Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 66 (2004-2005)

Heft: 7: Selbstmanagement - Lust auf Zukunft

Artikel: Lust auf Zukunft - durch Selbstmanagement

Autor: Schett, Jörg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357565

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Lust auf Zukunft – durch Selbstmanagement

Jörg Schett

Selbstmanagement ist nicht nur ein Thema für gestresste Manager, sondern auch für Personen vieler anderer Berufsgruppen, wie z.B. Lehrpersonen. Vereinfacht lassen sich zwei Bereiche des Selbstmanagements unterscheiden: der Erwerb von Techniken zur effizienteren Arbeitsorganisation, zum Umgang mit Zeit, Stress und ähnlichen Aspekten. Selbstmanagement kann aber auch verstanden werden als Beitrag zur eigenen Lebensgestaltung, als Reflexion der eigenen Person und des eigenen Handelns in beruflichen und persönlichen Herausforderungen. Sich diesen zu stellen heisst, die eigene Person selbstbestimmend zu führen, die eigene Lebenskraft sinnvoll und mit Lust einzusetzen. Die Auseinandersetzung mit sich selber und seinem Umfeld erschliesst auch die Möglichkeit, eigene Haltungen, Handlungen und Fähigkeiten auszubauen, zu überprüfen oder neue zu erwerben.

Belastungsfaktoren von Lehrpersonen

Die Belastung von **Lehrpersonen** ist in den letzten Jahren zunehmend Gegenstand der öffentlichen Diskussion geworden. Dies nicht zuletzt im Zusammenhang mit sich häufenden krankheitsbedingten Ausfällen und Frühpensionierungen von Lehrpersonen. Zahlreiche Untersuchungen haben sich mit der Frage der entsprechenden Ursachen auseinandergesetzt. Wenn sich auch deren Ergebnisse in einzelnen Punkten und in der Wertung einzelner Faktoren unterscheiden, im Wesentlichen zeigen alle in etwa gleiche oder ähnliche Umstände auf, welche die Berufsarbeit von Lehrpersonen zunehmend belasten.

Konkrete Belastungsfaktoren sind vor allem:

- Klassengrössen
- wachsender Anteil verhaltensauffälliger Schülerinnen und Schüler
- hohe Unterrichtsverpflichtung, insbesondere an den Pflichtschulen
- Kommunikationsstörungen und Spannungen im Kollegium
- allgemeine Erziehungsdefizite in den Familien und übersteigerte Erwartungshaltung an die Lehrpersonen
- mangelnde Unterstützung durch die Vorgesetzten
- Intrigen
- Mobbing
- abnehmendes Sozialprestige des Lehrerberufes

Viele Untersuchungen beschränken sich darauf, die «messbaren» – was immer dies in diesem Zusammenhang bedeuten mag – Belastungsfaktoren von Lehrpersonen zu erfassen. Die emotionale und psychische Verfassung, das Selbstkonzept, welche sowohl Ausgangspunkt als auch Folge der Belastungssituation sein können, werden weit weniger thematisiert.

Dabei stellen sich in dieser Hinsicht – vorab bei Lehrpersonen mit längerer Berufstätigkeit – ein paar ganz existenzielle Fragen:

- die Frage nach der Sinnhaftigkeit ihres Tuns

Die emotionale und psychische Verfassung, das Selbstkonzept, welche sowohl Ausgangspunkt als auch Folge der Belastungssituation sein können, werden wenig thematisiert.

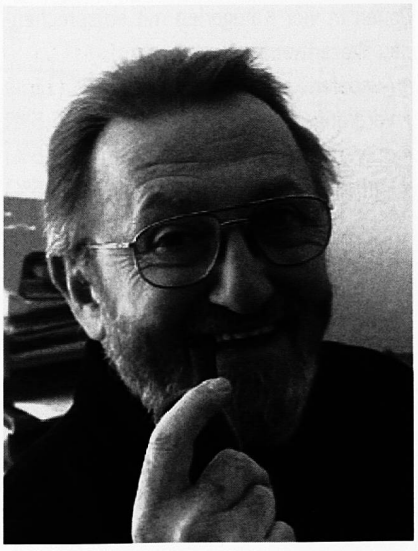
- die Frage nach den eigenen Wertvorstellungen ihres pädagogischen Handelns
- die Frage nach den Zukunftsperspektiven im vermeintlichen «Sackgassenberuf»
- die Frage nach dem Selbstwertgefühl, der Selbstachtung und der Glaubwürdigkeit sich selber und dem Umfeld gegenüber

