

Quelle: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen, 398-399. Köln: Carl Link.

Glossar zum Handbuch Lehrergesundheit

Achtsamkeit

Achtsamkeit bedeutet das bewusste Wahrnehmen dessen, was gerade geschieht. Achtsam sein heißt, eine nicht bewertende, akzeptierende Haltung einzunehmen und den sinnlichen Erfahrungen besondere Aufmerksamkeit zu schenken (Huppertz, 2006).

Ambiguitätstoleranz

Mit Ambiguitätstoleranz (v. lat. *ambiguitas* „Zweideutigkeit“, „Doppelsinn“) wird die Fähigkeit bezeichnet, Uneindeutiges, Mehrdimensionales, Widersprüchliches (Antinomien), Unterschiede (siehe auch Diversity), „Sowohl als-auch-Situationen“... auszuhalten, zu akzeptieren, ohne es auf ein „Entweder– oder“ zu vereinfachen oder auf lineare, eindimensionale Strukturen zu reduzieren. Ambiguitätstoleranz ist in gewisser Weise das Pendant zur Inkongruenzerfahrung; sie lässt Inkongruenzen bestehen und versucht, sie positiv zu nutzen.

Änderungsresistenz

Personen und Organisationen funktionieren in der Regel routinemäßig mehr oder weniger stabil. Wenn sich aber das Umfeld verändert oder neue Anforderungen bewältigt werden sollen, müssen sie im Dienste ihrer Zukunftsfähigkeit darauf reagieren. Änderungsresistenz bezeichnet den Widerstand von Einzelpersonen, Teams und Organisationen gegen den Veränderungsdruck und den Versuch, möglichst den Status Quo zu bewahren. Dabei sind durchaus Unterschiede zwischen Einzelpersonen und Menschen in Organisationen zu verzeichnen: Während die Einen dem Wandel offen gegenüberstehen, wehren sich andere gegen Veränderungen – nicht selten ambivalent, wenn sie sich selbst nicht ändern wollen, aber dies von anderen erwarten, um von etwaigen Vorteilen des neuen Zustandes zu profitieren. Änderungsagenten benötigen eine besondere Sensibilität, Änderungsresistenz zu verstehen und damit respektvoll umzugehen.

Belastung und Beanspruchung

Psychische *Belastung* wird verstanden als die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken (DIN EN ISO 10075, Richter 2000, S. 9). Die auf das menschliche Erleben und Verhalten einwirkenden Einflüsse werden zuerst einmal entgegen dem Alltagssprachlichen Gebrauch als neutral angesehen. Psychische *Beanspruchung* wird verstanden als die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand (Ressourcen) (DIN EN ISO 10075, Richter 2000, S. 9).

Benchmarking

Benchmarking (= Maßstäbe setzen) bezeichnet einen systematischen und kontinuierlichen Leistungsvergleich hinsichtlich Kosten, Strukturen, Prozessen etc. zwischen mehreren Schulen oder Teilbereichen innerhalb einer Schule. Ziel ist, aus dem Vergleich mit anderen zu lernen und Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung sowie erforderliche Bedingungen zu ermitteln.

Burnout

Der Begriff Burnout stammt aus der klinischen Psychologie und beschreibt ein Phänomen, bei dem Menschen beginnen, Symptome von emotionaler Erschöpfung, Demoralisierung, Müdigkeit, Antriebsverlust, Unzufriedenheit, reduzierter Leistungstätigkeit und Depersonalisierung/Abneigung zu zeigen. Vormalig häufig engagierte Menschen werden reizbar, misstrauisch, halsstarrig, entwickeln eine negative und zynische Einstellung zu ihrer Arbeit und den Mitmenschen, was zugleich mit einer depressiven Symptomatik einhergehen kann. Burnout ist keine Krankheit, sondern ein Problem der Lebensbewältigung (vgl. ICD-10, Internationale Klassifikation von Erkrankungen). Es handelt sich um eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung aufgrund beruflicher Überlastung. Diese wird meist durch Stress ausgelöst, der aufgrund verminderter Belastbarkeit nicht bewältigt werden kann.

Change-Controlling

Change-Controlling zielt auf die Zeit-, Ergebnis- und Kostenplanung sowie Kontrolle der Veränderungsprojekte, ihrer Wirkungen und Nebenwirkungen. Es zwingt zur eindeutigen Formulierung der Ziele, zur Präzisierung und Operationalisierung von Maßnahmen und prüft die Ernsthaftigkeit und Dauerhaftigkeit der Veränderungsprozesse.

Change Management

Mit dem Konzept des Change Managements (oder Veränderungsmanagement) kristallisierte sich in letzter Zeit eine ganzheitliche Betrachtung des Themas „Veränderungen steuern“ heraus. Change Management ist die „Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur und des individuellen Verhaltens zu Stande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer [in Schulen: Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler]. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertstrukturen, Machtkonstellationen etc., die in der jeweiligen Organisation real existieren.“

Diversity

Mit Diversity wird zunächst die Verschiedenartigkeit von Menschen benannt, angefangen von unterschiedlichen Meinungen bis hin zu ethnischen und religiösen Unterschieden, Geschlecht und Hautfarbe. Gleichzeitig wird aber ausgedrückt, dass Menschen in Bezug auf die ihnen zukommende Respektierung und Anerkennung ihrer Verschiedenheit gleich sind. Mit diesem Begriff wird zudem die Chance hervorgehoben, die Vielfalt positiv zu nutzen (Wächter et al., 2003).

Definition: Empowerment

„Empowerment zielt darauf ab, dass Menschen die Fähigkeit entwickeln und verbessern, ihre soziale Lebenswelt und ihr Leben selbst zu gestalten und sich nicht gestalten zu lassen. Empowerment beschreibt Prozesse von Einzelnen, Gruppen und Strukturen bis hin zu größerer gemeinschaftlicher Stärke und Handlungsfähigkeit.... Durch den Empowerment-Ansatz sollen Personen(-gruppen) dazu ermutigt werden, ihre eigenen (vielfach verschütteten) personalen und sozialen Ressourcen sowie ihre Fähigkeiten zur Beteiligung zu nutzen, um Kontrolle über die Gestaltung der eigenen sozialen Lebenswelt (wieder) zu erobern. Die jeweiligen Rahmenbedingungen der Zielgruppe (das soziale und politische Umfeld) müssen stets mitgedacht werden, da diese das Vorhandensein und die Entwicklung von Ressourcen mitbestimmen. Die Förderung von Partizipation/Teilhabe und Gemeinschaftsbildung sind wesentliche Strategien des Empowermentprozesses.

Quelle: Brandes & Stark, Leitbegriffe der Gesundheitsförderung,
<http://www.bzga.de/leitbegriffe/>

Evaluation

Evaluation beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme.

Evaluation, formative und summative

Mittels einer formativen Evaluation werden der Prozess der Umsetzung einer Interventionsmaßnahme sowie die während des Prozesses erzielten ersten Ergebnisse analysiert. Die summative Evaluation stellt Steuerungswissen bereit und ermöglicht es dadurch, ggf. frühzeitig das Gelingen der Intervention durch eine Optimierung der Maßnahme und ihres Umsetzungsprozesses zu unterstützen.

Eine summative Evaluation zieht ein Resümee nach Beendigung der Maßnahme. Sie ermöglicht eine Beurteilung, inwiefern die ursprünglich angezielten Effekte erzielt worden sind und eine Wiederholung bzw. Fortführung der Maßnahme sinnvoll erscheint.

Führungsverhalten, Führungsstil

Das *Führungsverhalten* bezieht sich immer auf die Situation. Die Situation umfasst die geführten Personen, die Normen, Werte und Regelungen innerhalb des Unternehmens und eines gesellschaftlichen Rahmens. Unter Führungsverhalten werden alle Verhaltensweisen und Techniken bezeichnet, die auf eine zielorientierte Einflussnahme ausgerichtet sind, z. B. soziale Unterstützung, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Anerkennung und Wertschätzung (Dubs, 2009).

Der *Führungsstil* bezeichnet ein langfristiges, relativ stabiles, von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster der Führungsperson, das zugleich die Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ausdruck bringt (z. B. mitarbeiterorientierte Führung, transformationale Führung) (Dubs, 2009).

Führungsstile

Transaktionale Führung

In diesem Führungskonzept ist die Schulleitung Manager der vielzähligen „Transaktionen“, also der Arbeits- und Austauschprozesse, die innerhalb der Schule für die notwendige Ordnung und den reibungslosen Ablauf sorgen.

Im Vordergrund steht hier das möglichst effiziente Managen der schulischen Abläufe und reicht im Einzelnen vom täglichen büroorganisatorischen Prozedere über die Verwaltung von Gebäuden, finanziellen und personellen sowie der zeitlichen Ressourcen aller an der Schule tätigen Personen bis zur Kommunikation innerhalb und außerhalb der Schule (Huber, 2008). Zusammenfassend beinhaltet dieser Führungsstil, die Abläufe effizient zu organisieren.

Transformationale Führung

Im Gegensatz dazu steht bei der transformationalen Führung weniger die effiziente Verwaltung schulischer Strukturen und Arbeitsprozesse als vielmehr die Kommunikation, Kooperation sowie die Beziehung der Lehrkräfte im Vordergrund. Über die Vermittlung von Visionen und Sinn sowie über den Aufbau von Motivation und Kooperation ist die transformatorische Führungskraft vor allem Initiator und weniger Steuermann von Wandlungsprozessen. Während das Ergebnis der transaktionalen Führungskraft darin besteht, die Dinge richtig zu tun, so geht es an dieser Stelle vor allem darum, die richtigen Dinge zu tun (Effektivität).

Mitarbeiterorientierte Führung

Dem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten geht es um die Entwicklung gemeinsamer Überzeugungen und Werte in der Organisation. Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinen Bedürfnissen nach sinnstiftender Arbeit, Arbeitsplatzsicherheit, persönlicher Weiterentwicklung und sozialen Beziehungen. Mitarbeiterorientierte Führungskräfte setzen auf Transparenz sowie Partizipation und agieren empathisch. Das heißt, ihr Verhalten zielt auf die Etablierung eines freundlichen Arbeitsklimas und die Schaffung eines vertrauensvollen Miteinanders ab, in der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig helfen und Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aufeinander bauen können. Die Führungskraft ist Vorbild und unterstützt ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihrer beruflichen wie persönlichen Entwicklung (vgl. Badura, 2009).

Aufgabenorientierte Führung

Aufgabenorientierte Führungskräfte zeigen eine hohe Einstufung bei der Betonung der Leistung (Aufgabenorientierung) und niedrige beim Menschen (Personenorientierung). Im Vordergrund der aufgabenorientierten Führung steht nach Rowold und Heinitz (2008, S. 130) die Festlegung, Verteilung und Strukturierung von Aufgaben (z. B. Festsetzen von Abgabeterminen).

nen oder die Zuordnung von Aufgaben zu bestimmten Personen). Aus der Kombination wesentlicher Merkmale der mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führung ergeben sich verschiedene Führungsformen. Personen, die in hohem Ausmaß mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert führen, gelten als demokratisch/partizipativ, während eine niedrige Ausprägung der mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führung auch als laissez-faire bezeichnet werden.

Laissez-faire-Führungsstil

Die Vorteile des Laissez-faire-Führungsstils liegen in der Gewährung von Freiheiten und in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Individualität entfalten. Dieser Führungsstil wird oft in „Kreativ“-Abteilungen genutzt. Nachteile stellen mangelnde Disziplin und unklare Verantwortlichkeiten dar. Dieser Führungsstil kann zu Kompetenzstreitigkeiten, fehlende Struktur und Rivalitäten in der Gruppe führen.

Gesundheitsmanagement

Schulisches Gesundheitsmanagement kann verstanden werden als die systematische und nachhaltige Entwicklung schulischer Rahmenbedingungen, schulischer Strukturen und Prozesse, die auf die gesundheitsangemessene bzw. gesundheitsgerechte Gestaltung von Lehren, Lernen und Organisation sowie auf die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten aller in der Schule involvierten Personengruppen abhebt (Bandura & Hehlmann, 2003; Dadaczynski & Paulus, 2011). Im Gesundheitsmanagement wird Gesundheit als essentieller Bestandteil der Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung verstanden. „Health Mainstreaming“ lautet das Motto – Gesundheitliche Belange sollen in allen Entscheidungs- und Planungsprozessen mitgedacht werden (Hascher & Baillod, 2008).

Gruppe

Wird von „Projektgruppen“ oder „Gruppen“ gesprochen, sind hiermit zwei oder mehr Personen gemeint, die zeitlich begrenzt mit der Bewältigung einer Aufgabe betraut sind.

Habitus

Unter „sozialem Habitus“ werden Gewohnheiten im Denken, Fühlen und Handeln verstanden, die Mitgliedern einer Gruppe gemeinsam sind.

Inkongruenzerfahrung

Personen prüfen neue Erkenntnisse, eigene Erfahrungen oder Erwartungen von außen darauf, ob sie mit ihren Wertvorstellungen, ihrem Selbstbild, ihren Überzeugungen, Wünschen, Zielen... übereinstimmen (=kongruent). Ist das der Fall, fühlt sich die Person bestätigt. Inkongruenz hingegen wird meist als unangenehm erlebt. Das Bewusstwerden dieses unangenehmen Gefühls oder die kognitive Wahrnehmung der Unstimmigkeit können zum Ausgangspunkt für Veränderungen im Denken und Handeln werden, um eine Passung wieder herzustellen. Ohne unangenehme Diskrepanzen zwischen IST und SOLL fehlt der Person die Motivation für Veränderungen.

Koaktion, Interaktion und Kontraaktion

In der Sozialpsychologie werden drei Formen der Zusammenarbeit zwischen Personen bzw. Gruppen unterschieden:

Koaktion = Die Partner arbeiten ohne wechselseitige Effekte nebeneinander her.

Interaktion = Die Partner arbeiten miteinander und beeinflussen sich gegenseitig.

Kontraaktion = Die beiden Partner kämpfen gegeneinander.

Kohärenzgefühl

Die Konzeption des „Sinns für Kohärenz“ („Sense of Coherence“ geht auf den amerikanisch-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky zurück. Antonovsky beschäftigte sich während der 1970er Jahre mit der Fragestellung, was Menschen gesund erhält.

Aus dieser Forschung ging das Konzept des Kohärenzgefühls als zentraler Bestandteil der Theorie der Salutogenese hervor. Das Kohärenzgefühl wird durch drei Merkmale charakterisiert: Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Verstehbarkeit

Die Anforderungen aus der inneren und äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens sind strukturiert, überschaubar und erklärbar („Gefühl der Verstehbarkeit“ – „Ich blicke durch“).

Machbarkeit

Es stehen Ressourcen zur Verfügung, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden („Gefühl der Machbarkeit“ – „Ich kann's packen“).

Sinnhaftigkeit

Diese Anforderungen sind Herausforderungen, die Investitionen und Engagement verdienen und bedeutsam für mich sind („Gefühl der Sinnhaftigkeit“ – „Es lohnt sich“).

Leadership

Nach Dubs (2009, S. 125) umfasst Leadership von Schulleitungen „[...] die Aufgaben des Managements und der Schulentwicklung mit dem Ziel, die Schule so zu führen, dass sie ihre von den Behörden vorgegebenen und selbst entwickelten Ziele sowohl aus pädagogischer als auch aus wirtschaftlicher Sicht effizient und effektiv erreicht.“

Lernende Organisation

Unter einer lernenden Organisation versteht man idealerweise ein System, das sich aufgrund innerer und äußerer Veränderungen ständig in Bewegung und Entwicklung befindet, um seine Wissensbasis und die Handlungsspielräume an jeweils neue Erfordernisse anzupassen.

Monitoring

Monitoring meint die systematische Erfassung (Protokollierung), Beobachtung oder Überwachung eines Vorgangs oder Prozesses mittels technischer Hilfsmittel oder anderer Beobachtungssysteme. Durch wiederholende Durchführungen können Ergebnisse verglichen werden. Durch das Monitoring kann es gelingen, steuernd in einen Prozess einzugreifen, der nicht den gewünschten Verlauf nimmt.

