

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 85 (1998)  
**Heft:** 11: Fortbildung für Lehrkräfte ; Das schwedische Schulwesen

**Artikel:** Was steuert unser berufliches Wirken?  
**Autor:** Hugli, Rolf / Roggero, Jolanda  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-532203>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 09.01.2025

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

# Was steuert unser berufliches Wirken?

---

*Interessante Antworten geben Rolf Hugi und Jolanda Roggero. Sie leiten den Berner Langzeitkurs 2 – eine einsemestrige Vollzeitfortbildung in angewandter Persönlichkeitspsychologie. Wirkungen dieser besonderen Art von Fortbildung beschreiben Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer am Ende dieses Beitrages. Der Einstieg in die Lektüre kann auch bei diesen Rückmeldungen beginnen – man wird dann umso neugieriger auf das hier ausgeführte Konzept.*

---

## **Zum Gegenstand unserer Arbeit**

Wie kommen Sie dazu, in der Situation X genau so zu reagieren? Was macht es aus, dass Sie sich über eine Aussage Y nur gerade beim Schüler Z aufregen, bei andern jedoch nicht? Und wie erklären Sie es sich, dass ihnen eine Elternkritik den Schlaf der nächsten Nacht raubt? Mit unseren Fragen versuchen wir die Instanz anzupeilen, die uns Pädagoginnen und Pädagogen – wahrscheinlich uns Menschen überhaupt im Alltagshandeln steuert. Haben wir das Steuer selbst in den Händen oder steuert «es» uns?

Aus- und Fortbildungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer verschrieben sich verbreitet dem Modell: Mehr Wissen führt zu erfolgreicherem Handeln. So lernten wir z. B. aus welchen Komponenten Angst entsteht. Auch konnten wir zuordnen, welche Fähigkeit in welchem Schüleralter erwartet werden durfte. Als gut gemeinte Stütze galt auch die Verhaltenssteuerung mittels Verstärkung und Bestrafung. Theorien und Konzepte galten als Grundlage für berufliches Tun. Aber! Können damit die wesentlichen Fragen aus dem Lehrerinnen- bzw. Lehreralltag sicher gelöst werden? Unser berufliches Wirken scheint auf viel geheimnisvollerer und verborgenerer Basis zu stehen. Dies trifft im Besonderen für diejenigen Berufssequenzen zu, wo eine Lehrperson aus dem Stand, spontan, sofort, vielleicht sogar etwas unter Druck stehend agieren muss. Immer dann also, wenn simpler Alltag Trumpf ist.

Gespeichertes Wissen und konkretes Handeln können weit auseinander klaffen. Ein wissenschaftlich bestens ausgebildeter Ethiker handelt in seinem persönlichen Sein nicht zwingend ethisch. Auch trotz unserem ökologischen Wissen kann es geschehen, dass eine verbrauchte Batterie wohl wissend, jedoch Einfachheit halber, in einen naheliegenderen Kübel geworfen wird. Wir teilen mit Wahl (1991) die Meinung, dass es eine ausgewiesene Diskrepanz zwischen den Inhalten einer wissenschaftlichen Ausbildung und dem praktischen beruflichen Handeln gibt. Wer mal über eine Praktikallänge hinaus im Berufsfeld gewirkt hat, merkt rasch, dass heutige berufliche Alltagsanforderungen nicht so recht mit dem gelesenen Wissen von gestern zu meistern sind. Nach einer Untersuchung von Ther-

*Gespeichertes Wissen und konkretes Handeln können weit auseinander klaffen.*

*Das Alltagshandeln bleibt von Theorien und Konzepten erfahrungsgemäss und grösstenteils unberührt.*

hart (1994) glauben nur 5–6% der Lehrkräfte, ihr Handeln im Unterricht baue auf pädagogischen Theorien oder auf Grundausbildungselementen auf. Insbesondere und verstärkt gilt dies für Situationen, die als kritisch und anspruchsvoll empfunden werden. Von diesen gibt es im Alltag bekanntlich mehr als genug.

Praktikerinnen und Praktiker können sich jedoch freuen. Gerade mit der anstehenden Reform der Lehrerbildung wird diesem Wirk-Mythos von der Theorie zur Praxis angemessen misstraut (vgl. Beiträge zur Lehrerbildung 2/98, S. 177ff.). So stehen wir vor einer ersten Frage: Welchen Berufsbildungsaspekten können wissenschaftliche Theorien dienen? Wir bezweifeln hiermit keinesfalls den Wert wissenschaftlicher Theorien. Aber das Alltagshandeln bleibt von diesen Theorien und Konzepten erfahrungsgemäss und grösstenteils unberührt. In unserer Fortbildungsarbeit interessiert somit zentral eine zweite Frage: Welche Instanz ist es denn, die in das Alltagssteuer zu greifen vermag? Wir können diese Frage natürlich nicht schlüssig lösen, aber wir versuchen, uns diesem Steuerungssystem etwas anzunähern.