In diesem Sinn plädiert Karl Gebauer, bis 2002 Rektor einer Grundschule in Göttingen, u.a. für ein Schulkonzept der emotionalen Sicherheit für alle in der Schule tätigen Personen und fordert den Einbezug von Sinn- und Wertefragen in die Arbeits- und Reflexionsprozesse der Lehrpersonen.

Strategien zum Umgang mit Belastungen

Der Potsdamer Psychologieprofessor Uwe Schaarschmidt hat im Jahre 2001 rund 2500 Lehrpersonen in fünf verschiedenen Regionen Deutschlands und in Österreich befragt, wie sie mit Belastungen umgehen und über welche Strategien sie dafür verfügen.

Wenn sich auch die Schulverhältnisse in Deutschland und Österreich in verschiede-



Jörg Schett
Dozent an der Pädagogischen Hochschule Zürich; ZRM-Leiter und Coach ECA
joerg.schett@phzh.ch; www.schett.ch

ner Hinsicht nicht mit denjenigen der Schweiz vergleichen lassen, müssen die Ergebnisse von Schaarschmidt trotzdem auch die Bildungsverantwortlichen in unserem

K. Gebauber plädiert für ein Schulkonzept der emotionalen Sicherheit für alle in der Schule tätigen Personen und Einbezug von Sinn- und Wertefragen in die Arbeits- und Reflexionsprozesse der Lehrpersonen.

Land aufhorchen lassen. Dies nicht zuletzt im Hinblick auf die laufenden einschneidenden Sparmassnahmen in den meisten Kantonen, welche die Berufssituation der Lehrpersonen massiv verschlechtern und die Belastungen im gleichen Mass erhöhen werden.

Schaarschmidt fasst die Handlungsstrategien von Lehrpersonen in Belastungssituationen in vier Kategorien mit entsprechenden Prozentwerten zusammen:

- Ausbalancieren der Situation (15%)
- Verdrängen der Situation (26,5%)
- übersteigertes Engagement (26,5%)
- Hilflosigkeit und Ohnmacht (35%)

Statt Sicherheit und Gelassenheit prägt für rund ein Drittel der befragten Lehrpersonen Unsicherheit, Enttäuschung, Verdrossenheit und Hilflosigkeit den Berufsalltag. Diese emotionalen Belastungen führen zwangsläufig zum Verlust des Selbstwertgefühls, der Selbstachtung und der Handlungsfähigkeit der Lehrperson. Nebenbei sei bemerkt, dass sowohl die Gruppe mit übersteigertem Engagement als auch diejenige der Hilflosigkeit und Ohnmacht in hohem Mass burn-out gefährdet sind.

Situationen mit den Dimensionen Hilflosigkeit und Ohnmacht sind nicht nur für die betroffenen Lehrpersonen in hohem und existenziellem Mass belastend, sondern haben auch negative Auswirkungen auf die

Nebenbei sei bemerkt, dass sowohl die Gruppe mit übersteigertem Engagement als auch diejenige der Hilflosigkeit und Ohnmacht in hohem Mass burn-out gefährdet sind.

Qualität der Schule als Ganzes. Grundlage für eine hohe Schulqualität sind gesunde, engagierte, zufriedene und widerstandsfähige Lehrerinnen und Lehrer, die in ihrer Berufstätigkeit einen Sinn sehen und mit einer positiven Lebenskraft die Gegenwarts- und Zukunftsbewältigung ihren Schülerinnen und Schülern vorleben können.