Muss-, Soll- und Kann-Normen

Normen sind Erwartungswerte, die von Personen oder innerhalb einer Gruppe für verbindlich oder funktional gehalten werden. Abweichungen, Einhaltung und Nichteinhaltung werden individuell als unangenehm oder bedrohlich wahrgenommen (siehe Inkongruenzerfahrung) und in Gruppen u.U. mit Sanktionen belegt. Welche Konsequenzen Verstöße nach sich ziehen, hängt vom Verbindlichkeitsgrad der Normen ab.

Manche Normen haben Unbedingtheitsanspruch: Jeder muss unbedingt...; andere haben „Soll-Charakter“ (jeder sollte möglichst...) und wieder andere haben eher unverbindlichen „Kann-Charakter“ (man kann in dem Fall...). Je mehr Normen für eine Person unbedingten „Muss-Charakter“ haben, desto stärker wird ihr Handlungsspielraum eingeschränkt.

Organisationsdiagnose

Ist-Analysen, Bestandsaufnahmen oder Diagnosen bilden die Datenbasis für Schulentwicklungsprozesse (Standortbestimmung). Diagnosen geben häufig Anlass für einen kollegiums-internen Austausch über den Ist-Stand der Schule.

Die Diagnose beginnt mit einer Datenerhebung. Mit Hilfe eines Fragebogens oder durch einen moderierten Prozess gewinnt die Schule einen „Datenberg“, der die subjektiven Sichtweisen der einzelnen Lehrkräfte zu einer repräsentativen Einschätzung des Gesamtkollegiums oder Teilen davon zusammenführt und in Zahlen begreifbar macht. Manche der Ergebnisse sind eindeutig, so dass sich leicht Ziele ableiten lassen. Andere Ergebnisse sind wider-

sprüchlich, wenn sich eine große Streuung (Heterogenität) in der Gruppe abbildet (wenn z. B. genauso viele Personen zustimmend wie ablehnend antworten).

Erst die gemeinsame Analyse und Diskussion aller an der Ist-Analyse beteiligten Personen und Gruppen kann klären, welche Bedeutung die Ergebnisse für die aktuelle Situation und die weitere Arbeit an der Schule haben. Das heißt: Erst nach dem Austausch über die Daten („Datenfeedback“) kann man von einer gemeinsamen Diagnose für die Schule sprechen, die als Ausgangspunkt für gemeinsame Zielklärungen dienen kann (vgl. dazu Rolff, Buhren, Lindau-Bank & Müller, 2011, S. 89 ff.).

Psychosomatik

Psychosomatik: Körperliche Reaktionen auf seelische Belastungen

Psychosomatische Beschwerden: Wenn eine Person in einem definierten Zeitraum mehrere körperlich spürbare Beschwerden zeigt und medizinische Ursachen ausgeschlossen sind, können psychosomatische Beschwerden Indikatoren auf kurzfristige oder langfristige Stressfolgen sein.

Psychosomatische Störungen sind Störungen körperlicher Funktionsabläufe, deren Entstehung oder Verlauf (Auslösung, Aufrechterhaltung, Verschlechterung) so stark durch psychische bzw. psychosoziale Faktoren beeinflusst sind, dass organmedizinische Ursachen allein das Geschehen nicht ausreichend erklären können.

Salutogenese

Salutogenese: Beschreibung von Faktoren, die zur Entstehung (Genese) und Erhaltung von Gesundheit führen.

Pathogenese: Beschreibung von Faktoren, die zur Entstehung (Genese) und Erhaltung einer Krankheit führen.

Der salutogenetische Ansatz beschäftigt sich, ganz im Gegensatz zur Pathogenese, nicht mit der Frage „Warum wird der Mensch krank?“, sondern mit der Frage „Was hält den Menschen gesund?“

Selbstkonkordanz

Selbstkonkordanz wird als das Ausmaß definiert, mit dem einerseits die Ziele und andererseits die authentischen Interessen und Werte einer Person vereinbar sind.

Selbstwirksamkeitserwartung

Selbstwirksamkeitserwartung meint die persönliche Überzeugung eigener Wirksamkeit (synonym: Kompetenzüberzeugung). Beispiel: „Ich bin davon überzeugt, dass ich die Unterrichtsstunde gut durchführen kann, auch wenn die Schülerinnen und Schüler unmotiviert sind.“ Zur kompetenten Durchführung einer Handlung gehören nicht nur objektive Fähigkeiten (Fachkenntnis, Methodenkompetenz, Motivationskompetenz), sondern auch die subjektive Überzeugung, diese Fähigkeiten zu besitzen.

Subjektive Theorien

Subjektive Theorien sind Modelle von Wirklichkeit, mit denen wir versuchen, uns die Welt zu erklären, indem wir subjektiv plausible Zusammenhänge zwischen Ereignissen und Erscheinungen in unserer Erlebniswelt herstellen oder Ursachen und Wirkungen für uns definieren. Sie sind in hohem Maße individuell, können aber auch von Gruppen geteilt werden, deren Mitglieder ähnlich denken. Wir entwickeln sie aufgrund unserer Erfahrungen, durch soziale Kontakte und angeeignetes Wissen. Wissenschaftlich-objektive Theorien beruhen hingegen auf systematischer Forschung unter professionellen Standards. Die subjektiven Modelle können mehr oder minder differenziert wissenschaftlich fundierten Theorien oder der „objektiven“ Wirklichkeit angemessen sein.

In der Regel wird man sich der eigenen subjektiven Theorien erst in der Auseinandersetzung mit anderen Personen bewusst; dennoch haben sie großen Einfluss auf unser Handeln und Denken und sind schwer aufzubrechen, selbst wenn objektive Erkenntnisse dagegen stehen.

Veränderungsbereitschaft

Akzeptanz von Veränderungen: zustimmende, aufgeschlossene Haltung gegenüber einem Veränderungsvorhaben.

Veränderungsbereitschaft: Veränderungsbereite Organisationsmitglieder verbinden mit der Veränderung positive Emotionen, es überwiegt eine positive Bewertung und es besteht die Intention, an der Realisierung des Veränderungsvorhabens aktiv mitzuwirken.

Verhaltens- und Verhältnisprävention

Verhaltensprävention: Sammelbegriff für Strategien, die die Beeinflussung von gesundheitsrelevanten Verhaltensweisen einzelner Personen beinhalten.

Verhaltensprävention kann abzielen auf gesundheitsfördernde Verhaltensweisen (gesunde Ernährung, körperliche Bewegung) oder die Vermeidung und Veränderung von gesundheitsriskanten Verhaltensweisen (Rauchen, Alkoholmissbrauch, einseitige Ernährung)

Verhältnisprävention: Strategien, die auf die Kontrolle, Reduzierung oder Beseitigung von Gesundheitsrisiken in den Umwelt- und Lebensbedingungen der Menschen und auf die Herstellung gesunder Verhältnisse abzielen.

Dazu gehören z. B. die Veränderung der Arbeitsbedingungen (Arbeitsschutz, Humanisierung der Arbeit, schulische Gesundheitsförderung), die kommunalen Aktivitäten zur Verbesserung der öffentlichen hygienischen Wohn-, Verkehrs- und allgemeinen Sicherheitsbedingungen (Bädersaufsicht, Kanalisation), die überregionalen, nationalen und internationalen Aktivitäten zur Stärkung der Gesundheit und des Wohlbefindens von Menschen (Quelle: Lehmann, 2011, <http://www.leitbegriffe.bzga.de/>).

Fragebogen zur Analyse des momentanen Stress-Pegels

Stresstest (nach Gudjons, Herbert (2006): Arbeitsökonomie und Gesundheit. In: Gudjons, H.: Neue Unterrichtskultur – veränderte Lehrerrolle. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 173-191, 189)

	Trifft das auf Sie zu? Bitte ankreuzen, wenn ja
Ich rege mich unnötig stark über bestimmte Dinge auf.	☐
Auch nach vielen Stunden Schlaf wache ich morgens nicht erholt auf.	☐
Ich bin vergesslicher als früher.	☐
Auch kleinere Probleme empfinde ich als sehr anstrengend.	☐
Ich werde ungeduldig, wenn es mir zu langsam geht oder ich warten muss.	☐
Ich bin unausgeglichen und nervös.	☐
Ich komme nur schwer innerlich zur Ruhe.	☐

Je häufiger Sie mit „Ja“ antworten, umso stärker sind Sie momentan durch Stress in Ihrer Gesundheit gefährdet.

Nieskens, B., Rupprecht, S. & Erbring, S. (2012). Was hält Lehrkräfte gesund? Ergebnisse der Gesundheitsforschung für Lehrkräfte und Schulen. In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): Handbuch Lehrer*gesundheits – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen, 41-96. Köln: Carl Link.

Übung „Gezielte Entspannung im Schulalltag“ (Achtsamkeitsübung)

Versuchen Sie, auch in der Schule immer mal wieder eine kurze Entspannungspause einzulegen.

Zum Beispiel einen „Drei-Minuten-Atemraum“:

1. Nehmen Sie eine aufrechte Position ein

(Egal wo Sie gerade sind: Im Klassenzimmer, am Kopierer). Falls möglich, können Sie die Augen schließen, Sie können die Augen aber auch auf einen festen Punkt richten.)

2. Fragen Sie sich freundlich:

Wie geht es mir im Moment? Registrieren Sie einfach, welche Antworten kommen, welche Gefühle Sie bei sich spüren.

(Dauer: 1 Minute).

3. Richten Sie dann ihre Aufmerksamkeit auf den Atemfluss, entweder an den Naseneingängen oder am Bauch. Verweilen Sie dort so aufmerksam wie möglich.

(Dauer: 1 Minute).

4. Weiten Sie die Aufmerksamkeit auf den Körper als Ganzes aus. Nehmen Sie die Atmung im ganzen Körper wahr.

(Dauer: 1 Minute).

Materialien zu Kapitel 12

DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (2012) (Hrsg.): Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen. Köln: Carl Link.

Leitfaden zum Thema Supervision

vgl Erbring (2011): Die Zeit sollte man sich nehmen: Reflexion und Supervision. In: mittendrin (Hrsg.): Inklusion in der Sekundarstufe. Verlag an der Ruhr, S. 338 ff

„Supervision? Nein, so schlimm ist es noch nicht!“

So antworten Lehrpersonen häufig, wenn Beratungsangebote thematisiert werden. Supervision wird von vielen Lehrpersonen mit beruflichem Scheitern oder Burnout assoziiert. Was viele nicht wissen ist, dass Supervision berufsbegleitend eingesetzt wird und vor allem präventiv wirkt.

„Supervision? Nein, dafür hab ich momentan einfach keine Zeit.“

Stattdessen verbringen Lehrpersonen einen Teil ihrer Freizeit mit Grübeln und Ärger, mit Zweifeln und Ratlosigkeit. In Gesprächen mit dem Partner oder im Freundeskreis kann man zwar seinen Frust loswerden. Aber sind die Gespräche wirklich konstruktiv und weiterführend? In der Supervision dagegen werden insbesondere die als unlösbar angesehenen Problemlagen häufig zu einer überraschenden und simplen Lösung geführt – dies spart Zeit und Stress!

„Supervision? Nein, ich gebe schon genug Geld für Fortbildung und Unterrichtsmaterialien aus.“

Es ist zugegebenermaßen höchst verwunderlich, dass Supervision von ministerieller Seite nicht als selbstverständlicher Teil von Lehrer(weiter)bildung, Schulentwicklung und Gesundheitsförderung mitgedacht und finanziert wird. Die Bereitschaft von Lehrpersonen Supervisionen selbst zu finanzieren steigt jedoch an wenn deutlich wird, dass der Spaßfaktor direkt mitgebucht wird – denn Supervision ist anregend, unterhaltsam und festigt berufliche Kontakte.

Einige Beispiele für Reflexionsimpulse in der Supervision:

„Das Gespräch mit meiner Kollegin endet immer damit, dass ich frustriert bin.“

- ➔ Reflexionsimpuls: Wann tritt das Problem nicht auf? (Absolutsetzungen wie z.B. ‚immer‘ werden in der Supervision hinterfragt, es wird nach Ausnahmen gesucht. Die Konzentration richtet sich auf ungenutzte Ressourcen statt auf Misslingen, auf Lösungen statt auf Ursachen. Häufig wird dabei die Rolle von Kontextvariablen deutlich, z.B. institutionelle Aspekte.)
- ➔ Reflexionsimpuls: Welche positiven Seiteneffekte bringt das Problem mit sich? Was ist das Gute am Schlechten? (Probleme lassen sich häufig deshalb nicht lösen, weil deren Funktion im Gesamtkontext nicht erkannt wird. Wird erst der Nutzen eines Problems deutlich, kann erfolgreicher nach Alternativen gesucht werden.)

„Ich fühle mich hilflos im Umgang mit einem schwierigen Schüler.“

- ➔ Reflexionsimpuls: Welche Stimmen eines ‚inneren Teams‘ melden sich in Ihnen zu Wort? Was sagen die Stimmen? Welche Stimmen stehen im Vordergrund, welche sind sehr leise? Wie könnte sich das innere Team entwickeln?

„Ich fühle mich unwohl und isoliert an meiner Schule.“

- ➔ Reflexionsimpuls: Das Problemsystem wird anhand von kleinen Figuren, Bauklötzen oder Stühlen visualisiert. Dabei werden nicht nur beteiligte Personen, sondern auch andere Aspekte wie z.B. Absichten, Ziele oder Hindernisse aufgestellt. Fragen dazu sind: Wer wurde aufgestellt, in welcher Nähe/Distanz zueinander? Welche Darstellungsmittel wurden gewählt, in welcher Reihenfolge wurde aufgestellt? Was sieht man von den entsprechenden Positionen aus, was nicht? Wie sähe ein gewünschter Zustand aus? Was könnte verändert werden? Was bedeuten die gewonnenen Einsichten für die berufliche Praxis?

„Die Eltern einer Schülerin werfen mir vor, dass ihre Tochter nicht gut in die Klassengemeinschaft integriert sei.“

- ➔ Reflexionsimpuls: Welche Aufträge in Form impliziter und expliziter Erwartungen werden an Sie gestellt? Welche stellen Sie selbst an sich? Welche nehmen Sie an, welche lehnen Sie ab? Welche möchten Sie umformulieren?

Fragebogen zur Analyse des Stress-Pegels (S. 18)

Stresstest (nach Gudjons, Herbert (2006): Arbeitsökonomie und Gesundheit. In: Gudjons, H.: Neue Unterrichtskultur – veränderte Lehrerrolle. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 173-191, 189)

- Ich rege mich unnötig stark über bestimmte Dinge auf
- Auf nach vielen Stunden Schlaf wache ich morgens nicht erholt auf
- Ich bin vergesslicher als früher
- Auch kleinere Probleme empfinde ich als sehr anstrengend
- Ich werde ungeduldig, wenn es mir zu langsam geht oder ich warten muss
- Ich bin unausgeglichen und nervös
- Ich komme nur schwer innerlich zur Ruhe

Je häufiger Sie mit Ja antworten, umso stärker sind Sie momentan von Stress gefährdet.

Kleine Vorsorgeuntersuchung für Lehrkräfte (nach Gudjons 2006, 188)

- Was haben Sie heute zur Förderung Ihrer Gesundheit getan?
- Was war der Höhepunkt des heutigen Tages? Was hat diesem Tag Sinn gegeben? Wofür sind Sie dankbar?
- Womit haben Sie sich heute Mut gemacht, sich belohnt oder sich Gutes getan?
- Auf welche Ziele oder Vorhaben freuen Sie sich morgen?

Realistische Ziele setzen (S. 40)

Übung ‚Auftragskarussell‘

In: Schlippe, A.v./Schweitzer, J. (2009): Systemische Interventionen. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen

Die Übung dient der Reduktion von Belastungserleben. Dabei wird angestrebt, die zunächst diffus erlebten Aufträge, d.h. die Erwartungen und Wünschen anderer Personen sowie eigene Erwartungen und Wünsche konkret zugänglich zu machen. Dabei werden sowohl offen ausgesprochene und klar geregelte als auch verdeckte und imaginierte Aufträge einbezogen. Die Übung kann allein oder in einer Supervisionsgruppe durchgeführt werden.