Durchdenken wir kurz ein Alltagsbeispiel. Eine Unterrichtssequenz beginnt mit einem Auftrag durch Sie als Lehrperson. Sie erkennen rasch, ihren Schülerinnen und Schülern passt dies gar nicht. Dementsprechend liefern Sie Klärendes nach. Keine Wirkung. Sie werden etwas ungehalten. Sie intervenieren nochmals. Nun unsere Frage: Wovon lassen Sie sich also leiten? Bestimmt machten Sie sich keinen detaillierten Plan, was Sie Wort für Wort nun sagen werden. Ihre Sprache entwickelte sich aus einer bestimmten inneren Vorstellung heraus. Wie entsteht wohl eine solche? Die Vorstellung über eine Situation entsteht bekanntlich durch die Art der Wahrnehmung. Von Interesse in unserem Beispiel wäre also zu erfahren, wie eine Person eine bestimmte Situation wahrnimmt. Wahrnehmen ist weder ablichten noch fotografieren, sondern rekonstruieren. Wir Menschen sehen nicht was draussen ist, sondern rekonstruieren mit den ganz persönlichen Wahrnehmungspräferenzen und mit dem individuellen logischen System eine innere, persönliche «Realität».

Was ist aber die zugrundeliegende Basis, die meine Wahrnehmung in einer bestimmten Situation steuert und dadurch zu ganz bestimmten kognitiv-emotionalen Zuständen führt? Ein uns selber nicht leicht zugängliches System übernimmt hier die Leitung. Wir kennen nicht nur die Basis unserer Wahrnehmung ungenau, es fällt uns auch schwer, einen kognitiv-emotionalen Zustand für uns selbst überhaupt zu erfassen. Dieser Zustand wird ungeachtet seiner Verborgenheit zum Ausgangspunkt für alles Weitere. Sei dies für weitere Wahrnehmung oder sei dies für eine Intervention. All dies läuft fast von selbst.

Luc Ciompis (1997) Ansatz geht genau davon aus. Er äussert die Vermutung, dass wir zwar über eine innere Orientierung verfügen. Diese sei uns aber wenig bewusst. Trotz dieses beschränkten Horizontes unseres wirklichen Wissens funktioniere das Überleben dennoch einigermaßen gut. Er

nennt diese allgemeine Orientierung «Kompass». Es sei ein umfassendes, ganzheitliches System, das uns ausschliesslich eine allgemeine Richtung unseres Zustandes und unseres Handelns angebe. Zahlreiche Muster laufen darin grösstenteils automatisch ab. Dies alles diene der Ökonomie unseres Überlebens. Im gesamten Steuerungssystem spielen überdies die Affekte eine zentrale entscheidende Rolle. Dieser Steuerung gilt unser Interesse.

---

### Die Persönliche Theorie

Wir versuchen in unserer Arbeit diesem innersten Konzept – nach Ciompi, dem Kompass – auf die Spur zu kommen. Die Grundlage dieses Kompasses nennen wir «Persönliche Theorie». Unter Persönlicher Theorie verstehen wir die individuallogischen Hauptkomponenten, die das Wahrnehmen und Handeln eines Menschen bestimmen. Wir versuchen dies über ein Bild zu erklären. Als Metapher dient uns der Teppich. Die Grundkomponenten, mit denen ein Teppich gewoben bzw. geknüpft werden kann sind unser Ausgangspunkt. Zwei Komponenten werden benötigt: einmal die stabilen Längsfäden, genannt Ketten. Sie bilden die spätere Grundform des Teppichs. Sie sind meist aus starkem, stabilem Material. Die zweite Komponente ist das eigentliche Teppichmaterial. Ein Teppichfaden, beispielsweise aus Wolle, wird um die Ketten gewoben oder an sie festgeknüpft. Für die Persönliche Theorie nun stehen in unserer Metapher die Ketten. Sie bilden jene stabile Grundlage, die fähig ist, die Alltagserfahrung, in unserem Bild der wollene Teppichfaden, aufzunehmen und zu halten. Die Kette trägt nicht nur die heutigen Fäden, sondern auch jene, die wir gestern und vor längerer Zeit hineinverwoben oder angeknüpft hatten. Alltägliche Erfahrung ist vielfarbig und vielfältig, sie kann sich rasch ändern. Die Kette dagegen ist über die Zeit eher stabil. Sie lässt sich nicht so rasch anders ordnen. Die Persönliche Theorie ist gemäss unserer Festlegung auch etwas Stabileres, Dauerhafteres, das im Verlauf der Lebensgeschichte Form erhielt und Form gibt. Darüber hinaus bewahrheitet sich ein weiterer Aspekt unserer Teppich-Metapher: Der Teppichfaden verdeckt die Ketten. Die Alltagsautomatismen versperren, insbesondere wenn der Trott überhand nimmt, den klaren Blick auf das Formgebende der zugrundeliegenden Persönlichen Theorie. Einzig dort wäre die Kette sehr gut sichtbar, wo augenblicklich weitergewoben wird. Doch nur dann, wenn bewusst hingeschaut wird. In der Übertragung könnte das heissen: Die Persönliche Theorie ist leichter aus den aktuellen Themen als über die weiterzurückliegende Erfahrung zugänglich. Der soeben frisch verwobene Wollfaden hilft, sich über die tragenden Komponenten der Persönlichen Theorie bewusst zu werden. Um allerdings den mehrjährigen Entstehungsprozess besonders starker Elemente einer Persönlichen Theorie zu verstehen, ist ein Blick in die etwas weiter zurückliegende Zeit jedoch unumgänglich. Das Hinschauen im Augenblick möchte zu Erkenntnis führen. Das Hinschauen in die Webgeschichte möchte zu Verständnis führen.

