten, formalisierten bzw. organisierten Ablauf.

**Erster Schritt:** Die Formulierung des Problems oder der Fragestellung kann vom Gruppenleiter vorgegeben werden oder erfolgt gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern, z. B. nach einer vorausgegangenen Ideensammlung.

**Zweiter Schritt:** In Stillarbeit schreibt jeder Teilnehmer z. B. Faktoren bzw. Kräfte auf, die die Lösung des Problems behindern oder zu der Lösung des Problems beitragen.

**Dritter Schritt:** Die von den Teilnehmern gefundenen Faktoren werden dem Pro und Kontra zugeordnet, geklärt, ggf. zusammengefasst, aber nicht inhaltlich diskutiert. Durch Punktvergabe oder eine andere Bewertung sollen diejenigen (Kontra-) Faktoren und (Pro-) Faktoren identifiziert werden, die besonders wichtig sind oder die erfolgversprechend/schnell/einfach ... angegangen werden können, entweder im Sinne der Beseitigung von Hindernissen oder zur Verstärkung von fördernden Faktoren.

Fragestellung:

Bewertung/ Gewichtung	fördernde Faktoren/+	hemmende Faktoren/-	Bewertung/ Gewichtung

**Vierter Schritt:** Für jeden wichtigen hemmenden Faktor werden nun Maßnahmen gesucht, die die Wirkung des Faktors reduzieren oder eliminieren können (gemeinsam als Ideensammlung oder in Stillarbeit, z. B. als Kartenabfrage oder mit der Nominalgruppentechnik).

Das gleiche gilt für die Sammlung von Schritten bzw. Maßnahmen, welche die Wirkung eines fördernden Faktors erhalten oder erhöhen.

**Fünfter Schritt:** Die Vorschläge bzw. Maßnahmen werden hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit diskutiert, gewichtet und geordnet.

**Sechster Schritt:** Schließlich wird für jede Maßnahme festgestellt, wie sie in ein umfassendes Handlungskonzept eingepasst werden kann. Dabei können durchaus nicht für die Realisierung taugliche Maßnahmen und Hilfsmittel gestrichen werden.

**Siebter Schritt:** Für jede Maßnahme wird festgehalten, welche Personen, Materialien und andere Hilfsmittel zu ihrer Durchführung verfügbar sind bzw. gebraucht werden (wer-was-wann-mit wem-womit).

<sup>2</sup> Die sogenannte Kraftfeldanalyse ist eine Methode, die von dem Psychologen Kurt Lewin entwickelt wurde. Sie führt vom kreativen Denken, wie es durch die Nominalgruppentechnik gefördert wird, zum kreativen Handeln. Der Zweck dieser Methode liegt in der systematischen Analyse von Faktoren bzw. Kräften, die sich für die Lösung eines Problems oder zur Realisierung einer Lösung als förderlich oder hemmend erweisen (Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft, 1976)

## Kopfstandtechnik<sup>3</sup>

Bei manchen Fragestellungen fällt es schwer, zu befriedigenden Ideen oder Lösungen zu kommen – insbesondere wenn es um die positive Definition eines Sachverhaltes geht, z. B.:

**Wie können wir die psychische Belastung an unserer Schule verringern?**

Da hilft es bisweilen, die Blickrichtung umzukehren und nach dem Gegenteil zu fragen, z. B.:

**Wie können wir uns die Arbeit noch schwerer machen?**

Die ursprüngliche Frage wird gleichsam „auf den Kopf“ gestellt. Gleichzeitig kann die Perspektive auf verschiedene Gruppen ausgeweitet werden, z. B. mit Blick auf Unterricht, Schüler, Eltern usw.

**Vorgehen:** Im **ersten** Schritt werden Antworten zu der umgekehrten Fragestellung gesammelt und auf Wandzeitungen festgehalten.

Im **zweiten** Schritt werden die Antworten nach ähnlichen Aussagen sortiert (z. B. farbig markiert)

Im **dritten** Schritt erfolgt eine analoge Umkehrung ins Gegenteil. Dies sollte jedoch nicht durch einfache Verneinung erreicht werden, sondern durch Neuformulierung einer positiven Aussage. Beispiel: Aus: „**Probleme nicht miteinander klären**“ wird vielleicht: „**Wir organisieren Gelegenheiten, wo wir uns zu aktuellen Problemen abstimmen können.**“

Nicht selten werden mit einer Positivformulierung mehrere negative Items abgedeckt.