Grundanliegen des Selbstmanagements

Kathrin Kramis, Bern, hat in Anlehnung an den Pädagogen Reinhold Miller anlässlich einer Tagung im Jahre 2004 zum Thema «Stress im Lehrerberuf» ein paar mögliche Hilfestellungen zur Bewältigung von Belastungssituationen aufgezeigt, die sich mit den Grundideen des Konzepts «Selbstmanagement» in idealer Weise decken:

- Wie geht es mir? – Achtsamkeit für sich entwickeln
- Was kommt auf mich zu? – Sich mental vorbereiten
- Was will ich? – Klarheit gewinnen
- Wie erleben mich die anderen? – Für Rückmeldungen offen sein
- Was bindet mich zu sehr, wovon will ich mich befreien? – loslassen
- Welches sind meine Ressourcen? – Meine Energiequellen suchen und/oder neu entdecken
- Was tut mir gut? – Oasen aufsuchen

Mit diesen Fragen und den entsprechenden Handlungsideen sind die zentralen Grundanliegen eines wirksamen Selbstmanagements angesprochen.

Handlungs- und Haltungsorientierung

Handlungsorientierung zielt darauf hin, sich mit kritischen Situationen auseinander zu setzen, in denen scheinbar automatisch ein bestimmtes Handlungsmuster abläuft. Die Person ärgert sich im Nachhinein über ihre Art der Reaktion und schämt sich vielleicht sogar dafür. Schliesslich kann durch die Häufung solcher Situationen das Selbstwertgefühl der Person in Frage gestellt oder sogar geschmälert werden.

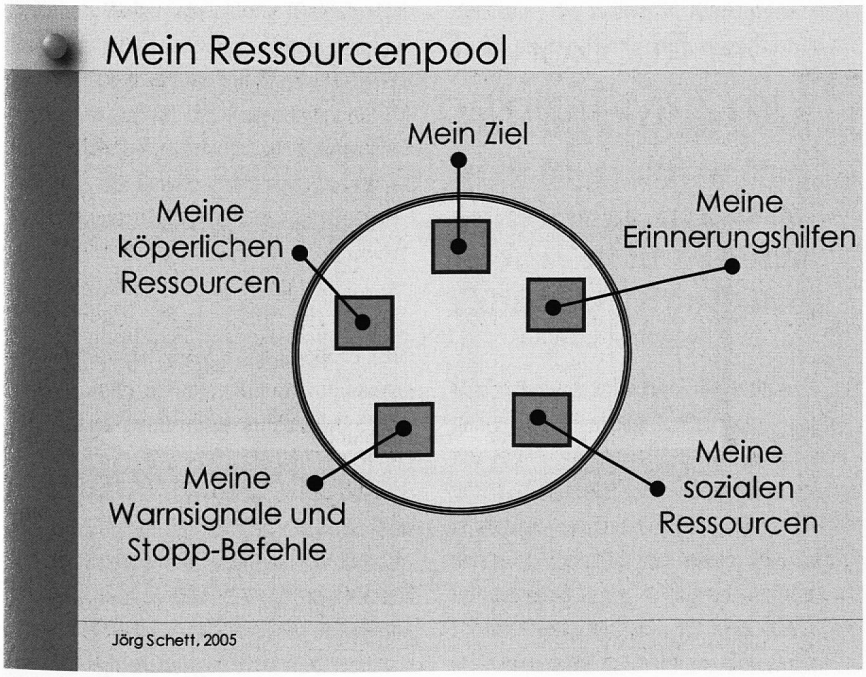
Das Ergründen oder Wissen über die Ursache eines solchen unerwünschten Verhaltens mag zwar für die Person erklärend und vielleicht tröstlich sein, ändert jedoch nichts am Problem selber. Das Ziel des Selbstmanagements konzentriert sich vielmehr auf die Frage, woran die Person erkennen kann, dass sie in eine solche für sie fatale Situation hineinläuft und wie sie sich andere als die bisherigen Verhaltensweisen aneignen kann?

Haltungsorientierung geht über die Auseinandersetzung mit belastenden Situationen hinaus und befasst sich mit generellen Bedürfnissen, Motiven und Zielsetzungen der eigenen positiven und sinnvollen Lebensgestaltung.