*Alltagsautomatismen  
versperren den klaren  
Blick auf das  
Formgebende der  
zugrundeliegenden  
Persönlichen Theorie.*

Lehrkräfte erzeugen aufgrund ihrer ganz Persönlichen Theorie ihr unterrichtliches Handeln. Untersuchungen haben gezeigt, dass Lehrerinnen und

Lehrer für die Bewältigung ihrer kritischen Berufssituationen in den seltensten Fällen Wissen aus ihrer Grundausbildungszeit beziehen. Vielmehr kommt ihre eigene Volksschul- bzw. Kindererfahrung zum Tragen. In unserer Betrachtungsweise finden wir bestätigt, dass die Persönliche Theorie hauptsächlich durch die selbst erfahrene Lernbiografie aufgebaut wird. Wir teilen die Meinung vieler Lehrkräfte und Forscher, dass von den klassischen Theorien, die zur Grundausrüstung der Lehrerbildung und auch Lehrerfortbildung gehörten, sehr wenig in die Persönliche Theorie eingebaut werden konnte (Wahl, Terhart).

Die Persönliche Theorie ist seinem Besitzer meist nur wenig bewusst. Sie wird dann etwas vordergründig, wenn eine Lehrperson brennende Fragen hat, vor einem Dilemma steht oder sich in ihrem Tun unwohl fühlt, kurz: eine ungelöste Problemsituation nicht angemessen handhaben konnte. Solche Situationen entstehen da, wo die sonst vertrauten Musterverläufe nicht den erhofften Effekt bringen. Dort, wo Faden und Kette nicht mehr so verwoben werden können, dass ein zufriedenstellendes Bild entsteht.

Sich über seinen eigenen inneren Zustand klar werden zu wollen, ist nicht einfach. Eine verzwickte Spirale dreht: Mit unserem eigenen Denken müssen wir unser eigenes Denken und Fühlen betrachten. Die Introspektion ist ausserordentlich wichtig, hat aber ihre Begrenzung. Die Blackbox scheint ihren Namen wahrhaft zu verdienen. Unsere Metapher zeigt das gleiche Bild: Der verwobene Faden verdeckt das ganze System unserer Ketten. Wir gehen davon aus, dass nur über das konkrete und sehr bewusste Weben oder Knüpfen unsere Ketten, d.h. die Persönliche Theorie erfahr- und verstehbar werden kann.

*Selbsterkenntnis kann gut mal mit dem Handeln beginnen, und erst danach folgt das Denken.*

So kommen wir zum spannenden Aspekt, dass erst mein Handeln es mir möglich macht, mein inneres System zu ergründen. Etwas extrem formuliert würde dies heissen, Selbsterkenntnis kann gut mal mit dem Handeln beginnen und erst danach folgt das Denken. Das Tun wird einerseits zur Ermöglichung, sich dem eigenen inneren Zustand bewusst zu werden. Andererseits wird erst durch das Tun klar, ob das Tun auch mit dem, was sich im inneren Zustandskonzept gebildet hat, einigermaßen übereinstimmt. Die Überprüfung greift noch weiter. Wir verfügen auch über Sollens-Vorstellung. Was «sollte man» in einer bestimmten Situation. Ein Beispiel: Jemand ist wütend und legt entsprechend los. Das sich selber Zuhören führt zur Überprüfung, ob es nun lauter oder härter ausgefallen ist, als man beabsichtigt hatte. So merken wir während unserer Intervention, ob das was wir handlungsmässig ausgestalten, mit dem inneren Zustands- und Sollens-Konzept übereinstimmt. Durch das Tun erreichen wir eine relative Sicherheit über uns selbst.

Häufig werden solche Situationen des Berufsalltages jedoch wenig genutzt, um sich seiner Persönlichen Theorie bewusst zu werden. Ist nämlich die schwierige Situation überstanden, tritt die grundlegende Auseinandersetzung mit der Persönlichen Theorie leider allzu oft wieder in den Hintergrund – bis zum nächsten Mal! Eine besondere Bedeutung erhält

die Persönliche Theorie dann, wenn wir uns Zeit nehmen und Gedanken über den Sinn unseres Tuns zulassen. Immer dann, wenn Menschen auf einer persönlichen Suche sind taucht die Persönliche Theorie ins Bewusstsein auf. Wer also das eigene Handeln reflektiert, arbeitet bereits im logischen Feld seiner Persönlichen Theorie.

*Wenn Menschen auf einer persönlichen Suche sind taucht die Persönliche Theorie ins Bewusstsein auf.*

Mit unserem Ansatz stehen wir nicht abseits. Die Ausführungen von Maturana und Verela passen nahtlos zu unserem. Sie beschreiben Lebewesen als Systeme, die sich andauernd selbst erzeugen. Indem ein Lebewesen die Teile, aus denen es besteht, aktiviert, vermag es seine Einheit und Ganzheit zu erleben. Wir Menschen können uns dabei selbst erkennen. Alle Lebewesen sind auch lernende Systeme. Lebewesen fühlen sich solange perfekt, als ihnen ihr Leben nach ihren Vorstellungen gelingt. Gerät ein Lebewesen in Schwierigkeiten, erzeugt sein System naheliegende, oft kurzfristige Lösungsschritte. Von solchen Interventionen geht eine bestimmte Wirkungserwartung aus. Tritt diese ein, so ist das Thema meist vom Tisch. Könnte es sein, dass das Leben deshalb so beschaffen ist, dass die erwartete Wirkung nicht immer eintritt, damit das Thema nicht einfach vom Tisch gewischt wird, sondern zur weiteren und vertiefteren Verarbeitung gelangt und damit Lernen und Fortschritt möglich werden?