Im vierten Schritt werden die Ergebnisse sortiert und wie bei anderen Methoden bis zu einem Handlungskonzept weiterverarbeitet (z.B. KFA oder SOFT-Analyse).

**Hinweis:** Die Methode ist nicht einfach zu moderieren. Sie braucht Zeit, ist anstrengend, macht aber Spaß und führt zu fundierten Ergebnissen.

## SOFT-Analyse<sup>4</sup>

Eine SOFT-Analyse hilft, eine Fragestellung gleichzeitig unter verschiedenen Aspekten zu betrachten. In der Regel werden diese vier Aspekte unterschieden:

Was läuft gut ( <b>Satisfaction</b> )	positive Erwartungen, Ziele ( <b>Objectives</b> )
Probleme, Schwierigkeiten ( <b>Failures</b> )	Bedrohungen, Risiken ( <b>Threats</b> )

Die Betrachtung kann auf die Analyse einer individuellen Situation oder auf die Analyse einer Institution gerichtet sein.

**Beispiel:** Die Arbeitssituation an unserer Schule in Bezug auf Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Lehrkräfte

<b>Was läuft gut</b> (Was schützt oder fördert derzeit die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unserer Schule?)	<b>positive Erwartungen, Ziele</b> (Was könnten wir unternehmen, um Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu sichern und zu verstärken? Wodurch könnten wir mehr positive Entwicklungsmöglichkeiten für uns finden?)
<b>Probleme, Schwierigkeiten</b> (Was schafft Belastungen, Unzufriedenheit und Hindernisse in unserer Arbeit?)	<b>Bedrohungen, Risiken</b> (Was passiert, wenn nichts passiert? Welche bedrohlichen Entwicklungen kommen in Bezug auf die pädagogische Arbeit, das Kollegium, die Schüler auf uns zu?)

**Material:** Wandzeitungen, Stifte, Karten

<sup>3</sup> Methode zur kreativen und amüsanten Auseinandersetzung mit einer komplexen Fragestellung durch Perspektivenwechsel

<sup>4</sup> Arbeitsfeld-Analyse in Bezug auf Belastung und Gesundheit

## Kollegialer Denkservice

**nach: Ender & Strittmatter 2001: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Studienverlag Innsbruck**  
Die Übung "kollegialer Denkservice" ist inhaltlich und zeitlich stark strukturiert, da mehrere Problemstellungen von verschiedenen Gruppen zeitgleich bearbeitet werden. Die begrenzten Zeiträume animieren zum konzentrierten Hinarbeiten auf Lösungsansätze und lassen ein "Sich Verzetteln in Details" nicht zu. Es arbeiten zwei Teams zusammen, die sich gegenseitig beraten, und zwar indem Team A ein Problem bearbeitet, das Team B ihm "aufgibt" und umgekehrt. Die gegenseitige Beratung läuft in vier aufeinanderfolgenden Schritten ab.

### 1. Schritt; Zeit: ca. 20 Min.

Bildung von Teams (Tandems oder 3-er-Gruppen), die sich gegenseitig beraten werden. Innerhalb eines Teams einigen sich die beteiligten Personen auf eine Fragestellung oder ein Problem, wozu sie vom anderen Team eine Lösung/Bearbeitung wünschen, und sie bereiten vor, wie das Problem dem anderen Team vorgestellt, präsentiert/visualisiert werden soll.

Die Visualisierung und Präsentation berücksichtigt die folgenden Aspekte:

- In welchen systemischen Kontext ist die Problemstellung bzw. das Anliegen eingegliedert?
- In welchen exemplarischen Szenen „zeigt“ sich das Problem?
- Welche Fragen und Gefühle sind mit dem Problem verbunden?
- Welches Ziel soll erreicht werden?

### 2. Schritt; 2 x 15 Min.

Nach Ablauf der 20 Min. treffen sich jeweils zwei Teams. Die Teams erklären sich gegenseitig die ausgewählte Problemstellung. Team A stellt sein Anliegen dar; Team B fragt solange nach, bis es glaubt, das Problem verstanden zu haben und zur weiteren Bearbeitung übernehmen zu können. Nach 15 Min. stellt Team B ebenso seine „Knacknuss“ dem Team A dar. Selbstverständlich stellen die Teams ihre visualisierten Problemdarstellungen einander zur Verfügung. Ziel dieses Schrittes ist die verstandene Problemstellung.

