



Manual «Weiterbildung in der Berufseinstiegsphase – ein Selbstmanagement- Training für Lehrpersonen»

Impressum

© 2018 Pädagogische Hochschule Zürich

Herausgeberin

Pädagogische Hochschule Zürich

Zentrum für Professionalisierung und Kompetenzentwicklung

Christine Bieri Buschor, Prof. Dr. phil.

(in Kooperation mit Prof. Dr. Simone Berweger, Pädagogische Hochschule Schwyz)

Projektleitung

Christine Bieri Buschor, Prof. Dr. phil., Pädagogische Hochschule Zürich

Simone Berweger, Prof. Dr. phil., Pädagogische Hochschule Schwyz

Andrea Keck Frei, lic. phil., Pädagogische Hochschule Zürich

Das Selbstmanagement-Training wurde im Rahmen des Projekts «Die Kunst, sich als Lehrperson selbst zu managen» entwickelt, und finanziell durch den Schweizerischen Nationalfonds (Projekt-Nr. 100019_175878 / 1) unterstützt.

Autorinnenteam

Christine Bieri Buschor, Prof. Dr. phil., Pädagogische Hochschule Zürich

Susanna Abegg, M. Sc., Pädagogische Hochschule Zürich

Simone Berweger, Prof. Dr. phil., Pädagogische Hochschule Schwyz

Birgitta Braun, Dipl. Päd., Pädagogische Hochschule Zürich

Andrea Keck Frei, lic. phil., Pädagogische Hochschule Zürich

Nicole Périsset, lic. phil., Pädagogische Hochschule Zürich

Zitierweise

Bieri Buschor, C., Abegg, S., Berweger, S., Braun, B., Keck Frei, A. & Périsset, N. (2018). Manual «Weiterbildung in der Berufseinstiegsphase – ein Selbstmanagement-Training für Lehrpersonen». Pädagogische Hochschule Zürich: Zürich.

Hintergrundinformationen und Einleitung ins Manual

Der Lehrberuf gilt international als anspruchsvoller Beruf und erfordert ein hohes Mass an Selbstmanagement und Fähigkeiten der Selbstregulation. Die Selbstregulation gilt als zentrale professionelle Handlungskompetenz und ist als bereichsübergreifende, trainierbare Kompetenz auch im Modell der professionellen Handlungskompetenzen von Lehrkräften verankert (Baumert & Kunter, 2006). Selbstregulation bezieht sich auf den Umgang mit eigenen Ressourcen und die Fähigkeit Gedanken, Gefühle und Handlungen zielgerichtet zu steuern. Sie wird als handlungsorientierte Verhaltensdimension bzw. als Prozess der Planung, Überwachung und Zielerreichung beschrieben (Boekaerts, Pintrich & Zeidner, 2000; Zimmerman, 2000).

Eine gute Selbstregulation wirkt sich positiv auf das berufliche Engagement und die Unterrichtsqualität von Lehrpersonen aus. Eine geringe Selbstregulation führt hingegen zu Arbeitsunzufriedenheit und beeinträchtigtem Wohlbefinden bzw. hohem Belastungserleben (Abele & Candova, 2007; Klusmann, Kunter, Trautwein, Lüdtke & Baumert, 2008). Das Erleben hoher Belastung und Beanspruchung insbesondere während der Phase des Berufseinstiegs hat den Ruf nach geeigneten Trainingsprogrammen verstärkt (Keller-Schneider & Hericks, 2014). Personenbezogene Programme sind in den letzten Jahren stark in die Kritik geraten, weil sie den schulischen Kontext vernachlässigen. Organisationale Interventionen zeigen jedoch einen bescheidenen Effekt auf das Belastungserleben von Lehrpersonen und hängen primär von personenbezogenen Merkmalen ab wie beispielsweise der Nutzung von Bewältigungsressourcen (Schmitz & Voreck, 2011; Scharenberg & Käser, 2015).

Selbstregulations-Trainingsprogramme für Lehrpersonen, die auf der Potsdamer Belastungsstudie basieren (Schaarschmidt & Kieschke, 2007), zeigen eine positive Wirkung auf das Belastungserleben (Celebi, Krahé & Spörer, 2014; Mattern, 2012). Interventionsstudien aus anderen Bereichen (Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2006; Klein, König & Kleinmann, 2003) legen nahe, dass die Wirkung und der Praxis-Transfer durch professionelle Beratung erheblich verbessert werden kann. Ein gezieltes Coaching unterstützt die Umsetzung von neu erworbenem Wissen und Können in den Berufsalltag.

Das vorliegende Selbstmanagement-Training wurde im Rahmen des SNF-Projektes «Die Kunst, sich als Lehrperson selbst zu managen – Ein Selbstregulationstraining als Beitrag zur Berufslaufbahn» (Nr. 100019_175878) an der PH Zürich, in Kooperation mit der PH Schwyz, entwickelt. Es wird an der PH Zürich für die Weiterbildung von Lehrkräften am Ende der Berufseinstiegsphase (BEF-WB) genutzt. Die Entwicklung erfolgte gestützt auf Kurselemente der bisherigen BEF-WB und in Anlehnung an empirisch geprüfte Trainingsprogramme (Mattern, 2012; Schaarschmidt & Kieschke, 2007; Schäfer, 2012).

Im Zentrum des Selbstmanagement-Trainings stehen handlungsorientierte Konzepte und die Vermittlung von Methoden und Strategien, die selbstbestimmtes und zielgerichtetes professionelles Handeln unterstützen. Das Training strebt folgende Ziele an:
Die Teilnehmenden

- reflektieren ihren Berufsalltag im Hinblick auf Themen, die sie als Herausforderungen (und allenfalls als Belastung) erleben.
- analysieren ihre Stärken und Schwächen im Umgang mit herausfordernden Situationen.

- lernen lösungsorientierte Methoden kennen und wenden diese in eigenverantwortlicher Weise auf aktuell erlebte Herausforderungen an.
- erweitern ihre Strategien im Umgang mit Beanspruchung und Belastung.
- identifizieren exemplarisch ein Handlungsziel «mittlerer Reichweite», das sie anhand von Teilzielen und einzelnen Handlungsschritten aktiv angehen.
- entwickeln einen Handlungsplan zur Zielverfolgung/-erreichung bzw. für den Transfer in den Berufsalltag.