Ablauf:

- Sich im Zentrum eines Stuhlkreises platzieren, dem Gefühl des Drucks nachspüren
- Das äußere Problemsystem einladen: Kärtchen mit Namen der ‚Auftraggeber‘ legen (lassen)
- Das innere Problemsystem einladen: Auch hier die ‚Auftraggeber‘ benennen. Wichtig ist, auch hilfreiche innere Stimmen zu benennen (kreative Anteile etc.)
- Die Ausgangsempfindung erneut benennen, die Runde abgehen und nachspüren wo das Belastungsgefühl stark und wo es weniger stark ist
- Einen prägnanten Satz pro Auftraggeber formulieren (nur die wichtigsten Auftraggeber auswählen). Evt. Stühle aufstellen, mit der Position identifizieren, Zettel auflegen, dem Gefühl aus der Mitte des Stuhlkreises nachspüren.
- Das demokratische Grundgefühl einführen: Ich kann Aufträge annehmen, ablehnen oder ein modifizierendes Angebot machen. Ggf. Unterstützung durch Gruppenmitglieder bei der Umformulierung von Aufträgen

Leitfaden Kollegiale Fallberatung

Vorbereitung: Bilden Sie einen Stuhlkreis. Bestimmen Sie eine Person, welche die Sitzung moderiert.

Fallauswahl: Jede/r schildert ein Anliegen, ein Problem, einen ‚Fall‘. Wählen Sie gemeinsam einen Fall aus oder einigen Sie sich über eine Reihenfolge.

1. Falldarstellung
Fallgeber/in schildert erneut kurz und prägnant das Problem (max. 5 Min.). Die Anderen hören zu.
2. Frage klären
Was genau will Fallgeber/in für sich klären? Am Ende der Beratung wird hierauf erneut Bezug genommen.
3. Nachfragen
Nur Informationsfragen. Keine Unterstellungen, keine indirekten Lösungsvorschläge („Hast du denn nicht schon überlegt, ob...“)
4. Ich als...
Die Beratenden teilen ihr Verständnis des Falls in der Situation mit und schlüpfen in die Rollen von Menschen, die im Bericht vorkamen. Es soll eine möglichst große Vielfalt von Sichtweisen entstehen.
5. Ich als... werde...
Die Beratenden denken zukünftige Handlungsmöglichkeiten vor. Fallgeber/in kann am Ende der Runden 4 und 5 Rückmeldung geben.

6. Fallgeber/in zieht eine kurze Bilanz: Wie fühle ich mich? Was nehme ich mit?
Was lasse ich hier?

Sharing: Wer möchte kann erzählen, was der Fall bei ihm/ihr auslöst, was er/sie mitnimmt oder etwas zur Methode sagen.

Quelle: Schumacher, L. (2012). Wege zu einer guten gesunden Schule – Schulentwicklung durch Gesundheitsförderung. In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen, 97-128. Köln: Carl Link.

Anhand der nachfolgenden Fragen können Sie eine Einschätzung der Gesundheit Ihrer Organisation vornehmen und möglicherweise Entwicklungspotentiale erkennen.

Tipp: Sie können die Fragen auch gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen beantworten und daraus Impulse für die gesundheitsförderliche Schulentwicklung ableiten.

Fragen	Wie ist es an Ihrer Schule?
Besitzt Ihre Schule klare Entwicklungsziele und gemeinsame pädagogische Vorstellungen, die von einem Großteil der Lehrkräfte getragen werden?	
Herrscht in Ihrem Kollegium ein Klima von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung?	
Unterstützen sich die Lehrkräfte an Ihrer Schule gegenseitig – sowohl fachlich als auch emotional?	
Handelt es sich bei Ihrem Kollegium um ein Kollektiv, welches gemeinsam Herausforderungen bewältigt und an der Erreichung kollektiver Zielen arbeitet?	
Identifizieren sich die meisten Lehrkräfte mit der Schule und engagieren sich für deren Wohlergehen?	
Werden in Ihrer Schule neue Ideen und Vorschläge wertschätzend aufgenommen und gewürdigt – egal von wem sie kommen?	

Ist das Management Ihrer Schule effizient?	
Sind in Ihrer Schule die Zuständigkeiten klar geregelt?	
Werden die Aufgaben gerecht verteilt?	
Hat die Schulleitung eine klare und inspirierende Vorstellung von der Zukunft der Schule?	
Ist die Schulleitung offen für Neues und greift sie Vorschläge und Ideen aus dem Kollegium auf?	
Bringt die Schulleitung allen Lehrkräften Wertschätzung und Respekt entgegen?	
Berücksichtigt die Schulleitung nach Möglichkeit die Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Lehrkräfte und ist fürsorglich?	
Gibt die Schulleitung allen Lehrkräften ein individuelles und konstruktives Feedback zu ihrer Arbeit und ihrem Engagement?	
Würdigt die Schulleitung Einsatzwille und Engagement von Lehrkräften?	
Fördert die Schulleitung die fachliche und persönliche Entwicklung der Lehrkräfte?	

Quelle: Schumacher, L. (2012). Wege zu einer guten gesunden Schule – Schulentwicklung durch Gesundheitsförderung. In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen, 97-128. Köln: Carl Link.

Die gesunde Organisation (Beckhard, 1969), zitiert nach Schreyögg (2003, S. 519)	Wie sieht es an Ihrer Schule aus?
1. Starkes Vertrauen und hohe Wertschätzung unter den Organisationsmitgliedern	
2. Offenes, problemorientiertes Organisationsklima	
3. Zielerreichung und nicht Machterhalt stehen im Vordergrund.	
4. Formale und funktionale (Experten-)Autorität decken sich weitgehend.	
5. Organisationsmitglieder verfügen über Handlungsspielräume.	
6. Entscheidungen werden dort getroffen, wo die besten Informationen zur Verfügung stehen.	

7. Die Motivation zur Entwicklung neuer Ideen wird gefördert.	
8. Das Entlohnungssystem ist sowohl leistungs- wie auch auf die persönliche Entwicklung der Mitglieder bezogen.	
9. Organisationsmitglieder kontrollieren sich in großem Umfange selbst.	
10. Organisationsmitglieder interessieren sich für ihre Arbeit und identifizieren sich mit der Organisation.	
11. Konflikte entstehen aus sachlichen Kontroversen über Problemlösungen; sie zielen auf eine Verbesserung der Aufgabenvollzüge.	
12. Die Organisation ist proaktiv, d. h. sie versucht, Probleme so früh wie möglich zu antizipieren, um rechtzeitig Lösungsmöglichkeiten zu suchen und Maßnahmen in die Wege leiten zu können.	

Quelle:

Lauer, T. (2010). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Heidelberg: Springer: (hier S. 92 f.)

Übung zu Kap. 6.3.1: Reflexionsfragen zum Führungsstil

Die folgenden Fragen dienen der Reflektion Ihres Führungsstils. Bitte beantworten Sie die Fragen möglichst ehrlich und selbstkritisch. Hinweise zur Auswertung finden Sie am Ende des Fragebogens.

1. Haben Sie in der Vergangenheit (in den letzten 3 Jahren) maßgeblich neue Konzepte der schulischen Gesundheitsförderung entwickelt und erfolgreich deren Einführung angestoßen?

☐₄ häufig ☐₃ selten ☐₂ einmal ☐₁ noch nie

2. Denken Sie einmal an die letzte große Änderung, die Sie als Führungskraft initiiert haben. Wurden die davon betroffenen Personen vor der Einführung explizit, persönlich und ausführlich über die Hintergründe und die damit verbundenen Ziele informiert?

☐₄ ja ☐₃ zum Teil ☐₂ kaum ☐₁ gar nicht

3. Haben Sie die Kommunikation der geplanten Neuerung in puncto Sprache, Präsentationsmaterialien oder Dauer den Zielgruppen angepasst (Lehrkräfte, Eltern, Schulbehörde)?

☐₄ ja ☐₃ zum Teil ☐₂ kaum ☐₁ gar nicht

4. Wenn Sie einmal an eine konkrete Person aus dem Lehrerkollegium denken: Wann haben Sie sie das letzte Mal explizit gelobt?

☐₄ Innerhalb der letzten 24 Stunden ☐₃ Innerhalb der letzten Woche ☐₂ Innerhalb des letzten Monats ☐₁ Schon länger her

5. Wer ist an Ihrer Schule für die Einführung von Innovationen zuständig?

☐₄ Ich, gemeinsam mit dem Kollegium ☐₃ Das Kollegium ☐₂ Einzelne Kollegen ☐₁ keine Ahnung

6. Haben Sie Ihre Ideen und Zukunftsvisionen in der Vergangenheit über Widerstände hinweg verteidigt und versucht, das Kollegium von dieser zu überzeugen?

☐₄ ja ☐₃ zum Teil ☐₂ kaum ☐₁ gar nicht

7. Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie selbst einen Fehler begangen haben, z.B. jemand ungerechtfertigt kritisiert haben. Wie haben Sie hier reagiert?

☐ ₄	Fehler spontan eingestanden	☐ ₃	Fehler auf Nachfragen eingestanden	☐ ₂	Mich versucht zu rechtfertigen	☐ ₁	Fehler weiterhin abgestritten
---------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------

Auswertung:

Bitte vergeben Sie pro angekreuztes Kästchen die entsprechende Punktzahl, die daneben notiert ist und zählen Sie die Gesamtpunktzahl zusammen. Gleichen Sie anschließend Ihre Punktzahl mit der nachfolgenden Bewertung ab.

28 bis 20 Punkte:

Sie verkörpern schon sehr stark die Rolle einer transformatorischen Führungskraft. Zur Initiierung von Wandel scheinen Sie prädestiniert zu sein.

19 bis 10 Punkte:

In manchen Aspekten erfüllen Sie die Rollenerwartungen, die an Sie als Führungskraft im Wandel gestellt werden. Es gibt jedoch auch Verbesserungspotenziale. Notieren Sie sich Ihre Problembereiche, in dem Sie sich die Fragen, bei denen Sie weniger Punkte erreicht haben und versuchen Sie konkrete Lösungsmöglichkeiten für anstehende Aufgaben zu formulieren. Sie können den Fragebogen in Zeitabständen immer wieder durchführen, um Verbesserungen zu überprüfen.

Unter 10 Punkte:

Entweder sind Sie als Person weniger zur transformatorischen Führung geeignet oder Ihr Umfeld, z. B. die Unternehmenskultur, lässt dies nicht zu. Wenn ersteres zutrifft, dann liegen Ihre Talente evtl. eher in der transaktionalen Führung, also einem effizientem Management. Versuchen Sie sich dort einzubringen und holen Sie sich bei vorliegendem Wandlungsbedarf eine Führungskraft mit transformatorischen Fähigkeiten an Ihre Seite, um die Prozesse zu initiieren.

Dadaczynski, K. (2012). Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule. In: DAK & UK NRW (Hrsg.). Handbuch Lehrer*gesundheits. Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen (2. Aufl., S. 197-228). Köln: CarlLink.

Übung zu Kap. 6.3.1: Reflexionsfragen zum Führungsstil

Die folgenden Fragen dienen der Reflektion Ihres Führungsstils. Bitte beantworten Sie die Fragen möglichst ehrlich und selbstkritisch. Hinweise zur Auswertung finden Sie am Ende des Fragebogens.

1. Haben Sie in der Vergangenheit (in den letzten 3 Jahren) maßgeblich neue Konzepte der schulischen Gesundheitsförderung entwickelt und erfolgreich deren Einführung angestoßen?

☐₄ häufig ☐₃ selten ☐₂ einmal ☐₁ noch nie

2. Denken Sie einmal an die letzte große Änderung, die Sie als Führungskraft initiiert haben. Wurden die davon betroffenen Personen vor der Einführung explizit, persönlich und ausführlich über die Hintergründe und die damit verbundenen Ziele informiert?

☐₄ ja ☐₃ zum Teil ☐₂ kaum ☐₁ gar nicht

3. Haben Sie die Kommunikation der geplanten Neuerung in puncto Sprache, Präsentationsmaterialien oder Dauer den Zielgruppen angepasst (Lehrkräfte, Eltern, Schulbehörde)?

☐₄ ja ☐₃ zum Teil ☐₂ kaum ☐₁ gar nicht

4. Wenn Sie einmal an eine konkrete Person aus dem Lehrerkollegium denken: Wann haben Sie sie das letzte Mal explizit gelobt?

☐₄ Innerhalb der letzten 24 Stunden ☐₃ Innerhalb der letzten Woche ☐₂ Innerhalb des letzten Monats ☐₁ Schon länger her

5. Wer ist an Ihrer Schule für die Einführung von Innovationen zuständig?

☐₄ Ich, gemeinsam mit dem Kollegium ☐₃ Das Kollegium ☐₂ Einzelne Kollegen ☐₁ keine Ahnung

6. Haben Sie Ihre Ideen und Zukunftsvisionen in der Vergangenheit über Widerstände hinweg verteidigt und versucht, das Kollegium von dieser zu überzeugen?

☐₄ ja ☐₃ zum Teil ☐₂ kaum ☐₁ gar nicht

7. Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie selbst einen Fehler begangen haben, z.B. jemand ungerechtfertigt kritisiert haben. Wie haben Sie hier reagiert?

☐₄ Fehler spontan eingestanden

☐₃ Fehler auf Nachfragen eingestanden

☐₂ Mich versucht zu rechtfertigen

☐₁ Fehler weiterhin abgestritten

Auswertung:

Bitte vergeben Sie pro angekreuztes Kästchen die entsprechende Punktzahl, die daneben notiert ist und zählen Sie die Gesamtpunktzahl zusammen. Gleichen Sie anschließend Ihre Punktzahl mit der nachfolgenden Bewertung ab.

28 bis 20 Punkte:

Sie verkörpern schon sehr stark die Rolle einer transformatorischen Führungskraft. Zur Initiierung von Wandel scheinen Sie prädestiniert zu sein.

19 bis 10 Punkte:

In manchen Aspekten erfüllen Sie die Rollenerwartungen, die an Sie als Führungskraft im Wandel gestellt werden. Es gibt jedoch auch Verbesserungspotenziale. Notieren Sie sich Ihre Problembereiche, in dem Sie sich die Fragen, bei denen Sie weniger Punkte erreicht haben und versuchen Sie konkrete Lösungsmöglichkeiten für anstehende Aufgaben zu formulieren. Sie können den Fragebogen in Zeitabständen immer wieder durchführen, um Verbesserungen zu überprüfen.

Unter 10 Punkte:

Entweder sind Sie als Person weniger zur transformatorischen Führung geeignet oder Ihr Umfeld, z. B. die Unternehmenskultur, lässt dies nicht zu. Wenn ersteres zutrifft, dann liegen Ihre Talente evtl. eher in der transaktionalen Führung, also einem effizientem Management. Versuchen Sie sich dort einzubringen und holen Sie sich bei vorliegendem Wandlungsbedarf eine Führungskraft mit transformatorischen Fähigkeiten an Ihre Seite, um die Prozesse zu initiieren.

Quelle:

Lauer, T. (2010). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Heidelberg: Springer: (hier S. 92 f.)

Dadaczynski, K. (2012). Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule. In: DAK & UK NRW (Hrsg.). Handbuch Lehrer*gesundheits. Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen (2. Aufl., S. 197-228). Köln: CarlLink.

Übung zu Kap. 6.4: Reflexionsfragen zur gesundheitsförderlichen Führung

Mit Hilfe dieses Instruments können Sie überprüfen, inwiefern Sie gesundheitsförderlich führen. Bitte beantworten Sie die Fragen möglichst selbstkritisch und ehrlich. Nehmen Sie sich hierfür ausreichend Zeit und machen Sie gerne Notizen.