Wenn wir zu Beginn die persönliche Theorie wie Ciompi mit einem Kompass verglichen haben, so zeigt diese – genau gleich wie der Kompass – die Richtung nur korrekt an, wenn keine naheliegenden (eisenhaltigen) Objekte die Nadelrichtung beeinflussen. Die Persönliche Theorie ist meist von einem naheliegenden Ereignis und der daraus «selbsterzeugten» Energie beeinflusst. Wir können zwar eine bestimmte Meinung von uns selbst haben, doch diese hat plötzlich keine Handlungsgültigkeit mehr. In unserem Ansatz heisst dies, dass auch in sich widersprüchliche Persönliche Theorie in einem einzigen Menschen vorkommen. – Hier öffnet sich ein weiteres interessantes Feld unseres vielschichtigen Seins. Unsere innere Vielfalt ist enorm. Widersprüchliches ist häufig unter einem Hut. Wir werden uns stets geheimnisvoll bleiben – zum Glück vielleicht! Nur der Weg einer Annäherung an die Persönliche Theorie ist unseres Erachtens als Ziel sinnvoll.

---

### **Das Lernen der Sache «Persönliche Theorie»**

Wir stehen vor der Frage, wie denn ein Lernen im Fach «Persönliche Theorie» vor sich gehen kann. Schlussfolgernd aus den oben dargestellten Aspekten legen wir das Lernen in den folgenden Grundverlauf: handeln – reflektieren/erkennen/entscheiden – planen – handeln – u.s.f. Wir beginnen unsere Bildungsphasen meistens mit entsprechenden Handlungssequenzen: Am Anfang steht das Tun. Den von uns gestellten Aufgaben liegt eine klare Situationsdefinition zugrunde. Der Lösungsspielraum ist dagegen sehr offen. Das anschliessende Betrachten von Handlungsergebnissen und das Reflektieren darüber, führt zu denjenigen Komponenten, die das persönliche Lenksystem ausmachen. Dadurch, dass wir die Reflexion einer Handlung nicht alleine, sondern im Team und zeitweise auch begleitet von der Kursleitung durchführen, umgehen wir die (bereits er-

wähnte) «Kurzschlussfalle«, wenn wir mit der eigenen Denkklogik, den eigenen Denk«fehlern« auf die Spur kommen möchten. Das heisst wir benutzen den Reichtum der verschiedenartigen Denkklogik der Gruppe um damit «Bruchstellen« besser zu lokalisieren. Dabei sind die Teilnehmenden abwechslungsweise Begleitete und Begleitende.

Das Reflektieren soll eine Art Überblick über den gewählten Handlungsweg ermöglichen. Nun gilt es, nicht nur den ebengerade selbst «gewobenen Wollfaden» zu erkennen. Der darunterliegenden Kette, der Persönlichen Theorie gilt ja unser Augenmerk. Es muss aus einer grösseren Anzahl von Handlungen ein immer wiederkehrendes Element herausgearbeitet werden. Welche Logik liegt mehreren Handlungsteilen zugrunde. Ein so lokalisiertes und definiertes Element verwenden wir als Puzzlestein. Dieser wird nun in die eigene Lebensgeschichte eingesetzt. Haben diese Elemente ein über die aktuelle Situation hinausgehende Bedeutung? Wir stellen fest, dass dies allermeistens zutrifft. Denn die Persönliche Theorie ist etwas Grundsätzliches und Situationsunspezifisches. Als Nächstes gilt es sich zu entscheiden, welche Bedeutung dem Element in der Zukunft zukommen soll. Will ich das weiterhin noch so oder möchte ich Änderungen vornehmen. Eine wichtige Phase verbindet sich damit. Die Persönliche Theorie darf sich in möglichst vielen Aspekten aus der Erbschaft und die «Wählschaft» weiterentwickeln. Mittels einer Planung soll nun das neue und gewählte Element im Alltag Fuss fassen können. Am besten heute noch. Denn auch nur das kleinste Ereignis des Alltags gibt die Möglichkeit, neu Erkanntes anzuwenden.

*Die Teilnehmenden sollen sich als eine spannende, unvergleichliche Persönlichkeit wahrnehmen.*

Die Teilnehmenden sollen sich als eine spannende, unvergleichliche Persönlichkeit wahrnehmen. Und wenn wir alle Erfahrungen als Ergebnisse der eigenen Gedanken und Handlungen anerkennen, verstehen wir uns auch immer mehr als selbstverantwortliche Mitgestaltende unseres eigenen Weges. Kein Handeln unterliegt dem Zufall. Aber auch keine Persönliche Theorie ist in ihrem Grunde schlecht. Sie erhielt höchstens durch eine interessante Geschichte die heutige Form.