Das Selbstmanagement-Training ist modular aufgebaut. Es umfasst drei Module von je einem halben Tag Dauer, die thematisch und methodisch aufeinander aufbauen und entsprechend als «Gesamtpaket» durchgeführt werden. Im Modul 1, das der Sensibilisierung im Umgang mit beruflichen Herausforderungen dient, wird zur Reflexion und Standortbestimmung der Fragebogen «Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster» (Kurzform AVEM-44, Schaarschmidt & Fischer, 2008) ausgefüllt und ausgewertet. Modul 2 fokussiert auf die Vermittlung von Strategien zum Umgang mit herausfordernden Situationen, indem Verhaltens- und Erklärungsmuster reflektiert und lösungsorientierte Techniken geübt werden. Modul 3 unterstützt die Lehrkräfte darin, sich ein konkretes Ziel im Umgang mit aktuellen und/oder wiederkehrenden Herausforderungen im Berufsalltag zu setzen, dieses schrittweise mittels eines Handlungsplans zu realisieren und ihre Zielbindung und Persistenz zu stärken. Nach Möglichkeit werden die standardisierten Module mit drei Einzelcoaching-Terminen für alle Teilnehmenden ergänzt, die eine individualisierte Vertiefung der Inhalte ermöglichen. Die Durchführung des Trainings und des Coachings erfolgt durch professionelle Beraterinnen und Berater mit einer Coaching-Ausbildung und einer Grundausbildung in Psychologie oder (Sozial-) Pädagogik.

Wir danken insbesondere den Mitautorinnen aus der Abteilung Weiterbildung der PH Zürich, die ihr Knowhow aus langjähriger Mitarbeit in der BEF-WB und ihre Erfahrungen als Beraterinnen eingebracht haben. Vera Honegger danken wir für das hier vorliegende professionell gestaltete und visuell ansprechende, übersichtliche Manual. Den rund 300 Kindergarten- und Primarschullehrkräften, die im Januar 2018 am Selbstmanagement-Training teilgenommen haben, danken wir für ihr Engagement und wünschen ihnen für ihre (berufliche) Zukunft alles Gute. Ein Dankeschön geht schliesslich an die 15 Beraterinnen und Berater aus der BEF-WB, die das Selbstmanagement-Training mit den Lehrkräften durchgeführt haben.

Zürich und Schwyz, Juni 2018
Christine Bieri Buschor und Simone Berweger

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Hinweise zur Durchführung | 6 |
| Überblick Modul 1 «Stärken/Schwächen: Themen ausloten – eigene Muster erkennen» | 7 |
| Modul 1 «Stärken/Schwächen: Themen ausloten – eigene Muster erkennen» | 8 |
| Einstieg ins Modul 1 (M1)..... | 8 |
| M1_Übung 1: Soziometrische Aufstellung | 8 |
| M1_Übung 2: Einführung ins Thema Selbstmanagement..... | 10 |
| M1_Übung 3: Positives Tratschen und Einführung Workbook | 13 |
| M1_Übung 4: Eigenen Mustern auf der Spur – Selbsttest zum Arbeitsverhalten (AVEM Teil 1) | 16 |
| M1_Übung 5: Fünf Schritte des systematischen Problemlösens in der Gruppe (5x5-Methode, Durchführung 1)..... | 19 |
| Abschluss Modul 1 – Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit?..... | 22 |
| Überblick Modul 2 «Herausforderungen anpacken – Neues wagen» | 23 |
| Modul 2 «Herausforderungen anpacken – Neues wagen» | 24 |
| Einstieg ins Modul 2 (M2)..... | 24 |
| M2_Übung 1: «Die drei guten Dinge des Tages» | 24 |
| M2_Übung 2: Regisseur/in oder Spielball: Stärkung der eigenen Wirksamkeit | 26 |
| M2_Übung 3a: Techniken zur Formulierung von Fragen..... | 29 |
| M2_Übung 3b: Mini-Coaching zu einer herausfordernden Situation | 30 |
| M2_Übung 4: Üben der 5x5-Methode (Durchführung 2)..... | 31 |
| Abschluss Modul 2 – Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit? | 31 |
| Überblick Modul 3 «Ziele auswählen – Vorhaben umsetzen» | 32 |
| Modul 3 «Ziele auswählen – Vorhaben umsetzen» | 33 |
| Einstieg ins Modul 3 (M3)..... | 33 |
| M3_Übung 1: Persönliche Zeitnutzung analysieren..... | 34 |
| M3_Übung 2: Persönliche Themen schärfen | 36 |
| M3_Übung 3: Veränderungen motiviert angehen | 38 |
| M3_Übung 4: Ziele formulieren..... | 41 |
| M3_Übung 5: Bild als Ressource | 44 |
| M3_Übung 6: Handlungsplan | 46 |
| M3_Übung 7: Brief an sich selbst | 49 |
| Abschluss Modul 3 – Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit? | 49 |
| Literaturverzeichnis | 50 |

Hinweise zur Durchführung

Text in pinker Schrift

Dieser Text enthält die Ziele und Zeitvorgaben eines Moduls bzw. einzelner Übungen.
Beispiel:

Ziel Erstes Kennenlernen und thematische Einstimmung
Zeit 20'

Text in schwarzer Schrift

Dieser Text enthält Hinweise zur Durchführung und/oder allgemeine Erläuterungen.
Beispiel:
Trainer, Trainerin (T) stellt sich kurz vor.

Text in türkiser Schrift

Dieser Text wird den Teilnehmenden (TN) vorgelesen oder schweizerdeutsch möglichst wortgetreu vorgesprochen.

Beispiel:

Bitte bilden Sie eine Reihe von A bis Z, dabei positionieren Sie sich entsprechend Ihrem Vornamen.

Symbole

Die Symbole verweisen auf Anforderungen bzgl. Raumgestaltung oder den Einsatz von Materialien zur Moderation von Übungen oder des Workbooks für persönliche Notizen der Teilnehmenden. Wenn auf etwas speziell geachtet werden soll, ist dies mit «Achtung/Besonderes» ausgemerkt.