**Wichtig: Keine Diskussion in dieser Phase – nur Nachfragen und Klären!**

### 3. Schritt; je 20 – 30 Min.

Die Teams ziehen sich nun mit dem ihnen anvertrauten Anliegen zurück und bearbeiten es. Ziel ist die Suche nach einer Vielzahl von kreativen Impulsen und Lösungsperspektiven. Es geht um Brainstorming, die Umwertung und -deutung des Problems oder auch um die Erweiterung der Fragestellung. Phantasie und „respektloses“ Denken dürfen zum Zuge kommen, weil es dem anderen Team überlassen ist zu entscheiden, was es von dem Ergebnis übernehmen will.

### 4. Schritt; 2 x 20 Min.

Die Teams treffen sich wieder und haben nun jeweils 20 Min. Zeit, ihre Ideen, neue Sichtweisen und Empfehlungen zur Problemstellung an das andere Team zurückzuspielen. Durch den Fallgeber erfolgt jeweils eine Evaluation.

## **Was ich für mich selbst und für das Kollegium mitnehme**

### **I. Bilden Sie je einen Vorsatz für sich und in Bezug auf das Kollegium, der folgende Merkmale aufweist:**

- Der Vorsatz ist positiv formuliert, enthält keine Negation:  
Vermeiden Sie also *nie, kein, weniger ..., aufhören, verringern, vermeiden ...*
- Der Vorsatz ist in der Gegenwart formuliert, als sei das Ziel schon erreicht:  
Nicht: ab morgen will, werde, möchte, sollte ich..., sondern: ich tue ...
- Der Vorsatz beschreibt operationalisiert konkretes Handeln, wann, wo, wem gegenüber Sie sich wie verhalten, um Ihr Ziel erreichen.  
Woran merken Sie, dass das Ziel erreicht ist?
- Der Vorsatz betrifft Ihr eigenes Handeln, nicht das von anderen! Formulieren Sie nicht Ziele für andere, deren Erreichen nicht in Ihrer Hand liegt. Sie selbst müssen die Verantwortung für das Ziel übernehmen können, und es muss von Ihrer Initiative abhängen, nicht von dem guten Willen der anderen.

Der Vorsatz ist inhaltlich realistisch und kurzfristig zu realisieren (Verstärkung!).

### **Schreiben Sie den Vorsatz auf die Rückseite dieses Blattes**

#### **II. Kontrollfragen zur Absicherung**

- Wozu möchte ich das Ziel erreichen? Was ist der Wert, der dahinter steht? Welches Gewicht hat der Wert für mich im Vergleich mit andern Werten?
- Was ändert sich für mich, wenn das Ziel erreicht ist?
- Was ist das Gute für mich und für andere an dem gegenwärtigen Zustand?  
Wie kann ich die Vorteile erhalten?
- Wie kann die positive Funktion des Problems erhalten bleiben, wenn ich das Ziel erreicht habe?
- Was ändert sich für andere? Wer ist von dem Ziel auch noch betroffen (beruflich, privat, systemisch ...)? Wer hat Interesse daran, dass es so bleibt wie es ist?
- Welche Nachteile hat das Ziel für mich? Welche „Kosten“ kommen mich und andere zu? Was ist der Preis für das Ziel?
- Kann ich das Ziel variieren, um die Nachteile für mich und die anderen zu verringern?
- Was in mir könnte etwas gegen das Ziel haben?  
Was hat mich bisher gehindert, das Ziel zu erreichen, so zu sein ...?

#### **III. Hilfen**

- Womit motiviere ich mich (vom Schmerz weg - auf Lust zu)?
- Welche Fähigkeiten ... habe ich, das Ziel zu erreichen?
- Wann habe ich das schon einmal geschafft?
- Wer kann das, was ich will? Gibt es ein Modell?
- Wie sieht das aus, wenn ich das Ziel erreicht habe?  
Wie sieht eine Station auf dem Weg aus?  
Welche Zwischenschritte muss ich einplanen?
- Wie sieht das ideale Umfeld aus?  
Was kann ich am Umfeld ändern, damit ich mein Ziel noch besser erreiche?
- Wie sieht das Ziel jetzt aus?

#### **Will ich es immer noch erreichen? ...**

**Meine persönlichen Wünsche für Veränderungen an unserer Schule**

<b>in Bezug auf Unterricht</b>	<b>in Bezug auf Organisation</b>	<b>in Bezug auf Interaktion</b>

Was davon ist Ihnen am Wichtigsten; was möchten Sie mit anderen zusammen hier bearbeiten?

Schreiben Sie bitte diesen Wunsch lesbar auf eine Karte und heften Sie diese Karte an die vorbereitete Wandzeitung.