Das «Umlernen» im engeren Sinne ist ein sehr individueller und persönlicher Weg: Es liegt in der Entscheidungsfreiheit jeder einzelnen Lehrerpersönlichkeit, welche Elemente ihrer Theorie sie aufgrund der erweiterten Kenntnis der Sachlage nun beibehalten, welche sie verändern, differenzieren und vielleicht sogar weglassen will. Beim Umsetzen in die nächste Handlung können ihr bereitgestellte Instrumente Hilfe leisten, ein Gelingen ist aber immer vor allem abhängig von der eigenen Überzeugung sowie vom Willen, Erkanntes in die Tat umzusetzen.

Die Hauptsache der Arbeit besteht also nicht darin, eine perfekte Persönliche Theorie zu entwickeln, um damit das Berufsleben pausenlos im Griff haben zu können. Im Zentrum stehen zwei Anliegen. Erstens möchten wir unseren Teilnehmenden das Interesse an ihrer Persönlichen Theorie wecken. Das Erkunden der Persönlichen Theorie kann zur spannenden Entdeckungsreise werden. Und zweitens kann eine Person nur selbststeu-

ernd werden, wenn sie die Verantwortung für die eigene Persönliche Theorie zu übernehmen bereit und imstande ist. Wir sehen in diesen zwei Zielen eine Grundvoraussetzung um professionell handeln zu können.

Verantwortung übernehmen heisst dabei auch, dass ich über mein Sehen, Fühlen und Denken selber die Regie führe. Selbstverständlich kann die persönliche Theorie nicht in ihrem vollen Umfang bewusst gemacht werden. Aber jede Situation, in der eine Person handelt, gibt ihr die Möglichkeit, mehr über sich, d.h. über ihre Persönliche Theorie zu erfahren. Die Selbstverantwortung ist Grundmotiv für diese Arbeit. Das Interesse an sich selbst, als die wesentliche Komponente des professionellen Wirkens, ist dafür unabdingbar. Ziel kann keinesfalls eine süsse Nabelschau sein. Bei uns ist das Wirken und die Steuerung das eigentliche Entwicklungszentrum. In die Arbeit an der Persönlichen Theorie sollten sich nur Personen mit einer insgesamt intakten Persönlichkeitsstruktur einlassen. Es geht darum, sich selbst zu befragen und zu betrachten. Diese Selbstexploration bringt manchmal auch überraschende «individuallogische» Konstrukte an den Tag. Wir meinen, es sei besser hinzuschauen was ist, als anzuwenden was man lieber nicht kennen möchte. Bei unseren Ehemaligen stellen wir eine durchaus bedeutende Veränderung fest, wer Interesse an sich selbst haben kann, der verfügt über die entsprechenden Voraussetzungen, damit auch Interesse für andere echt und lebendig wird. Dieses Interesse am Schüler, an der Schülerin betrachten wir übrigens als die zentrale Berufsvoraussetzung für Lehrerinnen und Lehrer. In den Jahren unserer Arbeit konnten wir feststellen, dass viele Engnisse, die eine Lehrperson als solche erlebt, Restanzen aus der eigenen Biografie sind.

Unsere Teilnehmenden lesen wenig Literatur. Das heisst jedoch nicht, dass wir uns von klassischen Theorien abwenden. Ganz im Gegenteil. Theoretische Inputs über klassische Lern- und Entwicklungstheorien stellen oft eine Auseinandersetzungsbasis in unserer Kursarbeit dar. Eine Auseinandersetzung kann aber nur da stattfinden, wo mindestens zwei Standpunkte festgelegt sind. Als erstes definiert jede Kursteilnehmerin und jeder Kursteilnehmer das persönliche Gedankenmodell zum behandelten Thema. Mit grafischen Mitteln und auch schriftlich wird das Ergebnis festgehalten. Als zweites wird die vorerst noch «ausenstehende» Theorie in das persönliche Modell hineingebaut. Das ursprüngliche Modell wird weiterentwickelt und ausdifferenziert. Danach finden breite Austauschphasen statt, die zu weiterem Umbau des persönlichen Modells führen können. Unsere Teilnehmenden werden so zu Autorinnen und Autoren ihres eigenen Buches, ihres Tagebuches. Es beinhaltet Elemente mit Schwerpunkt zur Persönlichen Theorie und Elemente aus Pädagogik und Psychologie.

*Theoretische Inputs stellen oft eine Auseinandersetzungsbasis in unserer Kursarbeit dar.*

Das wirkliche vorhandene Wissen steht in all unserer Ausbildung immer am Anfang. Wenn in pädagogischen Feldern heute oft vom «Abholen-der-Schüler-dort-wo-sie-sind» gesprochen wird, so glauben wir mit diesem Vorgehen genau dies mit unseren Lehrkräften zu tun. Abholen heisst nämlich nicht, dort weiterfahren, wo wir letztes Mal steckengeblieben sind,



sondern Gelegenheit geben, das *jetzt* griffbereite Wissen auch tatsächlich zu aktualisieren, denn sei es in Auseinandersetzungen mit Theorien sowie im Reagieren auf eine gegebene Situation, können wir immer nur mit dem Wissen und Gewissen handeln, das aktuell abrufbar ist. Eine hauseigene wissenschaftliche Studie (Hugi, 90) liegt unserem Lehrkonzept zugrunde.