1. Ziel- und aufgabeorientierte Führung

	Stimmt genau	Stimmt eher	Stimmt nicht	Was kann/ möchte ich ändern ...
<i>Als Schulleiterin/Schulleiter lege ich nie Arbeitsaufgaben fest, die nicht vorher mit den betreffenden Kolleginnen und Kollegen abgesprochen sind.</i>	☐	☐	☐	
<i>Die Vergabe von Aufgaben erfolgt unter Berücksichtigung der Leistungsvoraussetzungen und Qualifikationen der Kolleginnen und Kollegen.</i>	☐	☐	☐	
<i>Als Schulleiterin/Schulleiter führe ich regelmäßige Mitarbeitergespräche durch, in denen die Zusammenarbeit bilanziert, die Erreichung gesteckter Ziele reflektiert und gemeinsam neue Zielvereinbarungen festgelegt werden.</i>	☐	☐	☐	
<i>Die getroffenen Zielvereinbarungen orientieren sich sowohl an den Bedürfnissen der Schule als auch an den Bedürfnissen des Kollegiums</i>	☐	☐	☐	

2. Mitarbeiterorientiert führen und unterstützen

	Stimmt genau	Stimmt eher	Stimmt nicht	Was kann/ möchte ich ändern ...
Bei Problemen und Fragen stehe ich in meiner Schulleitungsfunktion jederzeit als faire/r und empathische/r Ansprechpartnerin/Ansprechpartner zur Verfügung.	☐	☐	☐	
Als Schulleiterin/Schulleiter bin ich über die Belastungen und gesundheitlichen Probleme des Lehrerkollegiums ausreichend informiert.	☐	☐	☐	
Als Schulleiterin/Schulleiter bin ich offen für Vorschläge aus dem Kollegium und beziehe das Kollegium in alle Entscheidungsprozesse mit ein.	☐	☐	☐	
Die Lehrkräfte wissen, dass sie in meiner Schulleitungsfunktion meine Unterstützung haben.	☐	☐	☐	
Die Gründe für schulische Entscheidungen werden von mir ausreichend transparent gemacht.	☐	☐	☐	
Als Schulleiterin/Schulleiter richte ich die Weiterbildungsaktivitäten stets auf die schulischen und persönlichen Bedarfe aus.	☐	☐	☐	

3. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten

	Stimmt genau	Stimmt eher	Stimmt nicht	Was kann/ möchte ich ändern ...
Als Schulleiterin/Schulleiter informiere ich die Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern stets zeitnah über schulische Vorhaben, Planungen, Termine etc.	☐	☐	☐	
Als Schulleiterin/Schulleiter organisiere und koordiniere ich kontinuierlich Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (z. B. regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen) an unserer Schule.	☐	☐	☐	
Als Schulleiterin/Schulleiter fördere ich die kollegiale Zusammenarbeit an unserer Schule durch Schaffung von zeitlichen und räumlichen Kooperationsfeldern.	☐	☐	☐	
Bei der zeitlichen Planung des Schulbetriebes (z. B. Stundenplanung, Planung von Schulkonferenzen) berücksichtige ich in meiner Schulleitungsfunktion stets die Bedürfnisse des Kollegiums.	☐	☐	☐	
Bei der Gestaltung der Schulgebäude und -räume berücksichtige ich in meiner Schulleitungsfunktion stets die gesundheitlichen Bedürfnisse des Kollegiums (z. B. ergonomische Möbel, Ruheräume etc.).	☐	☐	☐	

4. Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen

	Stimmt genau	Stimmt eher	Stimmt nicht	Was kann/ möchte ich ändern ...
<i>Gesundheit und Gesundheitsförderung sind im Leit- bild unserer Schule klar verankert.</i>	☐	☐	☐	
<i>Vereinbarte Führungsgrundsätze werden an unserer Schule gelebt.</i>	☐	☐	☐	
<i>Die spezifischen Bedürfnisse älterer Kolleginnen und Kollegen sowie Kolleginnen und Kollegen mit Kin- dern werden an unserer Schule ausreichend berück- sichtigt.</i>	☐	☐	☐	
<i>Als Schulleiterin/Schulleiter setze ich mich gezielt und kontinuierlich für die Förderung des sozialen Klimas im Lehrerkollegium sowie zwischen Lehrkräf- ten, Schülern und Eltern ein (z. B. durch teambilden- de Maßnahmen im Kollegium).</i>	☐	☐	☐	
<i>Als Schulleiterin/Schulleiter setze ich mich an unse- rer Schule für eine offene Konfliktkultur ein.</i>	☐	☐	☐	

Bitte wählen Sie nun, nachdem Sie Ihren gesundheitsförderlichen Führungsstil kritisch reflektiert haben, fünf Bereiche aus, die Sie in Zukunft ausbauen möchten. Bewerten Sie die Bereiche zunächst hinsichtlich ihrer persönlichen Bedeutsamkeit (3= hohe persönliche Bedeutsamkeit, 1= niedrige persönliche Bedeutsamkeit) und ihrer praktischen Umsetzbarkeit (3=gut umsetzbar; 1= schlecht umsetzbar). Bitte zählen Sie für jeden Bereich die Punkte zusammen und erstellen somit eine Prioritätenliste. Bereiche mit einer hohen Punktzahl (d.h. hohen persönlichen Bedeutsamkeit und guten Umsetzbarkeit) erhalten die höchste Priorität.

Prioritätenbildung			
Bereich	Persönliche Bedeutung (1-3)	Praktische Umsetzbarkeit (1-3)	Gesamtwert

Die Bereiche, die mit einer höheren Priorität bewertet wurden, sollten Sie sich im Weiteren als erstes widmen. Überlegen Sie abschließend für jeden Bereich, was Ihnen bei der Umsetzung helfen kann, aber auch, was Sie an der Umsetzung hindert.

Umsetzung: Unterstützung und Barrieren

Bereich 1:

Hilfen:

Barrieren:

Bereich 2:

Hilfen:

Barrieren:

Umsetzung: Unterstützung und Barrieren

Bereich 3:

Hilfen:

Barrieren:

Bereich 4:

Hilfen:

Barrieren:

Umsetzung: Unterstützung und Barrieren

Bereich 5:

Hilfen:

Barrieren:

Quellen:

Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). *Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungs-ideen*. Bern: h.e.p.

Miller, R. (2007). *Selbst-Coaching für Schulleiterinnen und Schulleiter* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Stadler, P. & Spieß, E. (2005). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. *Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed.*, 40, 384-390.

Quelle: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen. Köln: Carl Link.

Checkliste „Typische Fehler im Projektmanagement“

Bevor ein neues Projekt in der Schule begonnen wird, lohnt sich ein kritischer Blick auf die bisherige Projektarbeit.

Nehmen Sie sich im Folgenden ein einzelnes Projekt vor, an dem Sie bereits gearbeitet haben und mit dessen Ergebnis Sie unzufrieden sind. Bitte prüfen Sie, welche der typischen Fehler beim Projektmanagement aufgetreten sind. Überlegen Sie sich auch, was Sie zukünftig zur Vermeidung solcher Fehler tun könnten. Sinnvoll ist es, wenn Sie die Checkliste gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen bearbeiten.

Tipp: Zuerst bearbeitet jede Person die Checkliste für sich alleine. In der Diskussion mit den Anderen sollten Sie zunächst die Fehler diskutieren (Spalte 1). Dazu tauschen Sie sich über Ihre Antworten aus, diskutieren über unterschiedliche Wahrnehmungen und mögliche Gründe dafür. Legen Sie dabei auch fest, welche der Fehler nach Ansicht der Gruppe am stärksten zum Misserfolg des Projekts beigetragen haben. Diese Fehlerquellen sollten Sie dann bei zukünftigen Projekten besonders im Auge behalten.

Im nächsten Schritt diskutieren Sie darüber, was Sie gemeinsam zukünftig tun können, um solche Fehler zu vermeiden (Spalte 2). Wenn Sie die Ergebnisse Ihrer Diskussion um Fehlerquellen und Lösungsmöglichkeiten visualisieren (Flipchart oder Stellwand) bzw. dokumentieren, kann dieses zur Grundlage der zukünftigen Projektarbeit werden.

Fehlerquelle	Spalte 1: Was davon trifft in welchem Ausmaß auf das Projekt zu?	Spalte 2: Was können Sie gemeinsam zukünftig tun, um solche Fehler zu vermeiden?
Probleme in der Organisation		
Abstimmungs- und Verständigungsprobleme zwischen Schulleitung, Kollegium und Projektleitung		

Unklare Aufgabenbeschreibung		
Fehlende Unterstützung durch die Schulleitung und das Kollegium		
Projekte als „Eintagsfliegen“: fehlende strukturelle Verankerung in der Schulentwicklung und fehlende Umsetzung der Projektergebnisse		
konkurrierende Projekte		
fehlende Qualifikationen und Ressourcen		
Kommunikationsprobleme		

nicht funktionierender Informationsfluss		
geringes Engagement und Unzuverlässigkeit der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer		
fehlende oder unzureichende Auswertung des Projektes		

Quellen:

DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008). *Standards für Evaluation* (4., unveränderte Auflage..Mainz: DeGEval. Download: <http://www.alt.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=19074> (letzter Zugriff am 12.12.2011)

Sanders, R. (2006). *Handbuch der Evaluationsstandards*. Wiesbaden: VS Verlag.

Qualitätsstandards für Evaluationsmaßnahmen: Weitere Erläuterungen

Vom us-amerikanischen „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“ sind allgemeine Evaluationsstandards formuliert worden, an denen die Qualität von Evaluationsmaßnahmen gemessen bzw. geprüft werden kann. Die „Deutsche Gesellschaft für Evaluation“ (DeGEval) hat diese Standards 1999 erstmals für den deutschsprachigen Raum übertragen bzw. übersetzt. Die Standards lassen sich grob unterteilen in die vier Bereiche „Nützlichkeitsstandards“, „Durchführbarkeitsstandards“, „Fairnessstandards“ sowie „Genauigkeitsstandards“. Zu beachten ist, dass nicht alle Standards für jedes Evaluationsvorhaben relevant sind.

Im Handbuch sind in Kapitel 10 ausgewählte Teilaspekte bzw. Indikatoren aufgeführt. Eine – inhaltlich leicht abweichende - Übersicht mit zahlreichen praktischen Anschauungsbeispielen findet sich z. B. im „Handbuch der Evaluationsstandards“ (Sanders, 2006). In dieser Publikation wird auch eine Checkliste vorgeschlagen, anhand derer die Einhaltung der Standards für eine spezifische Evaluationsmaßnahme systematisch geprüft werden kann.

Die jeweils aktuellste Version der Evaluationsstandards ist zusammen mit weiteren Erläuterungen und Materialien im Internet auf der Homepage der DeGEval (www.degeval.de) zu finden.

Untenstehend finden Sie weitere Erläuterungen zu den im Handbuch angesprochenen Standards in Form von Zitaten der dazu gehörigen Ausführungen in der aktuellen Broschüre der DegEval (2008, 4. Auflage), die als pdf-Dokument von deren Homepage heruntergeladen werden kann.

Nützlichkeit

„Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer und Nutzerinnen ausrichtet.“

(DeGEval, 2008, S. 10)

N1 Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen

„Die am Evaluationsgegenstand beteiligten oder von ihm betroffenen Personen bzw. Personengruppen sollen identifiziert werden, damit deren Interessen geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.“

(DeGEval, 2008, S. 10)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn bestimmte Gruppen, die von einer Interventionsmaßnahme betroffen sind, nicht an der Evaluation beteiligt werden, oder wenn Gruppen von betroffenen Personen nicht direkt befragt werden können, sondern ausschließlich - z.B. unter Begründung durch Datenschutz – Kontakt über Vorgesetzte besteht.

N3 Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators / der Evaluatorin

„Wer Evaluationen durchführt, soll persönlich glaubwürdig sowie methodisch und fachlich kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.“

(DeGEval, 2008, S. 10)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn eine Evaluation durch Personen durchgeführt wird, die bekanntermaßen Evaluationsmaßnahmen vormals rigoros abgelehnt haben oder wenn die fachliche Kompetenz der Durchführenden in Frage gestellt werden kann.

N6 Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung

„Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen, leicht zu verstehen und nachvollziehbar sein.“

(DeGEval, 2008, S. 10)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn wichtige Ergebnisse der Evaluation im Bericht nicht dokumentiert werden oder wenn der Bericht z.B. durch die übermäßige Verwendung eines Fachjargons für „Evaluationslaien“ wenig verständlich ist.

Durchführbarkeit

„Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird.“

(DeGEval, 2008, S. 11)

D1 Angemessene Verfahren

„Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass Belastungen des Evaluationsgegenstandes bzw. der Beteiligten und Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen der Evaluation stehen.“

(DeGEval, 2008, S. 11)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn durch Datenerhebungen im Rahmen der Evaluation – z.B. durch eine akribische und minutiöse Protokollierung von Aktivitäten - eine sehr hohe zeitliche Belastung der Beteiligten bzw. Betroffenen entsteht, obwohl der Aufwand für die Durchführung der evaluierten Intervention nur gering ist.

D3 Effizienz von Evaluation

„Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation stehen.“

(DeGEval, 2008, S. 11)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn die Evaluation einfacher und wenig aufwändiger Interventionsmaßnahmen so umfangreich oder komplex gestaltet wird, dass sie in unvertretbar hohem Maße schulische Ressourcen bindet.

Fairness

„Die Fairnessstandards sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.“

(DeGEval, 2008, S. 11)

F2 Schutz individueller Rechte

„Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt werden.“

(DeGEval, 2008, S. 11)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn durch die Evaluationsmaßnahmen oder die Berichterstattung über die Evaluation persönliche Details über (schlimmstenfalls identifizierbare) Beteiligte bzw. Befragte bekannt werden, die diese nicht öffentlich machen wollten.

F4 Unparteiische Durchführung und Berichterstattung

„Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation in Rechnung stellen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluationsprozess die unparteiische Position des Evaluationsteams erkennen lassen. Bewertungen sollen fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.“

(DeGEval, 2008, S. 12)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn die Konzeption der Evaluation oder die spätere Berichterstattung einseitig positive oder negative Aspekte von Interventionsmaßnahmen erkennbar machen.

F5 Offenlegung der Ergebnisse

„Die Evaluationsergebnisse sollen allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.“

(DeGEval, 2008, S. 12)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn für bestimmte Gruppen von Befragten keine Ergebnisse der Evaluation zugänglich gemacht werden.

Genauigkeit

„Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringt und vermittelt.“

(DeGEval, 2008, S. 12)

G3 Beschreibung von Zwecken und Vorgehen

„Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen genau dokumentiert und beschrieben werden, so dass sie identifiziert und eingeschätzt werden können.“

(DeGEval, 2008, S. 12)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn durch mangelnde Dokumentation bzw. Beschreibung keine Transparenz hergestellt wird, anhand welcher *Methoden* die aus der Evaluation resultierenden Erkenntnisse gewonnen wurden.

G4 Angabe von Informationsquellen

„Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.“

(DeGEval, 2008, S. 12)

Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn durch mangelnde Dokumentation bzw. Beschreibung keine Transparenz hergestellt wird, auf Grundlage welcher *Daten* die Erkenntnisse gewonnen wurden.

G8 Begründete Schlussfolgerungen

„Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen sollen ausdrücklich begründet werden, damit die Adressaten und Adressatinnen diese einschätzen können.“

(DeGEval, 2008, S. 13)

Eine Verletzung des Standards läge bspw. dann vor, wenn als Ergebnis der Evaluation Schlüsse gezogen werden, die sich nicht klar erkennbar auf die zuvor erhobenen Evaluationsdaten beziehen.

Quelle (bitte immer angeben):

DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.) (2012). Handbuch Lehrergesundheit –
Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen. Köln: Carl Link.