- Wo stehe ich in meinem Beruf, in meinem persönlichen Leben?
- welche Werte und Normen haben für mich auch weiterhin Gültigkeit?
- welche persönlichen und beruflichen Perspektiven will und kann ich entwickeln?
- was und wer ist mir in meinem Leben wichtig?

Probleme sind etwas «normales» und gehören zum Menschen wie seine Stärken.

Dies sind Fragen, die im Zentrum einer Standortbestimmung und Neuorientierung der eigenen Haltungen stehen. Dabei kann es sinnvoll und zweckmässig sein, denjenigen Prägungen und «Glaubenssätzen» nachzugehen, die das bisherige Leben einer Person massgeblich leiteten.



Ressourcenorientierung

Ressourcenorientierung meint eine Abkehr vom bisherigen Denken und Suchen nach den Schwächen einer Person und der Frage, wie diese Defizite rasch und bestmöglich therapiert werden können. Ressourcenorientierung schliesst mit ein, dass Probleme etwas «normales» sind und zum Menschen gehören wie seine Stärken. Diese Denkhaltung dürfte vor allem für Lehrpersonen früherer Generationen in Widerspruch zu ihrem einstig vermittelt erhaltenen Berufsethos stehen. Galt doch lange Zeit bei Lehrpersonen und Schulbehörden der Grundsatz: «Ein Lehrer, der Probleme hat (und dazu diese öffentlich macht), ist ein Problemlehrer». Ressourcenorientierung heisst: Hilfreiche Persönlichkeitsanteile, die für ein positives Selbstwertgefühl wichtig sind, bewusst machen und nutzen, oder zusätzliche interne, externe, persönliche und soziale Ressourcen erschliessen.

Ganzheitlichkeit und Individualität

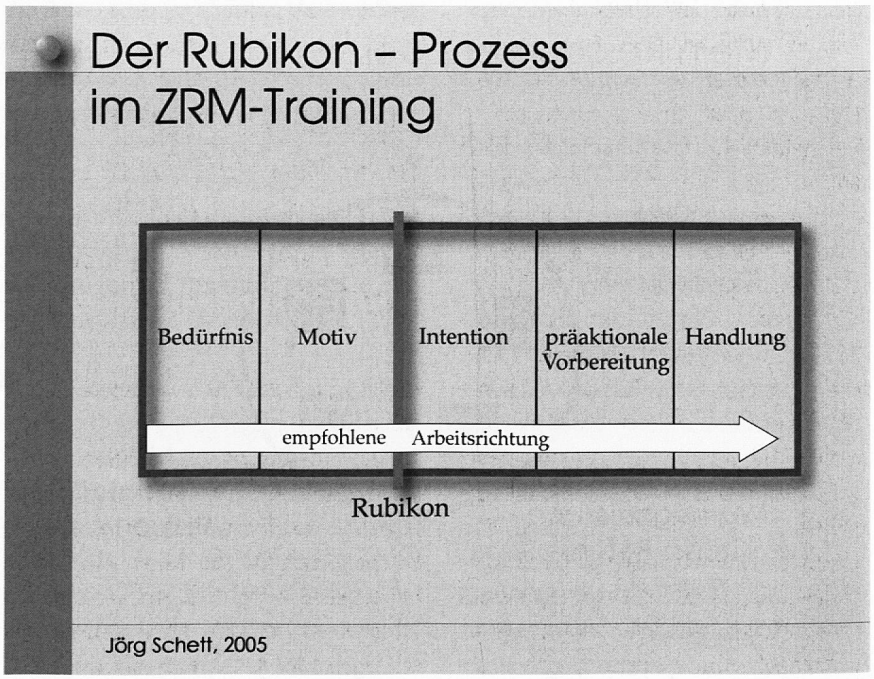
Der Begriff der Ganzheitlichkeit im Selbstmanagement meint, dass alle Bewusstseinsebenen eines Menschen, sein Denken, seine Gefühle und seine körpernahen Phänomene in den persönlichen Entwicklungsprozess miteinzubeziehen sind. Denken, Wahrnehmen, Erinnern und Bewerten, die