Raumgestaltung



Material



Achtung/Besonderes



Einsatz Workbook

Überblick Modul 1 «Stärken/Schwächen: Themen ausloten – eigene Muster erkennen»

| Zeit | Übung | Ziele | Seite |
|------|---|--|-------|
| 5' | Einstieg ins Modul 1 (M1) | | 8 |
| 20' | M1_Übung 1: Soziometrische Aufstellung | Erstes Kennenlernen und thematische Einstimmung | 8 |
| 10' | M1_Übung 2: Einführung ins Thema Selbstmanagement | Sensibilisierung für das Thema Selbstmanagement im Berufsalltag | 9 |
| 45' | M1_Übung 3: Positives Tratschen und Einführung Workbook | Selbst-/Fremdwahrnehmung reflektieren, bewusstes Fokussieren auf Positives im Alltag | 13 |
| 25' | M1_Übung 4: Eigenen Mustern auf der Spur – Selbsttest zum Arbeitsverhalten (AVEM, Teil 1) | Belastung/Beanspruchung analysieren, Ressourcen und Bewältigungsverhalten überdenken | 15 |
| 20' | PAUSE | | |
| 35' | M1_Übung 4: Eigenen Mustern auf der Spur – Selbsttest zum Arbeitsverhalten (AVEM, Teil 2) | Belastung/Beanspruchung analysieren, Ressourcen und Bewältigungsverhalten überdenken | 17 |
| 10' | KURZPAUSE | | |
| 60' | M1_Übung 5: Fünf Schritte des systematischen Problemlösens in der Gruppe (5x5-Methode, Durchführung 1) | Kennenlernen und Anwenden der 5x5-Methode | 19 |
| 10' | Abschluss Modul 1: Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit? | Rückblick auf Methoden/Übungen von Modul 1 Kurzer Ausblick auf Modul 2 | 22 |
| 240' | | | |

Modul 1 «Stärken/Schwächen: Themen ausloten – eigene Muster erkennen»

- Ziele Modul 1**
- Selbsteinschätzung von arbeitsbezogenem Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)
 - Bewusstmachung und Stärkung eigener Ressourcen
 - Kennenlernen und Anwenden der lösungsorientierten 5x5-Methode

Einstieg ins Modul 1 (M1)

Zeit 5'

Begrüssung

Trainer/in (T) begrüsst Teilnehmer/innen (TN).

Sich Vorstellen

T stellt sich kurz vor.

Übersicht

T weist darauf hin, dass Angaben zu Zielen und Inhalten der drei Halbtage später in der heutigen Veranstaltung folgen werden (siehe M1_Übung 2). Vorlage Tagesprogramm siehe Anhang.

M1_Übung 1: Soziometrische Aufstellung

Ziel Erstes Kennenlernen und thematische Einstimmung
Zeit 20'

Hintergrund- informationen

Das soziometrische Verfahren ist eine Methode der Sozialwissenschaften (Moreno, 1934) und dient dazu, Beziehungen von Mitgliedern einer Gruppe zu erfassen, graphisch darzustellen und auszuwerten. Die soziometrische Aufstellung ist eine Variante dieses Verfahrens, die Gemeinsamkeiten von Gruppenmitgliedern aufzeigt, ohne dass sich diese verbal äussern müssen.

Mit der anschliessend beschriebenen Aufstellung werden die Teilnehmenden auf eine spielerische Art und Weise in das Selbstmanagement-Training eingeführt. Die Methode bringt in der Anfangssituation Bewegung in die Gruppe und trägt zu einer lockeren Lernatmosphäre bei. Auch wenn die Übung keine soziometrische Aufstellung im engeren Sinn ist, trägt sie doch dazu bei, das Bewusstsein für das subjektiv erlebte Wohlbefinden und Beanspruchungserleben (bzw. subjektive Gründe für die Wahrnehmung von Belastung) zu schärfen.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



TN sitzen zum Start in U-Form an Tischen.

Im Zimmer soll eine grosszügige Fläche verfügbar sein, damit alle TN sich der Reihe nach aufstellen können bzw. drei Gruppen mit Zwischenabständen (► Aufstellung 2 und 3) gebildet werden können. Markieren Sie für die Aufstellung in Gruppen jeweils drei Positionen für die drei Merkmalsausprägungen. Die TN stellen sich dann aufgrund ihrer Antwort zu den entsprechenden Ausprägungen.

T stellt nachfolgende Fragen, die von den TN mit einer Positionierung im Raum beantwortet werden. Idealerweise hat jede/r TN die Möglichkeit einmal zu antworten. Die Antworten sollten möglichst kurzgefasst sein.

Aufstellung 1: Alphabetisch nach Vornamen

Lineare Aufstellung nebeneinander:

Bitte bilden Sie eine Reihe von A bis Z, dabei positionieren Sie sich entsprechend Ihrem Vornamen.

TN nennen ihre Namen.

Aufstellung 2: Subjektiv wahrgenommene Länge der Anreise

Aufstellung in drei Gruppen:

Wer von Ihnen hatte heute Morgen eine kurze, wer eine mittellange und wer eine lange Anreise? Bitte stellen Sie sich in drei Gruppen auf – also immer jene Personen zusammen, die eine kurze, eine mittellange oder eine lange Anreise hatten.

Wenn sich die drei Gruppen fertig formiert haben, stellt T untenstehende Fragen an die TN. TN signalisieren Antwort mit Handzeichen. T befragt zwei bis drei TN aus verschiedenen Gruppen:

- **Wer ist zu Fuss unterwegs? Mit Velo? Mit Zug? Mit Tram? Mit Auto?**
- **Für wen war die Anreise mit Stress verbunden? Weshalb?**
- **Für wen ist die Anreise momentan angenehmer als im Schulalltag? Weshalb?**

Aufstellung 3: Momentane Befindlichkeit

Aufstellung in drei Gruppen:

Wenn Sie Ihre momentane Befindlichkeit anschauen und mit jener im Schulalltag vergleichen: Sind Sie jetzt entspannter, weniger entspannt oder ähnlich wie im Schulalltag?

Wenn sich die drei Gruppen fertig formiert haben, befragt T einzelne TN zu ihrer Befindlichkeit mit folgenden Fragen:

Was ist momentan anders, dass Sie jetzt mehr/gleich/weniger entspannt sind?

Frage an die Gruppe «mehr entspannt»:

Was denken Sie, würde Ihnen helfen, um ein wenig von dem, wie Sie sich jetzt fühlen, mit in den Schulalltag zu nehmen?

Frage an die Gruppe «weniger entspannt»:

Was denken Sie, würde Ihnen helfen, um sich jetzt zumindest gleich entspannt oder entspannter zu fühlen als im Schulalltag?

T greift Antworten auf, die die beabsichtigten Impulse bzgl. subjektiver Wahrnehmung wiedergeben.