Übungen zu den Kapiteln 5 und 11

Helmut Heyse und Bernhard Sieland

Übungen zur Klärung von persönlichem Änderungsbedarf und Änderungsbedürfnis sowie für Zielperspektiven und Verhaltensänderungen

Inhalt

<i>Übungen zur Klärung von persönlichem Änderungsbedarf und Änderungsbedürfnis sowie für Zielperspektiven und Verhaltensänderungen...</i>	<i>1</i>
<i>Strategien für Entwicklungsarbeit:</i>	<i>3</i>
<i>01. Es wird Zeit, werde der Du bist!</i>	<i>4</i>
<i>02. Imaginationsübung: Entwicklungsprognose über Gelingen - Misslingen</i>	<i>6</i>
<i>03. Klärung Ihres Wertekanons</i>	<i>8</i>
<i>04. Entwicklungsphantasie über die Berufsrolle</i>	<i>11</i>
<i>05. Schreiben Sie Ihre Geburtstagsrede</i>	<i>12</i>
<i>06. Die Gratifikationsbilanz überprüfen</i>	<i>13</i>
<i>07. Emotionale Bewertung von Ereignissen kontrollieren</i>	<i>15</i>
<i>09. Genusstraining</i>	<i>19</i>
<i>10. Das Bewusstsein für Selbstwirksamkeit stärken</i>	<i>21</i>
<i>11. Handlungsleitende Selbstreflexion</i>	<i>23</i>
<i>12. Negatives Drehbuch zur Überwindung unerwünschter Verhaltensweisen und Gewohnheiten</i>	<i>24</i>
<i>13. Realistische Zielsetzung zur Förderung von Selbstwirksamkeit</i>	<i>26</i>
<i>14. Entwicklungsimpulse durch Versuche mit verändertem Selbstkonzept</i>	<i>29</i>
<i>15. Hinweise auf spezifische Hilfen im Internet:</i>	<i>31</i>
<i>Literatur- und Quellenverzeichnis:</i>	<i>32</i>

Meine neue Rolle als eigener Entwicklungs- und Gesundheitsförderer(Chairman)

Vorbemerkung: Diese Übungen sollen Ihnen eine Hilfe sein, neben dem schulischen Organisationsentwicklungsprozess auf Ihr eigenes Verhalten zu achten und für sich selbst einen Entwicklungsprozess anzustoßen, der – analog zur Organisationsentwicklung - von dem persönlichen Änderungsbedürfnis und Änderungsbedarf ausgeht. Je nachdem, welche Perspektive Sie bei den Übungen einnehmen, bieten sie Ansatzpunkte für Verhaltensänderungen, Anregungen für neue Ziele und Hinweise auf Strategien für die Änderung Ihres Verhaltens.

Um noch intensiver an Ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten, empfehlen sich:

1. Sieland, B.(2008). Bedarfsorientierte Förderung der Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern. Übungen für Entwicklungsgruppen zur Diagnose und Förderung der eigenen Person, der Interaktion zwischen Lehrern und Schülern und der Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen. In: Brägger, G./Posse, N./Israel, G. (Hrsg.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Mit Beiträgen von G.-G. Rolff; B. Sieland; K. Hurrelmann; B. Bucher u. a. Bern: h.e.p.-Verlag. S. 150-236 mit CD
Die hier wiedergegebenen Übungen entstammen dieser Veröffentlichung und wurden von Helmut Heyse überarbeitet.
2. Sieland/Heyse 2010: Verhalten ändern – im Team geht's besser. Handbuch und Arbeitsbuch. Vandenhoeck und Ruprecht
3. Heyse, H. 2011: Herausforderung Lehrergesundheit: Handreichungen zur individuellen und schulischen Gesundheitsförderung. Klett-Kallmeyer

Eigentlich bin ich ganz anders, ich komme nur so selten dazu!

Dieser Satz von Doderer signalisiert, dass wir Träume haben – Träume, in denen wir oft stecken bleiben, statt sie zu verwirklichen. Die folgenden Übungen möchten Sie ermuntern und ermutigen, neue Erfahrungen mit sich selbst zu machen, nach dem Motto: ***Träume nicht Dein Leben, sondern lebe Deinen Traum!*** Mit ihrer Hilfe können Sie versuchen, Ihre private und berufliche Situation anders zu gestalten, sich auf bestimmten Gebieten weiter zu entwickeln, vielleicht mit dem Effekt, dass Sie authentischer leben und erleben. Das ist eine beachtliche Kraftquelle!

Ganz allgemein hat jeder zumindest drei Lebensbereiche, in denen er sich lebenslang entwickeln muss: Der Umgang mit sich selbst, das Zusammenleben mit anderen und die Bewältigung seiner Aufgaben. Je nach Situation müssen die Bereiche weiter differenziert werden, im Lehrerberuf z. B. auch nach Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen, Schüler-Eltern, Unterricht und Schule. Prüfen Sie, wo Sie sich weiter entwickeln müssen oder möchten. Sicherlich bringt die Rolle als eigener Chairman zumindest vorübergehend Mehrbelastung mit sich. Aber sie bietet auch Chancen, den Alltag mit neuen Augen zu sehen und vielleicht klarer unterscheiden zu können, was Ihnen eigentlich wichtig ist und was sich nur als dringlich aufdrängt.

Versuchen Sie, Ihre Entwicklungsarbeit als Experiment zu begreifen, bei dem Sie nach 8-12 Wochen intensiver Erprobung entscheiden können, ob sich günstige Effekte eingestellt haben oder ob Sie zum alten Verhaltensmuster zurückkehren sollten.

Konzentrieren Sie sich bei jeder Übung zunächst auf Ihre Stärken und genießen Sie diese, bevor Sie sich um Ihren Entwicklungsbedarf kümmern.

Wenn irgend möglich, sollten Sie Ihre Entwicklungsarbeit zusammen mit kritischen Freunden durchführen, die ihrerseits an ihrer eigenen Entwicklung arbeiten. Sie können sich so gegenseitig stützen, ermutigen und beraten, z. B. mit dem Lernarrangement „Kooperative Entwicklungsarbeit zur Stärkung der Selbststeuerung“ (Sieland/Heyse 2010).

Strategien für Entwicklungsarbeit:

Personen bevorzugen unterschiedliche Strategien für Verhaltensänderungen und Lernerfahrungen. Manche brauchen als Ausgangspunkt einen Plan mit klaren Gedanken und Strukturen. Diese werden im Planungsprozess langsam mit positiven Gefühlen aufgeladen und führen schließlich zu neuen Handlungsmöglichkeiten.

Andere werden zunächst von ihren Gefühlen überwältigt mit der Folge, dass sie, wie bei Verliebtheit oder bei einem Wutanfall, sofort und spontan handeln – und erst hinterher nachdenken.

Wieder andere agieren nach dem Motto: Erprobe, damit du erfahren kannst! Sie experimentieren zunächst mit Handlungsalternativen, deren kognitive Bewertung und Begründung sie nachträglich auch unter dem Eindruck emotionaler Effekte vornehmen.

Welches ist Ihr üblicher Weg, wenn Sie Innovationen wagen? Wollen Sie mal eine andere Strategie ausprobieren?

Versuchen Sie anhand der 1. Abbildung sich alle drei Wege konkret auszumalen.

**Planen, Erkennen, Denken,
Ideen sammeln, Vorbilder suchen**

**Gefühle,
Vorstellungen**

**Träume werden lebendig
durch...**

Handeln

Abb. 1: Drei Startpunkte für die Entwicklungsarbeit

Entwicklungsschritte zu neuem Verhalten und Denken werden sich allerdings erst dann als stabil und belastbar erweisen, wenn Planen, Fühlen und Handeln gleichermaßen einbezogen sind.

01. Es wird Zeit, werde der Du bist!

Ziel: Klärung von Änderungsbedarf und Förderung von Änderungsbedürfnis

Statistische Lebenserwartung bewusst machen:

0	40	42	80	84
<i>Wichtige Werte, Ziele ...</i>				
<i>Wichtige Aufgaben, Erfolge ...</i>				
<i>Fehler, Irrwege, Versäumnisse ...</i>				

Abb. 2: Das gelebte und noch zu gestaltende Leben nach statistischer Lebenserwartung

Tragen Sie in den Kasten oben zunächst bei Ihrem Lebensalter eine senkrechte Linie ein (wie bei dem Beispiel oder zeichnen Sie alles auf einem Blatt Papier neu).

Vorgegeben sind die statistischen Lebenserwartungen von Männern (80) und Frauen (84) sowie die statistische Lebensmitte für beide Geschlechter.

Schreiben Sie links auf, welche Werte und Ziele Ihnen bisher wichtig waren, welche Aufgaben und Erfolge Sie vorweisen können und welche Irrwege Sie gegangen sind, welche Fehler Sie gemacht haben, was bisher zu kurz gekommen ist ...

Überlegen Sie nun, wie das in der Ihnen möglicherweise verbleibenden Lebensspanne aussehen soll: Welche Werte und Ziele Sie weiterhin verfolgen wollen, welche neu hinzukommen, welche Aufgaben auf Sie warten oder welche Sie abgeben wollen usw.

Aber mit der Statistik ist das so eine Sache! Unsere Lebensspanne bis zum Tode kann kürzer oder länger sein. Deshalb machen Sie sich klar: **Heute beginnt der erste Tag von Rest Ihres Lebens!**

Die Klärung der Lebensperspektive hat zwei Vorteile: Angesichts expliziter Ziele werden manche gegenwärtigen Widerfahrnisse und Sorgen unwichtiger und die Chance zur Selbstverwirklichung wird größer; man weiß dann auch genauer, was man anstrebt und nicht nur, was man vermeiden möchte. Es könnte auch anregend sein, sich Vorbilder und Modelle vor Augen zu führen, die bestimmte Charakteristika besonders gut – oder schlecht – verkörpern:

Positive Modelle	In welcher Hinsicht positiv?

Negative Modelle	In welcher Hinsicht negativ?

Abb. 3: Positive und negative Modelle

Bevor Sie sich mit Zielen und Perspektiven festlegen, schauen Sie sich noch die folgenden Übungen an. Sie kommen damit vielleicht auf neue Impulse und Ideen für Ihre Entwicklungsarbeit.

02. Imaginationsübung: Entwicklungsprognose über Gelingen - Misslingen

Ziel: Subjektive Entwicklungshoffnungen und –befürchtungen klären und daraus Handlungskonsequenzen für die nächste Zeit ziehen

Mit dieser Übung können Sie prüfen, ob Sie Ihre Änderungsmotivation eher durch Erwartungsängste oder durch positive Hoffnungen speisen.

Negative Entwicklungsphantasie: Stellen Sie sich vor, Sie werden heute von einer bösen Fee verzaubert. Daher misslingt Ihnen in den nächsten fünf Jahren alles, was Ihnen wichtig ist. Was kommt Ihnen da in den Sinn?

Gleichwohl finden Sie die Kraft, diese negativen Entwicklungen zu bewältigen. Auf welchen Gebieten liegen die schlimmen Entwicklungen: Gesundheit, Beruf, Partnerschaft, Kinder, finanzielle Sicherheit ...?

(Wenn Sie die Sorge haben, dass Sie die negative Entwicklungsphantasie zu sehr betroffen macht, verzichten Sie auf diese und beginnen Sie gleich mit der positiven Phantasie!)

Nun besteigen Sie eine Zeitmaschine und besuchen sich nach diesen fünf Jahren des Misslingens. Begleiten Sie eine Woche lang Ihr um fünf leidvolle Jahre älteres Pendant und beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Wo leben Sie nach diesen fünf Jahren des Misslingens? Wie leben Sie? Für welche Ziele leben Sie? Mit wem leben Sie zusammen?
- Was gibt Ihnen die Kraft, die Rückschläge auszuhalten?
- Welche Folgen haben die Rückschläge für Sie persönlich, für Ihre Mitmenschen und für Ihre Aufgaben?

Fliegen Sie um fünf Jahre leiderprobter und weiser zurück in Ihre Gegenwart und formulieren Sie aus diesen Erkenntnissen einen guten Rat für sich selbst:

a) Versuche möglichst X.

b) Vermeide möglichst Y.

Positive Entwicklungsphantasie: Stellen Sie sich nun vor, Sie würden heute von einer guten Fee verzaubert und es gelingt Ihnen in den nächsten fünf Jahren alles, was Ihnen wichtig ist. Auf welchen Gebieten liegen die positiven Entwicklungen: Gesundheit, Beruf, Partnerschaft, Kinder, finanzielle Sicherheit ...? Woran bemerken Sie die guten Entwicklungen Jahr für Jahr?

Besteigen Sie wiederum eine Zeitmaschine und besuchen sich nach diesen fünf Jahren des Gelingens. Begleiten Sie eine Woche lang Ihr um fünf positive Jahre älteres Pendant.

- Wo leben Sie dann? Wie leben Sie? Für welche Ziele leben Sie? Mit wem leben Sie zusammen?

- Welche Folgen haben die positiven Entwicklungen für Sie persönlich, für Ihre Mitmenschen und für Ihre Aufgaben?

Fliegen Sie erneut um fünf Jahre hoffnungsfroher und weiser zurück in Ihre Gegenwart und formulieren Sie aus diesen Erkenntnissen einen guten Rat für sich selbst:

- a) Versuche möglichst X.
- b) Vermeide möglichst Y.

Welche der beiden Vorstellungen ist Ihnen besser gelungen?

Steuern Sie sich mehr über Ängste und Sorgen oder über Hoffnungen?

Je konkreter Sie sich misslingende Entwicklungen vorstellen können, desto mehr sollten Sie sich um Gelingensphantasien bemühen, damit Ihre Mischung aus Hoffnung auf Erfolg und Angst vor Misserfolg stressärmer wird.

Trainieren Sie gezielt motivierende Hoffnungsbilder. Stellen Sie sich möglichst konkrete Verhaltensweisen vor, mit denen Sie das Eintreten Ihrer Hoffnungen begünstigen können!

03. Klärung Ihres Wertekanons

Ziel: Lebensziele und Entwicklungswünsche in Einklang mit dem persönlichen Wertekanon bringen

Personen verfolgen Ziele in der Regel dann bereitwillig, wenn sie der eigenen Wertestruktur entsprechen. Zwar kann man sich fremdgesetzte Ziel zu Eigen machen oder Ziele akzeptieren, auch wenn sie mit der eigenen Werte- und Motivstruktur unvereinbar sind, weil sie gesellschaftlich oder beruflich vorgegeben sind und man nicht ohne Risiko davon abweichen kann. Aber dieser Druck dürfte in vielen Fällen zu stresshaltigen Konflikten führen und bewirken, dass diese Ziele ohne Engagement verfolgt werden.

Daher sollte man hin und wieder eine „Werte-Inventur“ machen und prüfen, ob die eigenen Werte und die Ziele zusammenpassen.

Stiksrud hat 1976 in umfangreichen Befragungen 17 Bereiche ermittelt, aus denen Wertvorstellungen bzw. Zielorientierungen besonders häufig genannt werden. Sie mögen individuell noch durch 1-3 weitere ergänzt werden, aber in der Regel spielen für die meisten allenfalls fünf Werte eine tragende Rolle für eigenes Handeln.

Die Tabelle enthält diese Liste mit 17 Bereichen von Wertvorstellungen in ungeordneter Reihenfolge (Stiksrud 1976). Nutzen Sie diese, um sich über die eigenen Wertvorstellungen klarer zu werden. Prüfen Sie zunächst, ob die Nennungen Ihren Wertekanon abdecken; sonst fügen Sie Ihre ganz persönlichen Werte hinzu.

Gesellschaftlich bedeutsame Werte und Ziele	<i>Rangplatz:</i>
Abwechslung (viel sehen und erleben)	
Ausbildung (berufliche Fortbildung, Examen, Aufstieg)	
Ausgeglichenheit (Zufriedenheit, Gelassenheit)	
Beruf (interessante Arbeit, Erfolg)	
Familienleben (harmonisches Zuhause, Angehörige)	
Freizeit (Hobby, Reisen, Verein)	
Freundschaft (Kontakte, Verständnis, Vertrauen)	
Frieden (gutes Auskommen, Völkerverständigung)	
Gesundheit (Vitalität, Leistungsfähigkeit)	
Kinder (Pflege, Sorge, Verantwortung)	
Liebe (seelische und körperliche Intimität)	
Menschlichkeit (Toleranz, Hilfsbereitschaft)	
Natur (Tiere, Wald, Meer, Berge, Wandern)	
Persönlichkeitsentfaltung (Begabung, Charakter, Interessen)	
Sicherheit (finanziell, sozial, materiell)	
Unabhängigkeit (Freiheit, Selbständigkeit)	
Wohlstand (Geld, Haus, Auto, Stereoanlage usw.)	