Vielschichtigkeit der Gefühle sowie die biologischen Strukturen und Funktionen eines Menschen stehen in einem sich wechselseitig beeinflussenden Gefüge: Wer wütend ist, dem steigt der Blutdruck; wer Angst hat, erblasst; wer erschrocken ist, dem bleibt die Luft weg. Solche körperlichen Phänomene sind Signale und Ausdruck von Emotionen und bewusst wahrgenommenen Gefühlen. Diese können aber auch spezifische Reaktionen wie Flucht, Angriff oder Unterwerfung auslösen, welche aus der

«Alea iacta est» – die Würfel sind gefallen. (J. Caesar)

Entwicklungsgeschichte des Menschen als spezifische Überlebens- bzw. Anpassungsstrategien zu verstehen sind. Die im Selbstmanagement bewusst gewollte Kombination der Auseinandersetzung sowohl mit den Emotionen und persönlichen Gefühlen des Individuums als auch mit seinem Wahrnehmen und Denken ermöglicht es ihm, neue Anpassungsreaktionen zu planen und sich durch entsprechende Instrumente anzueignen, bzw. alte Reaktionsmuster durch erstrebenswert Neue zu ersetzen.

Im Bewusstsein um die Einmaligkeit, Einzigartigkeit und Unaustauschbarkeit eines jeden Menschen kann es im Selbstmanagementtraining nicht darum gehen, Hilfestellungen oder Lösungsvorschläge pauschal in Form von «Tipps» oder Rezepten zu geben. Günter Schiepek meint dazu sinngemäss, dass es darum geht, darauf zu fokussieren, was das Individuum als wertvoll, lustvoll, bedeutsam, zukunftsträchtig, schön und identitätsstiftend erlebe. Sobald man versuche, daraus etwas Übertragbares, Allgemeingültiges, Objektivierbares zu machen, hätte man ein Rezept oder eine Ideologie oder eine Trivialität.



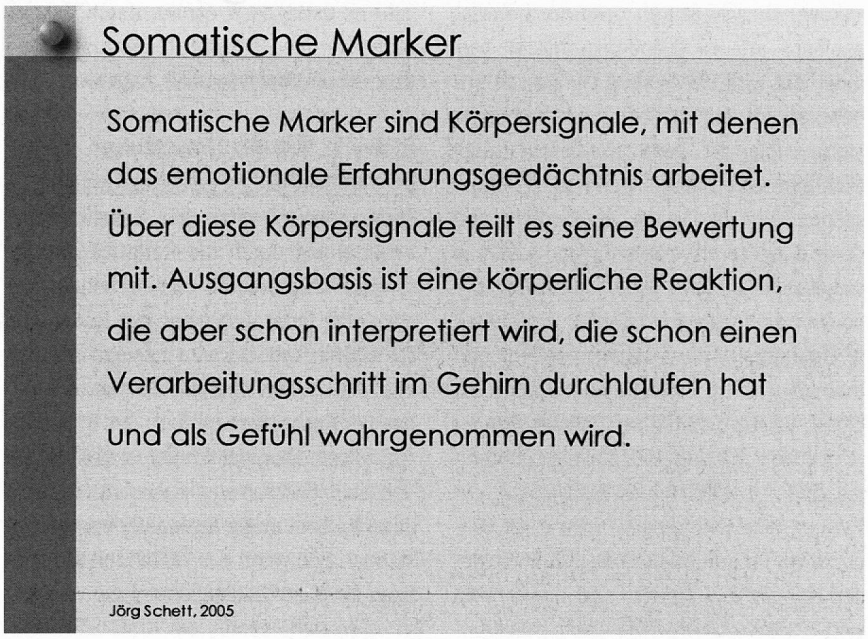
Das Rubikon-Modell

Verschiedene Selbstmanagement-Programme bauen auf dem Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer auf, welches den Prozess des Selbstmanagements in verschiedene Phasen gliedert. Storch und Krause bezeichnen diese Phasen in ihrem Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM) als «Reifungsstadien» auf dem Weg einer Person von ihrem Wunsch nach Veränderung bis zu dessen Umsetzung in Handlung.
Entscheidend in diesem Prozess ist nach den Phasen der Bedürfnisabklärung und Motivation zweifellos die «Überschreitung des Rubikon» gemäss den berühmt gewordenen Worten Julius Cäsars «alea iacta est» – die Würfel sind gefallen, was gleichviel bedeutet wie, der Entschluss ist gefasst, es gibt kein Zurück mehr. Franz Grillparzer teilt diese Auffassung, indem er meint: «Man sage nicht, das Schwerste sei die Tat, da hilft der Mut, der Augenblick, die Regung; das Schwerste der Welt ist der Entschluss».