M1_Übung 2: Einführung ins Thema Selbstmanagement

Ziel Sensibilisierung für das Thema Selbstmanagement im Berufsalltag
Zeit 10'

Hintergrund- informationen

Das Selbstmanagement bezieht sich auf den zyklischen Prozess der Planung, Handlung im Hinblick auf Zielerreichung, Überwachung des gesamten Prozesses bzw. einzelner Schritte und Selbstreflexion. Dabei ist das Zusammenspiel von Kognition, Motivation und Emotion zentral (Zimmerman, 2000). Dieses Zusammenspiel kann durch sprachlich-bildhafte Zugänge ganzheitlich unterstützt werden. Beim Lesen einer Geschichte ist neben dem logisch-rationalen immer auch das assoziativ-bildhafte Denken aktiviert. Geschichten und Metaphern werden schon seit jeher eingesetzt, um Weisheiten und Einsichten zu vermitteln und Aussagen plausibel zu erläutern. Die folgende Geschichte stammt von Jorge Bucay (*1949 Buenos Aires), einem argentinischen Autor, Psychiater und Gestalttherapeuten.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



TN sitzen in U-Form an Tischen



Plakat Rahmenmodell «professionelle Kompetenz von Lehrkräften» (Voss, Kunina-Habenicht, Hoehne, Kunter, 2015; vgl. S. 11)

M1_2.1: Holzfällermetapher

Zeit 5'

T stellt Brücke zu Übung 1 her:

Diese Weiterbildung bietet Ihnen die Möglichkeit für eine kurze Auszeit aus dem Berufsalltag als Lehrperson. Dies kann entlastend sein, und sich auf die aktuelle Befindlichkeit niederschlagen, es gibt aber auch andere Gründe, warum Sie mehr oder weniger angespannt in den heutigen Tag gestartet sind.

T leitet in die Trainingsthematik ein:

«Ich kann mir jetzt einfach keine Auszeit gönnen!» Ein Satz, der häufig zu hören ist von engagierten Menschen in anspruchsvollen Berufsfeldern. Zeit zu reflektieren, Zeit für die eigene Person scheint in solchen Momenten wie ein Luxusgut. Dazu passt die Geschichte vom Holzfäller.

T liest die Geschichte vom Holzfäller vor:

Es war einmal ein Holzfäller, der bei einer Holzgesellschaft um Arbeit vorsprach. Das Gehalt war in Ordnung, die Arbeitsbedingungen verlockend, also wollte der Holzfäller einen guten Eindruck hinterlassen. Am ersten Tag meldete er sich beim Vorarbeiter, der ihm eine Axt gab und ihm einen bestimmten Bereich im Wald zuwies. Begeistert machte sich der Holzfäller an die Arbeit.

An einem einzigen Tag fällte er achtzehn Bäume. «Herzlichen Glückwunsch», sagte der Vorarbeiter, «weiter so». Angestachelt von den Worten des Vorarbeiters, beschloss der Holzfäller, am nächsten Tag das Ergebnis seiner Arbeit noch zu übertreffen. Also legte er sich in dieser Nacht früh ins Bett. Am nächsten Morgen stand er vor allen anderen auf und ging in den Wald.

Trotz aller Anstrengung gelang es ihm aber nicht, mehr als fünfzehn Bäume zu fällen. «Ich muss müde sein», dachte er. Und beschloss, an diesem Tag gleich nach Sonnenuntergang schlafen zu gehen.

Im Morgengrauen erwachte er mit dem festen Entschluss, heute seine Marke von acht-zehn Bäumen zu übertreffen. Er schaffte noch nicht einmal die Hälfte.

Am nächsten Tag waren es nur sieben Bäume und am übernächsten fünf, seinen letzten Tag verbrachte er fast vollständig damit, einen zweiten Baum zu fällen. In Sorge darüber, was wohl der Vorarbeiter dazu sagen würde, trat der Holzfäller vor ihn hin, erzählte, was passiert war, und schwor Stein und Bein, dass er geschuftet hatte bis zum Umfallen. Der Vorarbeiter fragte ihn: «Wann hast du denn deine Axt das letzte Mal geschärft?» «Die Axt schärfen? Dazu hatte ich keine Zeit, ich war zu sehr damit beschäftigt, Bäume zu fällen.»

(Bucay, 2007, S. 159 ff.)

T stellt Anschlussfragen in die Gruppe:

Kennen Sie solche Situationen aus dem Alltag? Welche kommen Ihnen spontan in den Sinn?

T ergänzt als Fazit (falls nicht schon von TN genannt):

Wir alle laufen Gefahr, weiter zu sägen anstatt die Klingen zu schärfen. Innehalten und sich Zeit für Grundlegendes zu nehmen, kann gerade auch in hektischen Zeiten für mehr Gelassenheit und Entspannung sorgen. Oder anders formuliert: Um mehr Zeit zu gewinnen, muss zuerst einmal Zeit investiert werden. Genau dieses Ziel wird mit diesem Selbstmanagement-Training verfolgt.

M1_2.2: Information zum Selbstmanagement-Training

Zeit 5'

T informiert TN über Inhalte und Ziele des Selbstmanagement-Trainings ▶ Plakat Rahmenmodell aufhängen.