---

### **Strukturelle Elemente unseres Kursgefässes**

Die Vollzeitfortbildung kann im Rahmen eines bezahlten Bildungsurlaubes von insgesamt einem Semester besucht werden. Der Kurs ist in zwei Quartalsblöcke von je zirka 10 Wochen aufgeteilt. Jedem Kursblock folgt eine begleitete Umsetzungsphase in der Praxis.

Wir besuchen die Kursteilnehmenden unseres Angebotes vor dem Kursbeginn in ihrem Unterricht, um vor Ort in der konkreten Situation mit ihnen ihre Praxis zu reflektieren. Aus der Art des Reflektierens gewinnen wir gute Einsicht in die Persönliche Theorie einer Lehrkraft. Im gemeinsamen Gespräch lokalisieren wir in der Vorphase, welcher Aspekt der Persönlichen Theorie bearbeitet werden soll. Diese bildet die Grundlage zur Bildung der kursinternen Projektgruppen. Als Arbeitsgrundform wählen wir die Projektarbeit in kleinen Teams von 4 bis 6 Lehrerinnen und Lehrern. Diese Projektarbeit ist durch die Kursleitung begleitet, wobei die Begleitungsintensität grösstenteils durch die Teilnehmenden einer Projektgruppe definiert wird. Die Projektgruppe versteht sich als lerner Organismus. Dabei unterstützen und befragen sich die Projektgruppenmitglieder in ihrem Projektthema. Die Teilnehmenden sind somit täglich in dieser Gruppe konkret handelnd und können sich so direkt erfahren und erkennen. Die Mitglieder einer Projektgruppe sind wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben lernend und lehrend zugleich.

Wir ermuntern unsere Teilnehmenden, die modifizierten persönlichen Theorien als weiterentwickelten Kompass in ihren Alltag einzubauen. Erst aus dem Kreislauf von Tun – Reflektieren – Erkennen – Planen – neues Tun kommen wir zu stabilen Veränderungen. Darin ist auch das Vertrauen enthalten, dass sich eine Person im Zentrum ihres Wesens weiterentwickeln kann.

Die Kursarbeit besteht auch aus Teilen, die durch die Kursleitung geführt werden. Darin leiten wir unsere Teilnehmenden zum Handeln und anschliessenden Reflektieren an. Wir ermuntern unsere Teilnehmenden, Erkanntes lieber heute, statt erst morgen in die Lebenspraxis zu führen. Nur Angewandtes, das heisst in eine Handlung geführtes Wissen und Können verschafft mir das neue Bild über mich und gibt mir die Gewähr, dass ich das bin, was ich sein möchte.

*Besonderes Augenmerk gilt dem Entwickeln und Finden von angemessenen Lehr- und Lernformen.*

Besonderes Augenmerk für unsere Arbeit gilt dem Entwickeln und Finden von angemessenen Lehr- und Lernformen. Da wir von der Erfahrung ausgehen, verbinden wir unser Lernen meist mit Handlungen oder Situationen, die zentral zum Lerngegenstand gehören. So führen wir beispielsweise eine Bewegungswoche durch. Hier stellen wir das Erleben, was es

heisst Weg-zu-machen in den Vordergrund. Mit zahlreichen Aufgaben versehen, sind wir eine ganze Woche mit Sack und Pack unterwegs.

Wir haben in den Jahren unseres Wirkens ein breites Spektrum an Aufgabenarten entwickelt, in denen wir Handeln, Reflektieren, Erleben miteinander verbinden können.

Unabdingbar in unserer Arbeit ist auch eine Auseinandersetzung mit dem Sinn des eigenen Berufes. Bekanntlich hat ein Beruf nur den Sinn, den eine Person ihm zu geben vermag. Dies wird zum Kern des Berufsethos.

---

### **Noch dies**

Professionalität gehört schon fast zur Grundausrüstung einer Lehrersprache. Wir verstehen unseren Beitrag darin wie folgt: Professionalität meint, dass eine Person ihr Berufshandeln nach fach-sachlicher Grundlage plant. Das eigentliche Unterrichtshandeln wird dann in ganz persönlicher Art und Weise ausgestaltet. Die ureigene Persönlichkeit macht namhaft die Wirkung des Lehrangebotes aus. Immer steht Professionalität mit der berufssachlichen Seriosität und mit der persönlichen Prozesssteuerung verbunden. In jedem Führungsberuf spielt die personale Kompetenz eine ganz entscheidende Rolle. Wir meinen, einen Zugang zur entsprechenden Bildungsarbeit in Ansätzen gefunden zu haben. Gerne gehen wir darin weiter.

*Professionalität meint, dass eine Person ihr Berufshandeln nach fach-sachlicher Grundlage plant.*

---

### **Aus der Praxis.**

#### **Teilnehmende berichten kurz über einen Aspekt ihrer Erfahrungen**

*Simone Zürcher, Kindergärtnerin*

Der erste Kursblock liegt hinter mir und ich geniesse ein ganz anderes Lebensgefühl. Durch die Wahrnehmungsübungen lernte ich mich erst richtig kennen. Plötzlich erkannte ich, wieso mir mein Leben immer so schwierig erschien. Ich konzentrierte mich zu sehr auf Details und vergass damit oft das ganze Umfeld. Da ich weder mit positiver noch mit negativer Kritik sinnvoll umgehen konnte, vermied ich krampfhaft in Situationen zu geraten, kritisiert zu werden. Ich steigerte mich in einen Perfektionismus, in dem ich als Mensch mit meinen Gefühlen kaum Platz hatte. Zu Versagen lag bei meinem Menschenbild für mich einfach nicht drin, und wenn ich es trotzdem tat, konnte ich es mir kaum verzeihen.