Phase I: Das Bedürfnis – und seine Klärung

Die erste Phase im Rubikon-Prozess dient der Klärung der individuellen Veränderungswünsche und -bedürfnisse der Person. Diese können nach der Kategorisierung durch Maslow sowohl im Bereich der sozialen Bedürfnisse (soziale Kontakte, Kommunikation), als auch in den Bereichen Wertschätzung (Bestätigung, Anerkennung durch andere), oder auf der Ebene der persönlichen Weiterentwicklung (Selbstentfaltung, Selbstentwicklung) liegen. Bedeutsam ist, dass dieser Suchprozess bereits unter dem Aspekt der Ressourcenorientierung stattfindet, nämlich der Suche nach dem, was die Person gerne will, was für sie erstrebenswert ist, was sie motiviert und schliesslich zur Stärkung ihres Selbstwertgefühls beiträgt.

Neben rational bewussten Bedürfnissen geht es auch darum, allfällig vorhandene unbewusste Bedürfnisse aufzuspüren. Dies geschieht mit Hilfe von sogenannten Somatischen Markern (Damasio), neuen oder erinnerten Vorstellungsbildern, die eine deutlich wahrnehmbare positive Körperwahrnehmung hervorrufen. Storch und Krause bezeichnen deswegen dieses Phänomen auch als «glückseeliges Grinsen».



Erst wenn das Bedürfnis zum eigentlichen «Thema» der Person geworden ist, sind die Voraussetzungen gegeben, dieses in einem weiteren Schritt bewusst zu bearbeiten.

Phase II: Vom Bedürfnis zum Motiv

Die Psychologie versteht das Motiv einerseits als «Beweggrund» für eine Tat, anderseits werden die Wünsche und Bedürfnisse eines Menschen von Motiven «erzeugt». Erst wenn Wünsche und Bedürfnisse mit Motiven gekoppelt sind, ist die Voraussetzung gegeben, zielorientiertes Handeln einzuleiten. Dabei können in dieser Prozessphase mehrere verschiedene Motive vorhanden sein, die zudem in Konkurrenz zueinander stehen. Sich mehr abgrenzen, mehr

«Man sage nicht, das Schwerste sei die Tat, da hilft der Mut, der Augenblick, die Regung; das Schwerste der Welt ist der Entschluss». (F. Grillparzer)

«Nein-Sagen» zu wollen und «von allen begehrt und unentbehrlich zu sein», schliessen sich logischerweise gegenseitig aus. Es gilt deshalb, die verschiedenen Motive zu gewichten, einander gegenüber zu stellen, Vor- und Nachteile abzuwägen und zu prüfen, welches Motiv im gegebenen Zeitpunkt für die Person die stärkste Kraft hat. Abgeschlossen wird diese Phase durch den bewussten und gewollten Schritt über den Rubikon.

Phase III: Vom Motiv zur Intension

Die Intension ist die aus dem bisherigen Prozess gefestigte Absicht, ein persönlich gestecktes Ziel zu erreichen. Für den weiteren Verlauf ist die Qualität des Zieles von entscheidender Bedeutung. Storch und Krause definieren in dieser Beziehung drei Kriterien, welche die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung massgeblich unterstützen. Erstens soll das Ziel eine Annäherung an einen gewünschten Zustand, an eine gewünschte Haltungs- oder Handlungsänderung darstellen und nicht eine Vermeidung oder Verminderung eines bestehenden Zustandes. «Mehr von etwas» ist motivierender als «weniger von etwas». Zweitens muss das Ziel vollumfänglich mit den eigenen Möglichkeiten und Kräften der Person erreicht werden können und drittens muss das Ziel durch ein positives Körpergefühl (Somatische Marker) gekennzeichnet sein. Storch und Krause prognostizieren denn auch, dass die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung eines nach diesen Kernkriterien erarbeiteten Ziels wesentlich höher ist als bei reinen «Disziplinenzielen».