Versuchen Sie, Ihre drei wichtigsten Bereiche/Werte auf die Rangplätze 1-3 zu bringen; ebenso diejenigen, die Ihnen am wenigsten wichtig sind, auf die letzten Plätze. Welches sind für Sie die drei wichtigsten und unwichtigsten Werte?

Wichtig	weniger wichtig - unwichtig

Fragen:

- Gab es in Ihrem Leben einen Wertewandel? Über welche Werte denken Sie heute anders als früher?
- Spüren Sie positive Gefühle, wenn Sie Ihre wichtigsten Werte durch Ihr Verhalten unterstützen, bzw. negative, wenn Sie sie verletzen?

Wählen Sie einen aus drei wichtigen Wert aus: _____

- Welche Verhaltensweisen sollten Sie möglichst häufig zeigen, um diesem Wert zu dienen?
- Welche Verhaltensweisen sollten Sie mit Blick auf diesen Wert möglichst unterlassen?
- In welchen Rollen können Sie diesen Wert besonders gut realisieren?
- Welche Rollen werden belastet, wenn sie diesem Wert nachgehen?
- Welche Vor- und Nachteile hat es für Sie, sich für diesen Wert einzusetzen?
- Welche Vor- und Nachteile hat es für Ihre Mitmenschen, wenn Sie sich dafür engagieren?

Wenn Sie Schwierigkeiten haben, eine persönliche Wertehierarchie aufzustellen, können Sie mit Hilfe der folgenden Tabelle Ihre Prioritäten überprüfen. Dabei wird durch einen systematischen Paarvergleich jedes angegebenen Wertes mit jedem anderen eine Rangreihe erstellt. Dazu wird in jeder Zelle geprüft, ob der seitlich stehende Wert höher ist, als der in der Kopfzeile. Entsprechend wird ein Pfeil nach links oder nach oben eingezeichnet. Im Beispiel ist eine interessante Arbeit wichtiger als ein Lebenspartner. Es kann aber auch passieren, dass in der linken und rechten Hälfte der Tabelle unterschiedliche Prioritäten bei demselben Wertepaar resultieren – insbesondere, wenn beider Wichtigkeit eng beisammen liegt (Zeile und Spalte 3).

Beispiel:

Werte	1 Interessante Arbeit	2 Lebenspartner	3 Wirtschaftliche Sicherheit	4 Selbstbestimmt arbeiten
1. Interessante Arbeit		←	↑	←
2. Lebenspartner	↑		←	←
3. Wirtschaftliche Sicherheit	↑	↑		←

Die senkrechten Pfeile in den einzelnen Spalten zusammenzählen und das Ergebnis in das entsprechende Summenkästchen eintragen; ebenso die waagerechten Pfeile in den einzelnen Zeilen und in das entsprechend eintragen. Die Summe aus den Zeilen- und Spaltensummen der einzelnen Werte ergibt ihren Rangwert.

[illegible]

04. Entwicklungsphantasie über die Berufsrolle

Ziel: Auffinden berufsbezogener Entwicklungsziele, die dem Selbstkonzept entsprechen

Diese Übung bietet eine Möglichkeit, Ihre künftigen Ziele speziell für Ihre Berufsrolle abzustecken. Stellen Sie sich zunächst eine Lehrperson vor, die Sie für ideal halten. Wählen Sie z. B. eine Person aus Ihrem Bekanntenkreis, aus der Literatur oder Geschichte, z. B. einen „pädagogischen Heiligen“.

Tragen Sie in die Liste links die Merkmale dieses Ideals ein:

Wie sieht das negative Zerrbild einer Lehrperson für Sie aus? Wie möchten Sie auf keinen Fall werden?

Tragen Sie in die Liste rechts deren Merkmale und Wirkungen ein.

Versuchen Sie anschließend, diese Merkmale auf Ihre Situation zu übertragen. Was könnten Sie von Ihrem Ideal bestenfalls erreichen und wie ähnlich könnten Sie schlimmstenfalls dem Zerrbild werden? (Entwicklungsperspektive)

Im dritten Schritt können Sie Vorsätze für die nächste Zeit fassen: Was können Sie heute und in den kommenden sechs Monaten tun, um Ihre Zielvorstellungen zu erreichen bzw. um nicht Ihre mögliche Entwicklungskatastrophe einzuleiten? (Handlungsperspektive)

Die ideale Lehrkraft, ihre Merkmale und Wirkungen	Die denkbar schlimmste Lehrperson und ihre Wirkungen
Ich könnte davon erreichen ...	Ich könnte schlimmstenfalls ...
Ich mache oder unterlasse in diesem Halbjahr ..., um mich dem anzunähern.	Ich mache oder unterlasse in diesem Halbjahr ..., um das zu verhindern

05. Schreiben Sie Ihre Geburtstagsrede

Ziel: Eine Fremdperspektive und kritische Distanz zu sich selbst einnehmen.

Stellen Sie sich vor, die Schule, Ihr Verein, die Familie... wollen ihnen eine Würdigungsrede zu ihrem Geburtstag halten. Welche Eigenschaften, Ziele und Werte sollten idealerweise in diesem Text über Sie vorkommen? Was würden Sie gern über sich gesagt wissen und hören?

Hier nur ein paar denkbare Aussagen zur Anregung. Geben Sie in Spalte 2 und 3 als Prozentzahl an, für wie wünschenswert Sie die Aussage halten und wie sehr die Aussage mit ihrem aktuellen Lebensstil übereinstimmt.

Aussagen Frau x oder Herr y ...	Wünschenswert aus Ihrer Sicht?	Wirklich bisher gelebt?
... konnte genießen und strahlte Wohlbefinden aus	100%?	30%?
... war erfolgreich, genoss hohes Ansehen, war bekannt		
... hat sich unermüdlich für Freiheit und Gerechtigkeit eingesetzt		
... hat geholfen und seine Talente für Mitmenschen investiert		
... war besser als viele seiner Berufskolleg/innen		

Ihre Liste:

Aussagen	Wünschenswert aus Ihrer Sicht?	Wirklich bisher gelebt?

Prüfen Sie anhand der Liste von Sticksrudt (s.o.) welche Charakteristika... nicht vorkommen.

Ist das, was Sie da zusammengetragen haben, für Sie günstig? Könnte es Anlass sein, an Ihrem Lebensstil, Ihren Gewohnheiten, Vorlieben ... etwas zu ändern?

Was möchten Sie in der nächsten Zeit anders machen, um Ihre ideale Geburtstagsrede mit dem praktizierten Lebensstil in bessere Übereinstimmung zu bringen?

06. Die Gratifikationsbilanz überprüfen

Ziel: Kraftquellen und Energieräuber im Alltag erkennen, aktuelle Gefühledurch Bewertungsstrategien und Handlungsverstärker beeinflussen.

Wir möchten Wohlbefinden, Erfolg und Sinnerfahrungen erleben, und zwar in möglichst vielen Bereichen, z.B. in der Partnerschaft, im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, mit verschiedenen Berufsaufgaben oder Freizeitbeschäftigungen. Eine Basis dafür ist ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen, von Einsatz und Ertrag.

Von einer **Gratifikationskrise** spricht man, wenn jemand das Gefühl hat, dass seine Bilanz zwischen Geben und Empfangen, Kosten und Nutzen usw. allgemein oder nur in einem bestimmten Bereich nicht stimmt oder zunehmend schlechter wird, d.h. die „Ausgaben“ höher sind als die „Einnahmen“. Man neigt dann dazu, sich Bereichen zuzuwenden, die eine bessere Bilanz versprechen, oder, wenn das nicht geht, zu resignieren, innerlich zu kündigen oder in Krankheit zu flüchten.

Deswegen sollten Menschen hin und wieder ihre Bilanz der guten und schlechten Gefühle, Gedanken, Erinnerungen, Erfahrungen... überprüfen. Nehmen Sie sich für die folgenden drei Bilanzierungen jeweils nur 2 Minuten Zeit. Dabei kann die Vorstellung einer Balkenwaage nützlich sein. Legen Sie in die linke Waagschale alles, was mit Wohlbefinden, Erfolg und Sinnerfahrung zu tun hat, und in die rechte alles, was mit Missemppfindung, Misserfolgen, Niederlagen und Sinnlosigkeitserfahrungen zu tun hat. Wohin neigen sich die Schalen? Wie steht es mit der Balance?

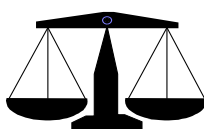


Abb. 4: Gratifikationsbilanz als Waage

Notieren Sie in der Tabelle nur, woran Sie sich ohne großes Nachdenken sofort erinnern können (kursiv ist jeweils ein Beispiel angegeben). Gewichten Sie anschließend die Eintragungen mit Hilfe einer Skala von - 100 für schlimmste Ereignisse bis + 100 für schönste Ereignisse.

Gratifikationsbilanz =	Anlässe für positive Gefühle	Anlässe für negative Gefühle
1. Erinnerungsbilanz aus den letzten vier Wochen	<i>Examen erfolgreich abgeschlossen + 30</i>	<i>Streit mit Vorgesetztem -30</i>
2. Erlebnisbilanz Heute erlebt	<i>Freundlicher Telefonanruf + 10</i>	<i>Bus verpasst -15</i>
3. Erwartungsbilanz für die kommenden vier Wochen	<i>Urlaub + 25</i>	<i>Weisheitszahn wird gezogen -50</i>

Menge und Bedeutung positiver bzw. negativer Erlebnisse				

- Aus welchen Rollen und Bereichen stammen die meisten positiven bzw. negativen Gefühle: Beruf, Partnerschaft, Freizeit, Hobbys?
- Wo fehlt es derzeit an spürbaren positiven oder negativen Erfahrungen? Wie kommt es dazu?
- Wo spüren Sie eine Gratifikationskrise, weil die Menge und Bedeutung Ihrer negativen Erinnerungen die der positiven deutlich überwiegt?

Kognitive Steuerung: Stärken Sie den **Erinnerungswert** positiver Gedanken, in dem Sie sich eine Woche lang abends für 5 Minuten gezielt positive Erinnerungen des Tages vergegenwärtigen. Sprechen Sie über positive Erinnerungen mit Ihrem kritischen Freund /Ihrer kritischen Freundin. Welche abrufbereiten positiven Erinnerungen bringt diese mit?

Affektive Steuerung: Stärken Sie den **Erlebniswert** positiver Erinnerungen durch Nacherleben, Nachträumen mit allen Sinnen.

07. Emotionale Bewertung von Ereignissen kontrollieren

Ziel: Emotionen systematisch reflektieren

Mit Hilfe der Skalierung von Ereignissen von -100 bis + 100 lässt sich auch ein „Thermometer“ erstellen, mit dem sich die emotionale Bewertung von Ereignissen untereinander vergleichen lässt. Dabei macht es Sinn, nicht nur die positiven Erlebnisse im Bewusstsein und Gefühl zu verankern, sondern auch die negativen. Dies wusste schon Erich Kästner: „Wer vergisst, was schön war, wird böse - wer vergisst was schlimm war, wird dumm.“

Tragen Sie in die Liste beispielhafte Ereignisse für Gefühle unterschiedlicher positiver und negativer Intensität. Sie können dazu Ereignisse aus Ihrer Gratifikations-Waage verwenden. Mit diesem Gefühlsthermometer können Sie auch sehr emotionale Ereignisse verarbeiten. Wählen Sie z. B. ein Tagesereignis, das Sie in der aktuellen Situation mit -50 sehr negativ bewertet haben (z.B. die unfaire Reaktion eines Kollegen in der Konferenz). Versuchen Sie nun in zeitlicher Distanz zum aktuellen Erleben, eine kognitive Nachbewertung vorzunehmen, in dem Sie das negative Ereignis zwischen Ihren positiven und negativen Eintragungen positionieren. Wenn seine Bedeutung in der Nachbewertung sinkt, werden Sie Ihre Reaktionen darauf konstruktiver planen können.

Denken Sie noch einmal an dieses negative Tagesereignis und stellen Sie sich intensiv ein noch schlimmeres vor (-75 = z. B. eine schlimme Diagnose erhalten). Gelingt es Ihnen mit dieser „Technik des schlimmsten Falles“ besser als in der vorigen Übung den Betroffenheitswert zu regulieren?

Beispiele		<i>Mein Emotions-Thermometer</i>
	+100	
Gute Diagnose	+75	
Gehaltserhöhung		
	+50	
Urlaub	+25	
	0	
Blebschaden	-25	
	-50	
Scheidung	-75	
Tod eines Kindes	-100	

Abb. 5: Das Kontinuum der Gefühle als „Thermometer“

Die Gefühlstemperatur verändert sich je nachdem, was vorher passiert ist oder im Vergleich mit anderen Ereignissen oder mit zeitlichem Abstand. Wie man sich schon etwas wärmer fühlt, wenn die Temperatur von -20 auf -15 Grad steigt oder fröstelt, wenn sie von 28 Grad auf 21 sinkt, so verändern sich unsere Gefühle im Zusammenhang mit Situationen und mit der erspürten Änderungsrichtung.

Personen unterscheiden sich auch etwas, ob sie Situationen zunächst rein gedanklich erinnern und dann erst die emotionale Färbung bewusst wird, oder ob zuerst die mit einer Situation/einem Ereignis verbundenen Gefühle (auch Gerüche, Farben ...) hochkommen und man erst dann erinnert, was da eigentlich passiert war.

Wenn Sie eher affektiv erinnern, könnte diese Übung eine negative Gefühlslage positiv beeinflussen. Testen Sie mit den folgenden Aufgaben, wie gut Ihnen das gelingt.

Stellen Sie sich eine Situation vor, die geringfügig (-25) negativ besetzt ist. Erinnern Sie sich danach an ein Ereignis, das für Sie deutlich positiv war (+50) und versuchen Sie beides so lebhaft wie möglich mit allen Sinnen nachzuerleben. Können Sie dadurch Ihre negative Gefühlslage positiv verändern?

Bleiben Sie bei einem -25-Gefühl. Versuchen Sie nun ein deutlich negativeres Ereignis (-50) nur zu erinnern (keine lebhafte Vorstellung!). Gelingt es Ihnen, die Erinnerung des negativeren Ereignisses eher kognitiv-distanziert zu halten? Hellet sich dadurch das Gefühl der -25-Situation etwas auf?

Eine wichtige Ergänzung: Streng genommen funktionieren unsere Gefühle nicht nach dem Thermometer- sondern nach dem Barometerprinzip: Die Hälfte unseres Glücks besteht darin, dass unser Schmerz nachlässt (= Tendenz steigend) die Hälfte unseres Schmerzes besteht darin, dass das Glück nachlässt (= Tendenz fallend).

08. Können Sie genießen?

Ziel: Wohlbefinden in Alltagssituationen stärken.

Die folgende Übung steht unter dem Motto: „Wer nicht mehr genießt, wird bald ungenießbar“.

In der ersten Spalte der Tabelle sehen Sie fünf Strategien, mit denen Menschen in der Regel ihr Wohlbefinden positiv beeinflussen können. Ergänzen Sie, wenn es bei Ihnen anders ist. Sammeln Sie für Sie selbst realistische Handlungsmöglichkeiten für alle fünf Bereiche. Frage: Welche davon haben Sie in der letzten Woche genutzt (in 2. Spalte eintragen). Was könnten Sie in der kommenden Woche erproben (Spalte 3)?

Strategien zur Förderung von Wohlbefinden ...	in der letzten Woche genutzt?	Ideen für nächste Woche
durch aktive Hobbys	<i>z.B. im Chor gesungen</i>	<i>z.B. schwimmen gehen</i>
durch Leistung + Erledigung von Pflichten	<i>z.B. Hausputz endlich gemacht</i>	<i>z.B. Belege für Steuererklärung ordnen</i>
durch Aufsuchen von Genuss ohne Leistung	<i>ins Kino gegangen</i>	<i>z.B. Griechisch essen gehen</i>
durch Bitten + Empfangen	<i>z.B. einen Kollegen um Ideen für den Umgang mit einem schwierigen Schüler gebeten</i>	<i>z.B. die Folien von Frau X erbiten</i>
durch Geben, Schenken, Helfen	<i>z.B. meine Frau freut sich über meinen Blumenstrauß.</i>	<i>z.B. sonntags überraschend Brötchen holen</i>

Welche Strategie nutzen Sie bisher zu reichlich oder nur selten?