Im Kurs habe ich gelernt, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt etwas zu betrachten und zu erfassen. Ich kann dadurch, dass ich bewusst versuche das Ganze zu sehen, Dinge erkennen, die mir vorher nie aufgefallen waren.

Ich habe erkannt, dass ich besser zu mir Sorge tragen muss und nicht so streng mit mir und meinen Fehlern umgehen darf. Ich habe gelernt, auf mich und meine Entscheidungen zu vertrauen. Ich versuche Kritik besser zu nutzen, um daraus zu lernen.

Seit ich meine Wahrnehmung geändert habe und mehr Toleranz mit mir übe, bin ich zu meinen Mitmenschen toleranter und verständnisvoller geworden.

Ich schätzte mich immer als kontaktfreudig ein, doch jetzt erfahre ich eine ganz andere Art Menschen zu begegnen. Viel inniger, offener und ehrlicher und ohne Furcht kritisiert zu werden. Es ist verblüffend. Menschen, die sich mir gegenüber ablehnend verhielten, lächeln plötzlich zu. Einfach wie ein neues Leben.

Die neuen Möglichkeiten an Menschen heranzutreten haben auch die Arbeit im Kindergarten positiv beeinflusst. Konfliktsituationen gehe ich ruhiger und überlegter an. Ich kann meine Kräfte besser einteilen und mich auf das Wesentliche beschränken. Meinen Unterricht gestalte ich bewusster und klarer. Meine Lebensfreude und meine Ruhe übertragen sich auf die Kinder.

*Thomas Weber, Sekundarlehrer*

Als ich den Begriff «Persönliche Theorie» während unserer ersten Retraite in Celidonia (Toskana) in einem wunderschönen Olivenhain zu Ohren bekam, war ich skeptisch:

- Ich habe mich doch nicht zu einem theoretischen Kurs angemeldet!
- Wie bringe ich meine Erfahrungen, Stärken, Schwächen und Eigenschaften in wenigen Sätzen auf den Punkt?
- Wie lässt sich dies alles später in meinem Alltag umsetzen?

Je länger ich mich aber auf die Begriffe wie «Wahrnehmungstendenz», «Trügerischer Gewinn», «Forderung», «Veränderung», «Stärken» einliess, um so mehr begann ich Zusammenhänge in meinem Denken und Handeln zu erkennen und zu verstehen. Ich konnte Lösungsansätze finden, um immer wiederkehrende Muster in meinem Verhalten zu durchbrechen. Die exakte, knappe Formulierung unserer «Persönlichen Theorie» zu finden verlangte von uns Teilnehmenden viel Geduld, Ehrlichkeit, Durchhaltewillen und Zuversicht. Um so grösser war dann die gemeinsame Freude und Genugtuung, als wir alle unsere «Persönliche Theorie» im Sack respektive in unseren Tagebüchern formuliert hatten.

Nun vier Monate später, wieder im Schulalltag: Die «Persönliche Theorie» ist nicht verstaubt, das Tagebuch nicht im Büchergestell! Ich nehme mir jede Woche etwas vor, das im Zusammenhang mit meiner «Persönlichen Theorie» steht, und kontrolliere es kurz täglich. So nahm ich mir das Wort «Gelassenheit» für die erste Woche nach den Sommerferien vor. Ich wusste, dass an unserer Schule zu Beginn des neuen Schuljahres jeweils ein kreatives Chaos herrscht. Um mich darin einigermaßen wohl zu fühlen, brauchte ich eine gewisse Ruhe und Distanz. Dies half mir auch, in dieser ersten, wichtigen Schulwoche für die Schülerinnen und Schüler präsent und fassbar zu sein. In der nächsten Woche war «Organisation» mein Thema. Eine Landschulwoche mit zwei Klassen stand vor der Türe.

Dies alles tönt nicht besonders spektakulär. Aber es macht Spass, am Sonntagabend nicht bloss zu überlegen, wie weit ich in der nächsten Woche im Französischbuch komme, sondern mir auch etwas Persönliches vorzunehmen. Lieber kleine Schritte planen, umsetzen und kontrollieren

*Ich wusste, dass an unserer Schule zu Beginn des neuen Schuljahres jeweils ein kreatives Chaos herrscht.*

als sich grosse Schritte vornehmen und an Ort treten. Schon diese Erkenntnis ist eine «Persönliche Theorie» wert.

*Silvio Liechti, Reallehrer*

Celidonia, Toskana, Sonntag Nachmittag.