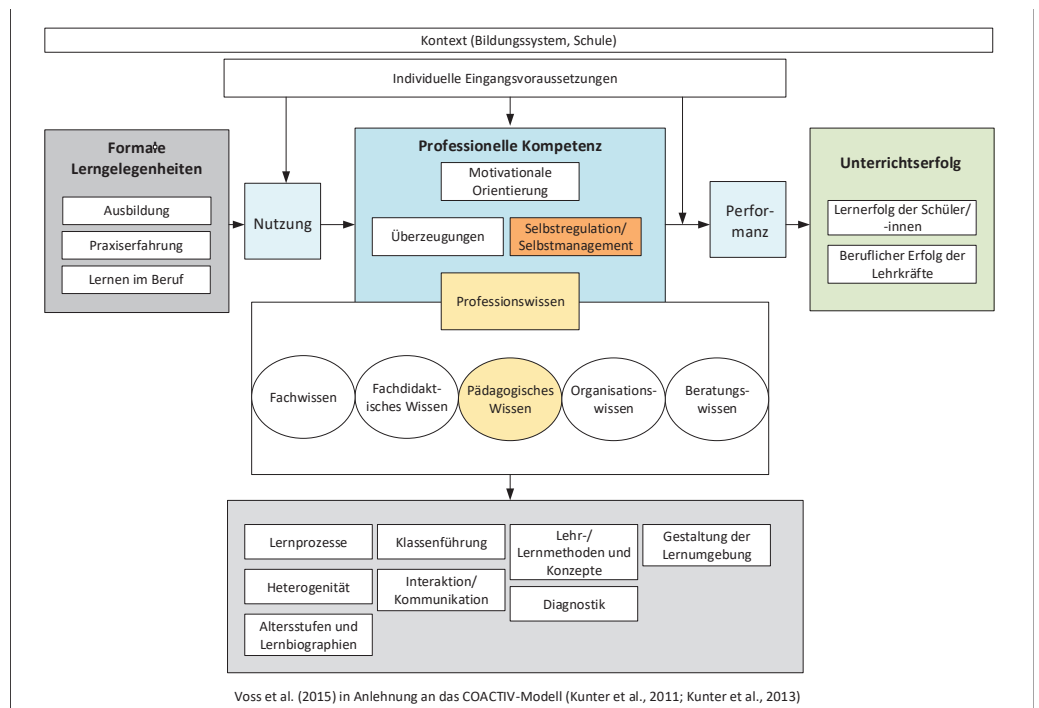


Abbildung 1: Theoretisches Rahmenmodell zur professionellen Kompetenz von Lehrkräften (in Anlehnung an Voss et al., 2015; vgl. auch Kunter et al. 2011; Kunter et al. 2013).

In den drei Modulen, an denen Sie an den drei Halbtagen teilnehmen, geht es um die Stärkung der professionellen Handlungskompetenz in einem spezifischen Bereich, und zwar im Bereich der Selbstregulation bzw. des Selbstmanagements.

Sie haben in den letzten Jahren sehr viele Praxiserfahrungen gesammelt und viel im Beruf gelernt und dadurch auch Ihre professionellen Kompetenzen weiterentwickelt.

Ein wichtiger Aspekt der professionellen Handlungskompetenz ist die Selbstregulation bzw. das Selbstmanagement (vgl. Abbildung 1). Diese umfasst trainierbare Fähigkeiten. Sie ist bedeutsam im Hinblick auf den Lernerfolg Ihrer Schülerinnen und Schüler und Ihren eigenen beruflichen Erfolg, aber auch für Ihr Wohlbefinden und Ihre Lebenszufriedenheit innerhalb und ausserhalb des Berufs.

Unter Selbstmanagement verstehen wir,

- verantwortungsvoll mit den eigenen Ressourcen umzugehen,
- die eigenen Handlungen selbst zu steuern,
- gute Strategien für den Umgang mit Beanspruchung (weiter) zu entwickeln,
- Zeitplanung und Zeitmanagement zu beachten,
- Ziele zu planen, zu überwachen und «step by step» zu erreichen bzw.
- selbst Ziele zu setzen, diese unter den gegebenen Bedingungen anzupassen und zu erreichen.

Die drei Halbtage sollen Sie in Ihrem Selbstmanagement gezielt fördern und Ihnen Methoden und Strategien vermitteln, wie Sie dieses im Berufsalltag praktisch umsetzen können.

T informiert TN über die Titel und die Mottos der Module, sowie über die Ziele des Selbstmanagement-Trainings.

Das Training bietet also die Chance, um

- den eigenen Bedürfnissen, Zielen und Ressourcen gewahr zu werden und daraus konkrete Handlungsschritte für den Berufsalltag abzuleiten.
- sich mit der Frage zu beschäftigen, wo Sie Ihre Energie wirklich einsetzen wollen, was Sie vermehrt machen möchten und von was Sie sich lieber verabschieden wollen.

Um eine Weiterentwicklung Ihres persönlichen Selbstmanagements zu erreichen, die auch Ihrer Arbeit und Ihren Schülerinnen und Schülern zugute kommt, legen wir in den drei Modulen einen starken Fokus auf den Transfer in den Berufsalltag. Wir werden ganz konkret an Ihren persönlichen Zielen/Zielsetzungen und deren Umsetzung arbeiten.

T informiert TN über die «Spielregeln» der Arbeit im Modul:

- Vertraulichkeit bzw. alles was gesagt wird, bleibt im Raum.
- Respekt im Umgang mit persönlichen Themen.
- Zeiten werden eingehalten.

M1_Übung 3: Positives Tratschen und Einführung Workbook

Ziel Selbst-/Fremdwahrnehmung reflektieren, bewusstes Fokussieren auf Positives im Alltag
Zeit 45'

Hintergrund- informationen

Das Selbstmanagement beinhaltet u.a. auch Selbstregulationsstrategien wie z.B. Ziele und Prioritäten setzen, die zu geringerem Beanspruchungserleben und besserem Wohlbefinden beitragen. Aus der Perspektive der positiven Psychologie (Maslow, 1954; Seligman, 1990) kann auch die Fokussierung der eigenen Wahrnehmung auf positive Aspekte als Selbstregulationsstrategie verstanden werden. Die folgende Übung zielt darauf ab, den Wahrnehmungsfokus einer Person bewusst auf das Positive zu legen. Das «Positive Tratschen» ermöglicht das Kennenlernen auf eine unkonventionelle Weise und trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei. Im Normalfall wird negativ über jemanden «gelästert». Für diese Übung wird bewusst das positiver konnotierte Wort «tratschen» statt «lästern» gewählt. Dieser Zugang kann zu Beginn sowohl Unbehagen als auch Neugierde auslösen, weil er erwartungswidrig – und damit überraschend ist. Die Voraussetzung für diese Übung ist eine positive Lernatmosphäre. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass alles, was gesagt wird, eine Hypothese darstellt. Es wird:

- nur positiv über eine Person gesprochen.
- in Anwesenheit der Person «gelästert».

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



Glocke oder Gong (T signalisiert damit Wechsel)



Die Übung erfolgt in Dreiergruppen. Diese sollen mit genug Abstand zueinander im Raum platziert werden, damit sich die Gespräche in den Gruppen gegenseitig nicht beeinträchtigen.



M1_3.1: Drei Stühle gut sichtbar für alle im Raum platzieren (z.B. vorne).



Workbook (vgl. Vorlage im Anhang, S. 3ff.)

M1_3.1: Demonstration der Übung

Zeit 10'

T macht Brücke zu M1_Übung 3 bzw. verortet die Übung: Am Anfang mit den Aufstellungen haben TN erste Eindrücke zu den Gruppenmitgliedern gesammelt. In folgender Übung geht es darum, Hypothesen über die anderen TN aufzustellen, und dabei auf mögliche positive Eigenschaften einzugehen.