09. Genusstraining

Wenn Sie spüren, dass Sie mit dem Genießen Schwierigkeiten haben, können Ihnen die „acht Gebote zum Genießen“ vielleicht Anregung geben (Kaluza 1996), sich ohne schlechtes Gewissen dem Genießen hinzugeben.

1. Gönn dir Genuss

Viele Menschen haben Hemmungen, ein schlechtes Gewissen oder schämen sich, wenn sie sich selbst etwas Gutes tun. Vielleicht weil sie in ihrer Kindheit entsprechende Verbote von ihren Eltern bekommen haben, können sie sich selbst heute keinen Genuss erlauben. Hier kommt es darauf an, sich über unnötig gewordene Genussverbote klar zu werden und diese fallen zu lassen.

➔ Geben Sie Beispiele für Dinge, die Sie genießen und für eventuelle Hemmungen bzw. Verbote das zu tun: Erst die Arbeit dann das Vergnügen...

2. Nimm dir Zeit zum Genießen

Das klingt banal, ist aber eine ganz wichtige Voraussetzung für das Genießen. Genuss geht nicht unter Zeitdruck – aber manchmal genügt schon ein Augenblick.

➔ Platzieren Sie pro Tag eine „Genussinsel“ in Ihren Tagesablauf.

3. Genieße bewusst

Wer viele Dinge gleichzeitig tut, wird dabei kaum genießen können. Wollen Sie Genuss erleben, dann müssen Sie die anderen Tätigkeiten ausschalten und sich ganz auf den Genuss besinnen. Genuss wirkt nicht „nebenbei“!

➔ Konzentrieren Sie sich auf eine Sache zu einer Zeit. Wenn Sie mit einem Freund telefonieren, lesen Sie nicht nebenbei E-Mails.

4. Schule deine Sinne für Genuss

Genießen setzt eine differenzierte Sinneswahrnehmung voraus, die sich durch Erfahrung gebildet hat. Beim Genießen kommt es auf das Wahrnehmen von Nuancen an. Es gilt hier, die eigenen Sinne zu schärfen.

➔ Achten Sie auf positive Ereignisse in Ihrem Alltag. Erfreuen Sie sich an diesen kleinen Dingen. Überdenken Sie abends den Tag und werden Sie sich über diese Genussmomente bewusst. Reflektieren Sie, wie Sie diese Momente wahrgenommen haben.

5. Genieße auf deine eigene Art

Das weiß auch der Volksmund: „Was dem einen sin Uhl ist, ist dem anderen sin Nachtigall“. Genuss bedeutet für jeden etwas anderes. Es kommt darauf an, herauszufinden, was einem gut tut und – genauso wichtig – was einem nicht gut tut und was einem wann gut tut.

➔ Reflektieren Sie Ihr eigenes Genusserleben und erstellen Sie eine Liste mit Dingen, die Sie genießen, und mit Dingen, die Sie nicht genießen können. Versuchen Sie zukünftig insbesondere Genusssituationen aufzusuchen.

6. Genieße lieber wenig, aber richtig

Ein populäres Missverständnis über Genießen ist, dass derjenige mehr genießt, der mehr konsumiert. Für den Genuss ist jedoch nicht die Menge, sondern die Qualität entscheidend. Ein Zuviel wirkt für die Dauer sättigend und langweilig. Wir plädieren deshalb dafür, sich zu beschränken, nicht aus Geiz oder aus falscher Bescheidenheit, sondern um sich das jeweils Beste zu gönnen. Das ist wie mit dem Urlaub: Den Einen geben schon 2-3 Tage Genuss und Erholung, andere brauchen 14 Tage um zur Entspannung zu kommen.

➔ Achten Sie auf eine richtige Dosierung. Finden Sie Ihr richtiges Maß, so dass es weder frustrierend noch übersättigend wird.

7. Überlasse deinen Genuss nicht dem Zufall

Eine Redensart besagt, dass man die Feste feiern soll, wie sie fallen. Zwar bringt das Zufällige, Spontane, Unerwartete häufig einen ganz besonderen Genuss. Es erscheint jedoch nicht ausreichend, den Genuss alleine dem Zufall zu überlassen. Vielmehr wird es gerade unter längeren Stressperioden oft nötig sein, Genuss zu planen. Verschieben Sie die Erholung nicht auf die Zeit nach dem Stress!

➔ Halten Sie sich genug Platz für Genuss frei. Reservieren Sie Zeit dafür, treffen Sie die entsprechenden Vorbereitungen, vereinbaren Sie Verabredungen usw.

8. Genieße die kleinen Dinge des Alltags

Genuss ist nicht immer zwangsläufig etwas ganz Außerordentliches. Vielmehr gilt es, Genussmomente im normalen Alltag zu entdecken – in kleinen Begebenheiten und alltäglichen Verrichtungen. Wer sich selbst im Alltag innerlich dafür offen hält, kann eine Vielzahl von Quellen für angenehme Erlebnisse gerade auch im alltäglichen Leben entdecken.

➔ Versuchen Sie kleine Dinge im Alltag, wie ein gemeinsames Frühstück in der Pause oder die Unterhaltung mit Kolleginnen und Kollegen nicht als normal und selbstverständlich hinzunehmen, sondern als besonders angenehme Gegebenheit. Genießen Sie den Sonnenschein auf dem Weg nach Hause, das gemalte Bild, das Sie von einem Ihrer Schüler bekommen haben etc. All dies hätte auch nicht passieren können!

Nehmen Sie sich wöchentlich zwei Gebote vor und versuchen Sie, diese in der jeweiligen Woche besonders zu beherzigen. Lesen Sie die Gebote ab und an einmal wieder durch, so dass Sie sie allmählich verinnerlichen.

Nachdem Sie nach vier Wochen alle Gebote einmal besonders beachtet haben, versuchen Sie alle Gebote im Hinterkopf zu haben und in Ihrem Alltag danach zu handeln. Erinnern Sie sich gelegentlich an alle Gebote, indem Sie sie nochmals durchlesen. Evaluieren Sie auch Ihren jeweilserreichten Fortschritt.

10. Das Bewusstsein für Selbstwirksamkeit stärken

Ziel: Ihre Stärken bewusst machen und Sie dadurch ermutigen

Lehrende und Lernende brauchen wie alle Menschen die Erfahrung, dass sie mit eigenen Mitteln etwas zum Guten bewegen können. Solche Selbstwirksamkeitserfahrungen machen Mut für zukünftige Situationen und Aufgaben, gerade in sozialen Berufen.

Wenn man dagegen zu oft erlebt hat, dass man trotz Anstrengung nichts wesentlich verändern oder bewirken kann, neigt man bei ähnlichen Situationen eher zu Hilflosigkeitserwartungen.

Es lassen sich drei Formen von Selbstwirksamkeit unterscheiden:

- **allgemeine Selbstwirksamkeit:** Überzeugung, als Person und auf vielen Gebieten/Rollen effektiv zu wirken.
- **spezielle Selbstaufmerksamkeit:** Überzeugung, auf bestimmten Gebieten/Rollen (besonders) effektiv zu sein, z. B. im Beruf oder als Sportler.
- **soziale Selbstwirksamkeit:** Überzeugung, Aufgaben durch eine effektive Kooperation mit Vertrauten erfolgreich lösen zu können.

Zu diesen drei Formen der Selbstwirksamkeit haben Schwarzer und Jerusalem (1999) für Lehrkräfte eine Skala zur Lehrer-Selbstwirksamkeitserwartungen entwickelt.

Bitte bewerten Sie die zehn Sätze. Die Zahlen der Tabelle haben folgende Bedeutung.			
stimmt nicht	stimmt kaum	stimmt eher	stimmt genau
1	2	3	4

1. Ich weiß, dass ich es schaffe, selbst den problematischsten Schülern den prüfungsrelevanten Stoff zu vermitteln.
2. Ich weiß, dass ich zu den Eltern guten Kontakt halten kann, selbst in schwierigen Situationen.
3. Ich bin mir sicher, dass ich auch mit den problematischen Schülern in guten Kontakt kommen kann, wenn ich mich darum bemühe.
4. Ich bin mir sicher, dass ich mich in Zukunft auf individuelle Probleme der Schüler noch besser einstellen kann.
5. Selbst wenn mein Unterricht gestört wird, bin ich mir sicher, die notwendige Gelassenheit bewahren zu können.
6. Selbst wenn es mir mal nicht so gut geht, kann ich doch im Unterricht immer noch gut auf die Schüler eingehen.
7. Auch wenn ich mich noch so sehr für die Entwicklung meiner Schüler engagiere, weiß ich, dass ich nicht viel ausrichten kann.
8. Ich bin mir sicher, dass ich kreative Lösungen entwickeln kann, mit denen ich ungünstige Unterrichtsstrukturen verändere.
9. Ich traue mir zu, die Schüler für neue Projekte zu begeistern.
10. Ich kann Veränderungen auch gegenüber skeptischen Kollegen durchsetzen.

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
4	3	2	1
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

Addieren Sie Ihre Werte aus diesen 10 Items:

Gesamtsumme:

Vergleichen Sie Ihre Summe mit folgenden Werten

10 – 23 Geringe Selbstwirksamkeitserwartung (Prozentrang 0 – 25)	24 - 33 Durchschnittliche Selbstwirksamkeitserwartung (Prozentrang 25-75)	34-39 Hohe Selbstwirksamkeitserwartung (Prozentrang 55-100)
---	--	--

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Ergebnis im Vergleich zu anderen Lehrkräften?
- Erinnern Sie sich möglichst lebhaft an berufliche Situationen, in denen Sie sich selbstwirksam gefühlt haben!
- Erzählen Sie einer befreundeten Lehrkraft positive Beispiele aus Ihrer Berufspraxis! Was ist Ihnen beruflich gelungen, was haben Sie überwunden oder ausgehalten? Themen könnten z.B. sein:
 - beste bzw. schwierigste Unterrichtsstunde der letzten Zeit
 - beste bzw. schwierigste Gesprächssituation
 - beste bzw. schwierigste Konferenzsituation
 - beste bzw. schwierigste Konfliktregulation

Empfehlungen:

- Beenden Sie Ihr Tagewerk mit einer positiven Selbstwirksamkeitsanalyse!
- Versuchen Sie diese Situationen mit möglichst allen Sinnen nach zu erleben!
- Machen Sie sich klar, dass die Situationen wirklich positiv waren!
- Reden Sie mit Vertrauten über Selbstwirksamkeitserfahrungen!
- Versuchen Sie, gemeinsame positive Ereignisse auch gemeinsam möglichst mit allen Sinnen nachzuerleben!
- Wählen Sie täglich ein bis zwei mittelschwere Ziele, so dass Sie sich abends über deren Erreichen freuen können!

Dieselben Übungen können auch für Schülerinnen und Schüler nützlich sein, um deren Gelingensperspektive zu stärken (vgl. Brankhahn 2003).

11. Handlungsleitende Selbstreflexion

Ziel: Tägliche Erfahrungen lösungsorientiert auswerten und die Selbstwirksamkeit stärken

Selbstreflexion meint, positive und negative Erfahrungen so auszuwerten, dass man für sich persönlich Handlungskonsequenzen ableiten kann. Wer aus Erkenntnissen resignierend nur weitere Erkenntnisse zieht, z.B. „Ich habe heute zu viel gearbeitet, morgen wird es wohl wieder so sein“, denkt nicht über Verhaltenskonsequenzen oder Verhaltensalternativen nach, sondern bestätigt seine Lage nur.

Handlungsleitende Selbstreflexion ist eine Voraussetzung, um supervisionsfähig zu sein. Wer nicht seine Erfahrungen oder Erwartungen reflektiert, kann auch in der Supervision nicht kritisch mitdenken.

Empfehlungen für die Tagesbewertung

1. Bewerten Sie diesen Tag mit guten Augen!
2. Für welche Begebenheiten und Erfahrungen sind Sie dankbar bzw. zufrieden?
3. Genießen Sie die Reichhaltigkeit Ihres Tages!
4. Nehmen Sie sich für morgen etwas Machbares vor!

Impulse für Ihre tägliche Selbstreflexion. Wählen Sie zwei bis vier Fragen aus.

- Das Wichtigste, was ich heute erledigt habe:
- Das Wichtigste, was ich heute aufgeschoben habe:
- Was kann ich aus positiven Erfahrungen lernen:
- Was kann ich aus negativen Erfahrungen lernen:
- Für welche Ziele, Werte, Anliegen, Rollen, habe ich heute gelebt:
- Welche Erkenntnisse, Entscheidungen oder Ideen möchte ich festhalten:

12. Negatives Drehbuch zur Überwindung unerwünschter Verhaltensweisen und Gewohnheiten

Ziel: Hartnäckige Gewohnheiten besser verstehen und unterbrechen können, um zu günstigeren Verhaltensweisen zu wechseln

Wenn Sie ein hartnäckiges Verhaltensmuster bei sich ändern wollen, das Ihnen bei Ihren Aufgaben oder in sozialen Kontakten hinderlich ist oder Probleme bereitet, ist es u.U. hilfreich, diese Übung zu absolvieren.

Schreiben Sie ein detailliertes Rezept oder Drehbuch, mit dem eine andere Person exakt so zu denken, zu handeln, zu fühlen, wahrzunehmen in der Lage ist wie Sie und damit dieselben Probleme mit ihren Aufgaben und Mitmenschen bekommt. Sie sind ja der Spezialist für Ihr Problemverhalten. Also: Was muss die andere Person tun oder unterlassen, damit sie in Ihre unerwünschte Lage kommt?

Das Gegendrehbuch, d.h. eine Verhaltensanweisung, was man nicht tun darf, wenn man diese Probleme bekommen will, können Sie in die 3. Spalte schreiben.

Wenn Du meine Probleme bekommen möchtest, musst Du ...	Anweisungen für das Drehbuch	... darfst Du auf keinen Fall ... (Gegendrehbuch)
denken, dir sagen ...		
vorstellen, fühlen, annehmen ...		
tun und lassen ...		
sprechen – schweigen ...		
...		

Das möglichst genaue Drehbuch kann Ihnen dabei helfen, sich darüber klar zu werden, wie Sie in die Schwierigkeiten geraten. Es kann Sie auch auf Ideen bringen, wie Sie den Prozess frühzeitig unterbrechen und stattdessen Anweisungen aus dem Gegendrehbuch ausführen können. Das erfordert eine gewisse Arbeit im Detail, aber es wird Ihnen hoffentlich auch Spaß machen.

Wenn Sie sich eine Woche genau beobachtet haben und alle Einzelheiten genau beschreiben, so dass ein anderer Sie perfekt kopieren kann, dann wissen Sie auch genau, was Sie lassen müssten

(auf keinen Fall darfst du...), um aus dem Gefängnis Ihrer Denk- und Handlungsgewohnheiten heraus zu kommen.

Eine Variante dazu ist die sog. **Kopfstandtechnik**. Dabei überlegt man sich, am besten zusammen mit anderen, womit man die Probleme noch schlimmer machen könnte. Die Liste der Maßnahmen zur Vergrößerung der Schwierigkeiten bringt einen auf Ideen, was man alternativ tun sollte, um die Probleme zu verringern. Begnügen Sie sich aber nicht mit bloßen Verneinungen der Negativmaßnahmen; finden Sie kreativ positive Gegenmaßnahmen.

13. Realistische Zielsetzung zur Förderung von Selbstwirksamkeit

Ziel: Realistische Ziele formulieren, um Selbstwirksamkeitserfahrungen zu erleichtern

Berufliche und private Zufriedenheit hängt davon ab, ob Ziele erfüllbar definiert werden und ein günstiger Vergleichsmaßstab gewählt wird.