Zu viert mit einer der Kursleiterinnen sitzen wir vor einem alten Brunnen. Thema: Wahrnehmung. Unser Auftrag besteht darin, in einer Viertelstunde aufzuschreiben, was wir sehen. Mutig steige ich zunächst in die gestellte Aufgabe ein, merke aber bald, dass ich meine Beschreibung nicht so hinbekomme wie ich eigentlich möchte. Nach Ablauf der vorgegebenen Zeit werden dann die Ergebnisse der Reihe nach vorgelesen. Beim Zuhören verstärkt sich mein Unbehagen, sind doch alle Texte, die vorgelesen werden, sehr ausführlich und präzise. Um so erstaunter bin ich, dass ich von den Kursteilnehmerinnen nach meinem Vortrag durchwegs positive Rückmeldung erhalte. Mein Mut, nicht nach irgendeinem Schema X vorgegangen zu sein, wird bewundert, auch mein Schreibstil findet spontane Anerkennung. Doch halt! Genau da liegt der Haken. Nebst diesen für mich zwar wohltuenden Reaktionen, wird mir beim Gespräch klar, dass mein Reagieren vor allem in schwierigen Situationen konzeptlos und zufällig ist. Was bedeutet: Ich gehe schwierigen und unbequemen Situationen dadurch auch aus dem Wege. Im Grundsatz weiche ich mir selber aus. Mir wird bewusst, dass ich im privaten wie im beruflichen Bereich den Problemen nicht richtig ins Gesicht schaue, diese aber mit irgendwelchen zufälligen Mitteln zu lösen versuche. Erinnerungen an vergangene Konfliktsituationen werden wach, die mich nicht eben aufstellen! Nur wenige Tage später arbeiten wir in der kleinen Projektgruppe auf verschiedene Arten mit der Wahrnehmung. Dabei stelle ich fest, dass sie sich bereits etwas verfeinert und gewandelt hat. Ich bin offensichtlich sehr wohl in der Lage, auch das Unbequeme wahrzunehmen. Dabei gilt es nun für mich, bei Konflikten nicht voreilig Lösungen nach meinem Geschmack aufzutischen. Ich muss etwas aushalten lernen. Zuvor muss ich mir selber mehr Aufmerksamkeit schenken, sorgfältiger mit mir umgehen, um meine wahre Position zu erkennen. Nur so wird es mir gelingen, auch offener und aufmerksamer gegenüber anderen zu sein. Spencer Johnson schreibt in seinem Buch «1 Minute für mich» über die Beziehungen unter Menschen: «Unsere Beziehung kann uns beide glücklich machen: Wenn ich eine habe zu mir selbst und du eine hast zu dir selbst.»

*Mein Reagieren  
ist vor allem in  
schwierigen  
Situationen konzeptlos  
und zufällig.*

Eine Beziehung zu mir selbst kann ich nur haben, wenn ich auf meinem Lebensweg immer wieder innehalte: Dabei stell ich mir die Frage, ob ich nur einem trügerischen Gewinn nacheifere oder das Bestmögliche für mich tue. Die Antwort gibt mir eine Art von innerer Stimme. Danach breche ich bewusst in diese Richtung auf.

## Bibliografie

- Karl-Oswald Bauer, Andreas Kopka, Stefan Brindt*, Pädagogische Professionalität und Lehrerarbeit. Eine qualitativ empirische Studie über professionelles Handeln und Bewusstsein, Weinheim und München: Juventa Verlag 1996.
- Jürgen Beiler, Alfred Lumpe, Lothar Reetz*, Schlüsselqualifikation, Selbstorganisation, Lernorganisation. Dokumentation eines Symposions in Hamburg am 15./16.9.1993, Hamburg: Feldhaus Verlag 1994.
- Stefan Boëthius, Martin Ehdin*, Die vierte Kompetenz. Selbstverantwortung, Persönlichkeitsentwicklung und Sinngebung: Die hohe Kunst der Führung, Zürich: Oesch Verlag 1997.
- Luc Ciompi*, Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1997.
- Andreas Dick*, Vom unterrichtlichen Wissen zur Praxisreflexion. Das praktische Wissen von Expertenlehrern im Dienste zukünftiger Junglehrer, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt 1996.
- David Feinstein, Stanley Krippner*, Persönliche Mythologie. Die Psychologische Entwicklung des Selbst, Basel: Sphinx Medien Verlag 1987.
- Daniel Goleman*, Emotionale Intelligenz, München Wien: Carl Hanser Verlag 1996.
- Herbert Gudjons, Marianne Pieper, Birgit Wagener*, Auf meinen Spuren. Das Entdecken der eigenen Lebensgeschichte, Vorschläge und Übungen für pädagogische Arbeit und Selbsterfahrung, Hamburg: Bergmann + Helbig Verlag 1992.
- Andreas Huber*, Stichwort Emotionale Intelligenz, München: Wilhelm Heyne Verlag 1996.
- Rolf Hugi*, Die Bedeutung der Vorwissensorganisation beim Lernen. Eine didaktische Konzeption, Dissertation, Freiburg 1991.
- Horst Rumpf*, Die übergangene Sinnlichkeit, Juventa 1994.
- Ewald Terhart, Kurt Czerwenka, Karin Ehrich, Frank Jordan, Hans Jochim Schmidt*, Berufsbiographien von Lehrern und Lehrerinnen, Frankfurt a. M.: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften 1994.
- Diethelm Wahl*, Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern, Weinheim: Deutscher Studien Verlag 1991.



**Kerzen selber  
machen!**  
*Ziehen, Giessen, Verzieren*

Sämtliches Rohmaterial und Zubehör für Hobby, Schulen,  
Kirchen und Werkstätten bietet:

**EXAGON**  
Freiestrasse 50, 8032 Zürich, Tel. 01/261 11 40, Fax 01/251 15 54