Sie haben nun Gelegenheit, in Dreiergruppen zu zweit über die dritte Person zu tratschen. Wichtig ist, dass Sie nur Positives, Aufbauendes sagen und der thematische Fokus auf Berufliches und den Ausgleich zum Beruf gelegt wird.

T erläutert kurz die möglichen Themen, über die getratscht werden kann, z.B. Lieblingsfächer, Hobbies, Charakterstärken, Vorlieben, Entspannungsarten, Schulzimmereinrichtung, geschätzte Eigenschaften im Team.

T führt Kurzdemonstration im Plenum durch mit ein bis zwei freiwilligen Personen. Dabei Platzierung (vgl. Hinweise oben) beachten.

M1_3.2: Durchführung der Übung in Gruppen

Zeit 25'

T gibt folgende Anweisungen für die Gruppeneinteilung:

- **Bilden Sie nun Dreiergruppen und achten Sie darauf, dass Sie mit Personen zusammen sind, die Sie nicht kennen. Bestimmen Sie die Person, die zuerst von den anderen beiden «positiv betratscht» wird. Wichtig ist:**
 - Die «betratschte» Person gibt keine Kommentare zum Gesagten, macht «Poker-face». Der Fokus liegt, wie schon gesagt, auf dem Beruflichen und dem Ausgleich dazu.
 - Erwähnen Sie nur Positives, Aufbauendes über eine Person.

Aufteilung in Dreiergruppen, falls es nicht aufgeht, kann eine Vierergruppe gebildet werden.

Einstieg, 1. Runde

T stellt sicher, dass positiv getratscht wird und bleibt im Hintergrund, interveniert nur, wenn Übung nicht positiv läuft.

- **Sie haben nun 3' Zeit, die erste Person zu betratschen, nach 3' gebe ich ein Signal (z.B. mit Glocke), dann erfolgt eine Auflösung. Danach geht es in die 2. Runde ...**

Durchführung 2. und 3. Runde

Analog zu Runde 1.

Auswertung im Plenum (10')

TN setzen sich zurück an Tische. Folgende Fragen werden an Gruppe im Plenum gestellt:

- **Was hat Sie bei dieser Übung überrascht?**
- **Was nehmen Sie aus dieser Übung für sich mit?**

T ergänzt Beiträge nach untenstehenden Aspekten, je nachdem, was von TN nicht schon genannt wurde.

Fazit: In dieser Übung legen Sie den Fokus auf das Positive, auch wenn «lästern» eigentlich etwas Negatives ist. Sie wenden eine Strategie an, um etwas anders wahrzunehmen. Das Selbstmanagement beinhaltet u.a. genau solche Strategien.

M1_3.3: Einführung Workbook

Zeit 10'

Hintergrundinformationen

Die Reflexion des eigenen Lernprozesses ist ein zentraler Bestandteil des Selbstmanagements. Das Verfassen eines Tagebuchs bzw. einer ähnlichen Form der schriftlichen Reflexion trägt wesentlich dazu bei, den eigenen Prozess zu steuern (Schmitz, Landmann & Perels, 2007; Zimmerman, 1998). Die Teilnehmenden erhalten daher nach ausgewählten Übungen Zeit, um persönliche Gedanken und Einsichten in einem persönlichen «Workbook» festzuhalten. Dem Schreiben wird bewusst Raum gegeben, um eigene Gedanken zu ordnen und zu klären – im Sinne von «writing shapes thinking and thinking shapes writing» (Scheuermann 2013, S. 13). Die Notizen ermöglichen es, Gedanken und gewonnene Erkenntnisse festzuhalten und mit weiteren Gedanken zu verknüpfen. Die Notizen sind eine wichtige Grundlage für die Formulierung eigener Ziele bzw. eines Handlungsplans (vgl. Modul 3).

Informationen zum Workbook

T gibt allen TN das Workbook mit den untenstehenden Hinweisen ab und verweist darauf, dass später (nach AVEM) nochmals auf die Bedeutung des Schreibens im Workbook eingegangen wird.

- **Das Workbook dient dazu persönliche Gedanken für sich festzuhalten. Die Gedanken werden im Modul 3 nochmals rückblickend betrachtet. Es kann zwischen analogem oder digitalem Workbook gewählt werden (für alle drei Module wählt TN eine Form).**
- **Das Workbook muss zu jedem Modul mitgebracht werden.**
- **Das Workbook ist persönlich und privat; Sie können persönliche Überlegungen, Erkenntnisse, Gedanken festhalten. Es dient der individuellen Vertiefung.**
- **Die Notizen dienen als Grundlage für die Zielformulierung im Modul 3.**
- **Der Zeitaufwand für individuelle Einträge ist unterschiedlich. Die Möglichkeit, Ergänzungen vor/nach Modulen zu vervollständigen, ist vorhanden.**

T gibt nach dieser Anweisung den TN Zeit, um persönliche Notizen zur Übung «Positives Tratschen» festzuhalten. Fragen dazu sind im Workbook vorgegeben, diese sind als Anregung zu verstehen.

M1_Übung 4: Eigenen Mustern auf der Spur – Selbsttest zum Arbeitsverhalten

Ziel Belastung/Beanspruchung analysieren, Ressourcen und Bewältigungsverhalten überdenken

Zeit 60' (exkl. 20' Pause)

Hintergrundinformationen

«AVEM» bedeutet Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Es handelt sich um ein validiertes, persönlichkeitsdiagnostisches Verfahren, das von Schaarschmidt und Fischer (2008) im Kontext der «Potsdamer Lehrerstudie» als Trainingsmodell für Lehrkräfte entwickelt, und später auch für andere Berufsgruppen eingesetzt wurde. Das Verfahren erlaubt Aussagen über gesundheitsförderliche bzw. -hinderliche Verhaltens- und Erlebensweisen bei der Bewältigung von Anforderungen im Beruf. Ein besonderer Fokus liegt auf der Analyse von Ressourcen. Die Selbsteinschätzung mittels Fragebogen kann für eine Intervention wie z.B. ein Coaching genutzt werden. Das Instrument bezieht sich auf elf Dimensionen. In der Kurzform (AVEM-44) beinhaltet jede Dimension vier Items. In einem weiteren Schritt werden diese Dimensionen miteinander in Bezug gesetzt und anhand von vier clusteranalytisch generierten Mustern verdeutlicht: G = Gesundheit, S = Schonung, A = Risiko/Selbstüberforderung (ursprünglich Typ-A-Verhalten gemäss Friedman und Rosenman (1974), d.h. «Persönlichkeitstyp A» mit erhöhtem Risiko für Herz-Kreislauf-Krankheit), B = Risiko/Erschöpfung und Resignation (Schaarschmidt & Fischer, 2013).