Phase IV: Von der Intension zur Umsetzung (präaktionale Vorbereitung)

Die Intension liegt vorerst in einer expliziten Form vor und soll in diesem Prozessschritt in einen impliziten Modus umgewandelt

werden. Dies bedeutet, dass die bewusst geplante «neue» Handlungsabsicht verinnerlicht wird und künftig der Person unbewusst, als Automatismus zur Verfügung steht. Viele der guten Neujahrsvorsätze scheitern daran, dass sie zwar explizit ausgesprochen, aber selten verinnerlicht und demzufolge rasch vergessen und kaum je verwirklicht werden. Die Überführung der neuen Handlung vom expliziten ins implizite Bewusstsein muss intensiv gelernt und trainiert werden. Unterstützt werden kann dieser Vorgang durch persönliche Erinnerungshilfen, wie zum Beispiel ein bestimmtes Bild, ein bestimmtes Musikstück, ein Parfüm, eine Farbe, eine Pflanze usw. Dadurch wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf das Ziel gelenkt und dieses aktiviert. Solche Aufmerksamkeits-Steuerungen sind in der Werbung bestens bekannt, geht es dabei doch darum, durch Schlüsselmotive den Konsumenten anzusprechen und seine Aufmerksamkeit zu gewinnen.

Phase V: Von der Umsetzung zur Handlung

Abgeschlossen wird das Selbstmanagementtraining durch die Reflexion des gesamten Prozesses. Die «neue» Haltung oder Handlung formt sich nicht erst in der letzten Phase, sondern wird laufend auf dem Weg von der Idee über das Ziel bis zum Aufbau der Ressourcen initiiert. Der Rückblick dient auch dazu, das Erreichte zu würdigen und sich darüber zu freuen und dadurch den Glauben an die eigene Wirksamkeit zu stärken. Erst wenn das Wollen mit dem nötigen Mass an Selbstüberzeugung verstärkt wird, entsteht daraus die Kraft zu wirksamem Handeln.

Schlusswort

Selbstmanagement basiert auf der Überzeugung der Fähigkeit des Menschen, sein Leben selbstbestimmend aktiv und kreativ zu gestalten, es zu steuern und Prozesse der Lebensgestaltung und Veränderung eigenständig zu durchlaufen. Selbstmanagement leistet einen Beitrag an die Selbstregulation und somit letztlich an die Autonomie des Individuums. Selbstmanagement ist aber keine Heilslehre und kein «Allerweltsheilmittel». Nach Storch und Krause haben auch das Dunkle, das Schwere, das Unaussprechliche und das Schmerzliche seinen Platz im Leben eines Menschen. Wörtlich meinen sie dazu: «Eine Welt, in der die Melancholie und das Abgründige ausgerottet sind, ist aber genauso unmenschlich wie eine Welt, in der die Freude fehlt. Darum soll der konsequente Einsatz von Ressourcen letztendlich nicht zum Glücksterror ausarten».

Das Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM)

Das Zürcher Ressourcen-Modell ZRM ist ein Selbstmanagement-Training und wurde von Dr. Frank Krause und Dr. Maja Storch für die Universität Zürich entwickelt. Es wird laufend durch wissenschaftliche Begleitung auf seine nachhaltige Wirkung hin überprüft.

ZRM beruht auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum menschlichen Lernen und Handeln. Es bezieht systematisch kognitive, emotive und physiologische Elemente in den Entwicklungsprozess mit ein. Durch eine abwechslungsreiche Folge von systemischen Analysen, Coaching, theoretischen Impulsreferaten und interaktiven Selbsthilfetechniken entwickeln und erweitern die Teilnehmenden ihre Selbstmanagementkompetenzen.

www.zrm.ch