Manchmal fassen wir Vorsätze aus emotionaler Betroffenheit oder um uns selbst ein gutes Gewissen zu verschaffen. Zum Jahreswechsel beruhigen wir uns mit Vorsätzen, die aber bald wieder vergessen sind.

Manche Vorsätze oder Forderungen sind schon wegen ihrer Formulierung unerfüllbar. Hier einige Beispiele:

Vorsatz: Ich will geduldiger sein.

Fehler: Nicht Charakterzüge, sondern Verhalten vornehmen! Was heißt denn „geduldiger“?

Besser: Ich will ruhig aus dem Raum gehen, statt zu schimpfen.

Vorsatz: Ich will eine 2 in Mathe schreiben.

Fehler: Nicht Erfolg, sondern Verhaltensweisen vornehmen, die dahin führen können!

Besser: Ich will täglich eine Stunde üben.

Vorsatz: Ich will mich nicht mehr ärgern.

Fehler: Nicht Gefühle verbieten, sondern Verhalten planen!

Besser: Bei Ärger will ich durchatmen und aus dem Raum gehen.

Vorsatz: Ab jetzt will ich mehr arbeiten für die Schule.

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

Besser: 15.00-16.00 Uhr ohne Ablenkung Hausaufgaben machen!

Vorsatz: Das Gammeln hört auf, ab heute arbeite ich 10 Stunden!

Fehler: Zuviel vorgenommen und den Misserfolg vorprogrammiert!

besser: Heute will ich 10 Minuten länger arbeiten als gestern!

Vorsatz: Heute lese ich endlich das Kapitel.

Fehler: Vorsätze brauchen einen zeitlichen Anfang und die Festlegung, was dafür eingeschränkt wird!

Besser: Um 20.00 Uhr werde ich lesen und nicht die Tagesschau sehen.

Vorsatz: Ich werde nicht mehr schreien.

Fehler: Man kann nicht Altes vermeiden, man muss auch Neues tun!

Besser: Wenn ich schreien möchte, atme ich durch und denke ...

Ein Ziel sollte positiv und verhaltensnah formuliert sein, d.h. *unter eigener Kontrolle stehen* und in Etappen an diesem Tag, in diesem Monat, in diesem Jahr erreichbar sein.

Hinzu muss eine passende Zielsetzung kommen. Sie ist ein Königsweg zur (Selbst-) Motivierung. Schreiben Sie ein Ziel in Spalte 2, das Ihnen wichtig ist, und variieren Sie Ihren Vergleichsmaßstab so, dass Sie Ihr Ergebnis ermutigt, Ihren Weg zum Ziel fortzusetzen.

Zu 1. Wählen Sie realistische Verhaltensziele und keine Ideale.

Zu 2. Wenn der Vergleich mit eigenen Zielen entmutigt, wählen sie als Maßstab das Leistungsniveau vergleichbarer Mitmenschen.

Zu 3. Wenn der Vergleich mit eigenen Zielen und der mit Mitmenschen entmutigt, suchen Sie einen anderen Maßstab, um Kraft zu gewinnen. Der Langsamste in der Klasse, darf sich nicht mit anderen, sondern sollte sich an seinen bisherigen Leistungen messen. Oder: Wem es gerade schlecht geht, der kann günstige Entwicklungen in Vergangenheit oder der Zukunft betrachten, um Mut zu fassen.

Zu 4. Ergebnisse werden manchmal ermutigend erlebt, wenn man den zugehörigen Aufwand bedenkt. Nach dem Motto: Für den Aufwand ist das Ergebnis nicht schlecht.

Welcher Vergleichsmaßstab für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ermutigt Sie am besten?	Mein Beispiel:
1. <u>Erreichtes</u> verglichen mit meinem Tagesziel, z. B. <i>Habe fünf Stunden gearbeitet; wollte 7 Stunden schaffen</i>	
2. <u>Erreichtes</u> verglichen mit anderen Personen, z. B. <i>Habe fünf Stunden gearbeitet, die Kollegen höchstens vier</i>	
3. <u>Mein Ist-Wert heute</u> verglichen mit dem von gestern oder morgen, z. B. <i>Habe heute fünf Stunden gearbeitet, aber gestern nur vier</i>	
4. <u>Mein Ergebnis</u> verglichen mit meinem Aufwand, z. B. <i>Habe fünf Stunden gearbeitet. Der Aufwand reicht völlig für das Ergebnis</i>	

		Ein Beispiel	Ihre Formulierungen
Be	Der Zielzustand („Ich bin, ich werde sein“) sollte positiv formuliert sein:	Ich werde ruhig und gelassen sein!	
Spezifisch	Die Zielhandlung muss in konkreten Situationen dargestellt sein.	Ich werde nach der Arbeit zuerst joggen gehen und erst danach die Zeitung lesen!	
Messbar	Wann ist wie viel vom Ziel erreicht? Woran mache ich das fest?	Montags, mittwochs und freitags jeweils 30 Minuten vor der Tagesschau	
Absolut durchführbar	Das Ziel muss realistisch und durchführbar sein	Es ist realistisch an diesen Tagen, weil ich da früher heimkommen kann.	
Relevant	Die subjektive Wichtigkeit des Ziels muss begründbar sein	Ich kann, will und muss joggen - kein anderer macht das für mich! Außerdem verbessert es verbessert meine Stimmung, davon profitiere ich, wichtige Bezugspersonen und die nachfolgende Arbeitsphase.	
Terminlich umgrenzt	Ab wann fange ich an, zu welchem Termin höre ich auf?	Ich werde das in den nächsten zwei Wochen tun und danach den Platz im Wochenplan überprüfen!	

14. Entwicklungsimpulse durch Versuche mit verändertem Selbstkonzept

Ziel: Den Erlebens- und Verhaltensspielraum kreativ ausdehnen

Entwicklungsprozesse müssen nicht unbedingt durch Ziele gesteuert werden. Sie können auch etwas ausprobieren, als kreatives Spiel mit den eigenen Möglichkeiten nach dem Motto: „Was wäre, wenn ich...?“ Ein solches Verfahren hat Kelly (1955) vorgeschlagen. Es geht ihm darum, dass man zunächst die eigene Flexibilität erleben sollte, bevor man sich an stark belastende Änderungen heranwagt. Diese Übung empfiehlt sich besonders, wenn Sie bisher mit sich selbst eher unzufrieden waren.

Die Spielregeln:

1. Wählen Sie für sich einen attraktiven neuen Namen X.
2. Überlegen Sie, welche guten Eigenschaften X haben soll. Es soll eine natürliche, ansprechende Person mit kleinen Schwächen sein, die durchaus große Ähnlichkeit mit Ihnen haben kann.

Jede Eigenschaft soll durch ihr gutes Gegenteil balanciert sein, z.B.

X ist freundlich - **aber** sagt auch klar, was sie will.

X hört gut zu - **aber** redet nicht nach dem Mund.

X gönnt sich etwas- **aber** kann auch mal verzichten.

3. Beschreiben Sie einzelne Haltungen und Verhaltensweisen, z.B. welche Vorlieben, Gewohnheiten und kleine Schwächen hat X? Was tut/lässt X morgens, mittags, abends? Was trinkt und isst X gern bzw. nicht gern? Wie geht X mit Geld, Fernsehen, Büchern, Kino oder Theater um? Welche Kleidung und Farben bevorzugt X? Wie geht, spricht... X ? Was mag X nicht und wie begründet er/sie das?

4. Versuchen Sie, wie ein Schauspieler stundenweise in die Rolle von X zu schlüpfen. Übernehmen Sie seine Aufstehgewohnheiten, benutzen Sie „seine“ Seife, „seine“ Stimmelmelodie, „seine“ Bewegungen. Sie sollen sich wohl fühlen bei dem Gedanken, dass Sie wählen können, wie Sie sein möchten. Es geht zunächst nur um die Erfahrung, dass Sie in der zusätzlichen Rolle verhaltens- und empfindenssicher werden und spüren, welche Flexibilität und Potentiale in Ihnen stecken.

5. Erst wenn Sie sich in Ihrer Wahlrolle wohl fühlen, können Sie damit beginnen, Ihre neue Flexibilität auf Problembereiche anzuwenden. Sie können z.B. mit X besprechen, wie X an Ihrer Stelle einen schwierigen Vorsatz umsetzen würde. Stellen Sie sich vor, dass X dabei eine für Sie erstrebenswerte Haltung einnimmt. Diskutieren Sie mit X, wie X es schafft, sich so zu verhalten, und was X von Ihren Bedenken und Schwierigkeiten in dieser Sache hält. Lassen Sie sich von X zeigen, wie X sich in solchen Situationen verhält, was X denkt, empfindet, tut und wie X innere Widerstände gegen dieses Verhalten überwindet.

6. Nutzen Sie einen neuen Kugelschreiber oder Ähnliches als Erinnerungshilfe, um sich häufig daran zu erinnern, dass Sie auch wie X sein können.

Verwirklichen Sie zunächst schwierige Situationen in der Rolle von X, und wenn Sie sich sicherer fühlen, lassen Sie sich von X ermutigen und beraten, persönlich die kritische Situation zu bewältigen!

Besprechen Sie mit einem Vertrauten, wie gut es Ihnen gelingt, sich die Möglichkeiten der zusätzlichen Rolle zu eigen zu machen. Achten Sie darauf, ob andere die kleinen Veränderungen bemerken.

15. Hinweise auf spezifische Hilfen im Internet:

Virtuelles multiprofessionelles Lehrerforum: www.lehrerforum.de

In diesem Forum können Sie unter einem selbst gewählten Pseudonym oder mit Ihrem richtigen Namen Fragen stellen, auf Fragen antworten, Beispiele für Ihre Praxis zur Diskussion stellen und Mitstreiter für Projektideen suchen. Das Forum verfolgt das Ziel, die kollegiale Fachberatung für (angehende) Lehrkräfte durch eine virtuelle Lerngemeinschaft zu ergänzen, in der eine Vielfalt von Problemsichten und Lösungsideen entwickelt werden, die dann im Kollegium/mit Kolleginnen und Kollegen besprochen und erprobt werden können. Dort finden Sie auch Materialien zum Downloaden.

Das Stimmungs-, Tätigkeits-, Zeittagebuch <http://www.zeittagebuch-vbe.de>

Mit diesem Zeittagebuch können Sie erkennen, welche beruflichen und privaten Tätigkeiten in welcher Stimmung und mit welchem Zeitaufwand realisiert werden (IST-Stand), und abschätzen, ob Sie das so in Ordnung finden (IST-SOLL-Vergleich). Sie können Ihr eigenes Profil mit denen passenden Personengruppen vergleichen und so unrealistisches Überengagement und kritisches Unterengagement für relevante Rollen erkennen und überwinden.

Inventar zur Erfassung von Gesundheitsressourcen im Lehrerberuf(=IEGL) <http://www.ichundmeineschule.eu>

Ziel: Günstige und ungünstige Muster im Umgang mit beruflichen Anforderungen sowie problematische Arbeitsbedingungen im Kollegium erkennen, mit entsprechenden Lehrkräften und Kollegen vergleichen und gemeinsam bearbeiten.

Das Instrument IEGL beinhaltet drei Fragebögen:

1. den Fragebogen Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) (Schaarschmidt & Fischer, 2008) zur Erfassung persönlicher Gesundheitsressourcen und
2. die Beschwerdenliste (BESL) (Schaarschmidt & Fischer, 2008) zur Ermittlung des Erlebens gesundheitlicher Beeinträchtigungen sowie
3. den Arbeits-Bewertungs-Check für Lehrkräfte (ABC-L) (Schaarschmidt & Kieschke, 2006) zur Analyse der Arbeitsverhältnisse an der Schule.

Emotionsarbeit verbessern: www.tekls.de

Ziel: Training emotionaler Kompetenzen für Lehrer und Schüler

Das Training emotionaler Kompetenzen TEK (Berking, 2010) hilft Lehrkräften und Schülern im schulischen und privaten Bereich, Gefühle zu entdecken, positive Gefühle zu stärken und riskante Gefühle bei sich und anderen zielführend zu regulieren, so dass Lehrkräfte und Schüler sie intelligent nutzen können.

Die Trainingsziele:

- ☞ Gefühle bei sich und anderen schneller wahrzunehmen und klarer zu erkennen.
- ☞ auch unangenehme Gefühle aushalten zu können und nicht direkt auszuagieren
- ☞ Gefühle zu verstehen, ohne sich über sie zu empören und sie damit zu stärken
- ☞ Gefühle situations- und auftragsgemäß ausdrücken zu können.
- ☞ eigene und fremde Gefühle zielführend zu beeinflussen.

Die Zielgruppe: Lehrkräfte aller Schularten in der Ausbildung wie im Dienst, Erzieherinnen und die von ihnen betreuten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen.

Der Trainingsaufwand: Das Basistraining läuft über 5 Wochen und verlangt von den Teilnehmern rund 20 Stunden Zusatzarbeit, die sich im Berufs- und Privatleben auszahlen werden.

Die Trainingsgruppe: Maximal 12 Personen unterstützen sich in den 5 Wochen durch Peer-Beratung und erhalten ein virtuelles Coaching

Das Trainingsfeld: Schule/Kita/Ausbildungsbetrieb und häuslicher Lebensraum

Die Trainingspartner: Mitschüler, Lehrkräfte, Eltern sowie wichtige Bezugspersonen im privaten Umfeld

Langfristige Wirkungen

- Stabilisierung der Stimmungslage,
- Verbesserung der emotionalen und sozialen Selbststeuerung und der emotionalen Selbstwirksamkeit
- Abbau von selbst- und fremdschädigenden Verhaltensgewohnheiten (z.B. problematische Formen der Stressbewältigung)
- Stärkung des Lern- und Arbeitsklimas in der Klasse
- Überlastungsschutz und Schutz vor emotionaler Erschöpfung und Burnout

Literatur- und Quellenverzeichnis:

Berking, M. (2010): Training emotionaler Kompetenzen (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Brackhahn, B. (2003). Bedeutung schulinterner Curricula im Rahmen der Selbstwirksamkeit von Schulen. Abschlusstagung zum Bremer QuiSS-Projekt „Schulinterne Curriculumentwicklung und Professionalisierung der Lehrkräfte (CuP) am 10.12.2003, Bremen

Heyse, H. 2011: Herausforderung Lehrergesundheit: Handreichungen zur individuellen und schulischen Gesundheitsförderung. Klett-Kallmeyer

Kaluza, G. (1996). Gelassen und sicher im Stress. Berlin: Springer.

Kelly, G. (1955): Principles of Personal Construct Psychology. New York: Norton

Kieschke, U. & Schaarschmidt, U. (2007a). Arbeits-Bewertungs-Check für Lehrkräfte – Ein Instrument für schulische Gestaltungsmaßnahmen. In U. Schaarschmidt & U. Kieschke (Hrsg.), Gerüstet für den Schulalltag. Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer (S.45-62). Weinheim: Beltz.

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2008). AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, 3. erw. Aufl. London: Pearson (Computerversion im Rahmen des Wiener Testsystems. Mödling: SchuhfriedGes.m.b.H.).

Schwarzer, R.& Jerusalem, M. (Hrsg.) (1999).Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen. Berlin: Freie Universität sowie http://userpage.fu-berlin.de/~health/self/skalendoku_selbstwirksame_schulen.pdf

Sieland, B.(2008). Bedarfsorientierte Förderung der Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern. Übungen für Entwicklungsgruppen zur Diagnose und Förderung der eigenen Person, der Interaktion zwischen Lehrern und Schülern und der Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen. In: Brägger, G./Posse, N./Israel, G. (Hrsg.): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Mit Beiträgen von G.-G. Rolff; B. Sieland; K. Hurrelmann; B. Bucher u. a. Bern: h.e.p.-Verlag. S. 150-236 mit CDDie hier wiedergegebenen Übungen entstammen dieser Veröffentlichung und wurden von Helmut Heyse überarbeitet.

Sieland, B. u. Heyse, H. (2010): Verhalten ändern – im Team geht's besser. Handbuch und Arbeitsbuch. Vandenhoeck und Ruprecht

Stiksruddt, A.(1976). Diagnose und Bedeutung individueller Werthierarchien. Frankfurt: Peter Lang