Die Teilnehmenden nehmen eine Selbsteinschätzung ihrer Verhaltens- und Erlebensweisen bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen anhand des Fragebogens vor und werten ihn selbst aus. Die Anleitung dazu findet sich direkt im Fragebogen. Damit ist die Zuordnung zu den vier Mustern per Augenschein möglich. Bei der Computerversion wird ein automatischer Normvergleich vorgenommen.

Für die bessere Nachvollziehbarkeit der Interpretation modelliert die/der T die Analyse des eigenen Musters oder eines fiktiven Beispiels auf dem Visualizer. Ausführungen zur Lesart der Darstellung (siehe Fragebogen S. 5) finden sich im Manual zum AVEM von Schaarschmidt und Fischer (2013, S. 11) und im Anschluss.

Nach der Selbsteinschätzung vergleichen die Teilnehmenden ihre Auswertung in Tandemarbeit und diskutieren über mögliche Konsequenzen (vgl. dazu Interventionsmassnahmen/Anregungen bei Schaarschmidt & Fischer, 2013, S. 18-19). Die Selbsteinschätzung ist ein wesentlicher Schritt im Hinblick auf die Formulierung eigener Ziele bzw. des Handlungsplans im Modul 3.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



TN arbeiten an Tischen, U-Form



AVEM Fragebogen (Kurzform, 44 Items)

Kurzbeschreibung der vier Muster (vgl. AVEM-Manual S. 14)

AVEM-Ergebnisse (eigenes Beispiel oder einer fiktiven Person)

Visualizer (für Erläuterung der Muster bzw. AVEM-Fragebogenauswertung/-interpretation)



Sprache: Bei der Auswertung des AVEM braucht es einige Ausführungen zur «statistischen» Sprache.



Workbook

M1_4.1: Einführung und Ausfüllen AVEM (Teil 1)

Zeit 25'

Hinweise zur Selbsteinschätzung mittels AVEM

T führt kurz in den Test ein ohne viele Erklärungen. Diese sind erst wichtig, wenn die TN den Fragebogen ausgefüllt und ausgewertet haben. Die Darstellung im Fragebogen S. 5 und im AVEM-Manual S. 11 kann Fragen auslösen, die später beantwortet werden.

Für ein gutes Selbstmanagement ist die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen zentral. Im Folgenden geht es darum, dass Sie eine Selbsteinschätzung vornehmen, wie Sie mit Herausforderungen im Beruf umgehen. Dazu erhalten Sie einen Fragebogen aus einer grossen deutschen Studie, den Sie für sich ausfüllen können. Weitere Informationen zum Fragebogen folgen nach der Pause.

T verteilt AVEM-Fragebogen und gibt wenige Hinweise zum Ausfüllen. TN füllen AVEM aus.

PAUSE 20'

M1_4.2: Auswertung und Erläuterung AVEM (Teil 2)

Zeit 35'

Kurzdemonstration

T erläutert am eigenen oder am Beispiel einer fiktiven Person – anhand der konkreten Werte auf dem Visualizer – wie die Werte zu interpretieren sind. Der Fokus liegt auf den Dimensionen.

T modelliert am eigenen Beispiel, wie die Tabelle auf S. 5 im Fragebogen (AVEM-Manual S. 11) zu lesen ist (untenstehenden Text mit Beispiel in Bezug setzen).

Die Auswertung einer Person geschieht vor dem Hintergrund einer grossen Datenbasis (Eichstichprobe). D.h. dahinter steht die statistische Verteilung von 2000 Lehrpersonen und 8000 weiteren Berufsleuten, die den Test für die Normierung ausgefüllt haben. Es sind Normwerte (siehe Darstellung im Fragebogen S. 5 und im Manual S. 11). Die Stanine-Skala (engl. für Standard Nine) bezieht sich auf Normwerte, die sich zwischen 1-9 bewegen. Die Prozente beziehen sich auf die Verteilung: Liegt ein Wert bei 23%, bedeutet dies, dass 23% der Probandinnen und Probanden geringere Werte aufweisen, und 77% höhere. Grau bedeutet, dass in diesem Werte-Bereich der grösste Anteil aller Personen der Eichstichprobe liegt (vgl. Normalverteilungskurve ▶ evtl. kurz auf Flipchart skizzieren).

WICHTIG: Die vier Muster sind das Resultat einer statistischen Analyse (Clusteranalyse), um die Ergebnisse prägnant darzustellen – und sind im Grunde genommen eine grobe Vereinfachung. Das Verhalten und Erleben einer Person entspricht NIE nur einem Muster, sondern verschiedenen Mustern. Es kann sein, dass ein Muster aufgrund der Situation einer Person und ihrer Persönlichkeit dominant ist. D.h. sie können sich selbst nicht so einfach EINEM Muster zuordnen, sondern verschiedenen.

T zeigt die vier Muster anhand der Grafik aus dem AVEM-Manual (Schaarschmidt & Fischer, 2008, S. 14) auf Visualizer.

Die Muster haben verschiedene Gemeinsamkeiten. Zudem sind je nach Muster andere Interventionen besonders wirksam.

T gibt folgende Anweisungen für die Tandemarbeit:

Bilden Sie nun Zweiergruppen und besprechen Sie zu zweit Ihre AVEM-Selbsteinschätzung. Wählen Sie drei bis vier Punkte aus:

- 1. Analysieren Sie Ihre Werte auf der Darstellung im Fragebogen (S. 5): Fokussieren Sie dabei auf Dimensionen, nicht Muster. In welchen der elf Dimensionen haben Sie Stärken/Schwächen? Wie zeigt sich das im beruflichen Alltag konkret?**
- 2. Wie bewältigen Sie berufliche Herausforderungen? Zu welchen «Mustern» tendieren Sie?**
- 3. Was möchten Sie in Zukunft verändern? Warum? Und wie gehen Sie vor?**
- 4. Welche Anregungen für eine gelingende Intervention möchten Sie in Zukunft aufnehmen und umsetzen?**
- 5. Welche Prioritäten setzen Sie dabei?**
- 6. Angenommen, Sie haben diese Intervention erfolgreich umgesetzt: Was hat sich im Vergleich zu vorher verändert?**

T beendet Phase der Tandemarbeit und leitet zum ► Workbook über.

T achtet darauf, dass Zeit für Einträge nicht zu kurz ausfällt.

Durch das Schreiben «entschleunigen» wir unsere Gedanken. Das Denken wird durch das Schreiben beeinflusst und umgekehrt. Notieren Sie im Workbook (a) alles, was Ihnen jetzt nach der Selbsteinschätzung und dem Gespräch zu zweit durch den Kopf geht – ungefiltert. Notieren Sie (b) wichtige Erkenntnisse zu den Fragen 1 bis 6 bezüglich AVEM (siehe weiter oben).

KURZPAUSE 10'

M1_Übung 5: Fünf Schritte des systematischen Problemlösens in der Gruppe (5x5-Methode, Durchführung 1)

Ziel Kennenlernen und Anwenden der 5x5-Methode
Zeit 60'

Hintergrund- informationen

Problemlösestrategien sind zentral für ein gutes Selbstmanagement (Schaarschmidt & Fischer, 2013). In diesem Training kommt ein Verfahren bestehend aus fünf Schritten zum Einsatz, das sich an Kaluza (2011) und am Potsdamer Trainingsmodell von Schaarschmidt & Fischer (2013, S. 97ff.) orientiert. Da jeder Schritt ca. 5 Minuten dauert, wird in diesem Training von der «5x5-Methode» gesprochen.

Die Übung «5 Schritte des systematischen Problemlösens in der Gruppe» beschreibt eine zielgerichtete Vorgehensweise bei Problembearbeitungen aus dem Berufsalltag. Ziel ist es, Probleme effektiv zu lösen und dabei bewusst einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und vielfältige Handlungsoptionen zu entwickeln. Die Teilnehmenden sollen auch zur selbstständigen Durchführung des Verfahrens befähigt werden. Die erste Durchführung wird von der Trainingsperson moderiert. Ab Modul 2 soll ein/eine TN die Moderation übernehmen.

Die fünf Schritte der Methode:

1. Schritt: Falldarstellung (durch Fallgeber/in = F):

F formuliert ein Anliegen bzw. Auftrag an die Gruppe (Ich möchte von euch ...).

2. Schritt: Rück-/Nachfragen an F durch Gruppe:

Zur Unterstützung wird im Modul 2 ein Fragekatalog abgegeben (vgl. M2_3a). Dieser Katalog dient dazu, möglichst vielfältige Fragen zu stellen (zirkuläres Fragen, Gewichtungsfragen, Fragen nach Unterschieden...), um bei F bereits eine Gedanken-erweiterung zu erzeugen.

3. Schritt: Assoziationen (Gruppenfeedback):

Dieser Schritt erweitert den Zugang über das Mentale hinaus.

4. Schritt: Sammeln von Lösungsmöglichkeiten (durch Gruppe).

5. Schritt: Lösungsschritte wählen und weiteres Vorgehen skizzieren (F):

Abgerundet wird die Übung mit einem Wechsel auf die Metaebene. T fasst zusammen, worauf beim Moderieren geachtet werden muss und gemeinsam wird die Umsetzung der einzelnen Schritte ausgewertet (Gelungenes, Herausforderndes). Die Teilnehmenden sollen sich zum Lerngewinn für die Praxis, d.h. zum Einsatz im Schulalltag äussern.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



Stuhlkreis einrichten



Flipchart und Post-it-Zettel



Sprache: Der Begriff des «Problems» kann heikel sein, weil er eingeschränkte Kompetenzen im Umgang mit Herausforderungen suggeriert. Er wird in dieser Übung sehr zurückhaltend verwendet, stattdessen wird von «beruflichen Herausforderungen» oder «herausfordernden, komplexen, evtl. belastenden Situationen im Berufsalltag» gesprochen.

Darauf achten, dass nicht zu schnell zu Schritt 4 gewechselt wird.



Workbook

M1_5.1: Einführung 5x5-Methode

Zeit 10'

Einstieg

T stellt Brücke zu M1_Übung 4 her.

T stellt die 5x5-Methode vor und verweist auf die 1. Durchführung im Anschluss.

Ich stelle Ihnen ein Verfahren vor, mit dem Sie herausfordernde, komplexe, berufliche Situationen im Austausch mit anderen Personen zielgerichtet bearbeiten können. Es handelt sich um einen Ablauf in fünf Schritten, für die je ca. fünf Minuten eingesetzt werden, die 5x5-Methode. Einigen wird das Vorgehen oder ähnliche Varianten davon schon bekannt sein, da es immer mehr auch in Schulteams bzw. Stufen-/Fachteams angewendet wird. Sie kennen möglicherweise ähnliche Methoden aus der kollegialen Fallberatung.

Ziel ist es, dass Sie am Ende des Selbstmanagement-Trainings Sicherheit im Ablauf der 5x5-Methode haben und eine solche selber moderieren können. Wir werden mehrfach Anliegen von Ihnen damit bearbeiten und Lösungsmöglichkeiten entwickeln.

Es gibt drei Rollen: Fallgeber/in, Moderator/in, Gruppe. Diese Rollen rotieren bei den verschiedenen Durchgängen, so dass Sie nicht dreimal Fallgeber/in oder Moderator/in sind.

T beschreibt Inhalt jedes einzelnen Schrittes und verweist auf die Darstellung im Workbook (S. 8ff.).

1. Schritt: Falldarstellung durch Fallgeber/in

- Fallgeber/in schildert herausfordernde, evtl. belastende Situation (sowohl «äusserer» Vorgänge schildern als auch Gefühle).
- Fallgeber/in formuliert erwünschtes Ziel, T macht Beispiele (z.B. Ich möchte während des Schultages regelmässige Pausen einlegen; Wie soll ich zukünftig den Kontakt mit dem Elternpaar xy gestalten? Ich möchte die Zusammenarbeit mit meiner Stellenpartnerin zufriedenstellender gestalten).
- Moderation notiert Ziel auf Flipchart.
- Gruppe hört zu, macht sich evtl. Notizen.

2. Schritt: Rück-/Nachfragen durch Gruppe

- Gruppe kann Rückfragen stellen, die nötig sind, um Situation besser zu verstehen und um die Zielerarbeitung mitzugestalten.
- Wichtig ist, dass bei diesem Schritt nicht schon Fragen im Sinne von Lösungsmöglichkeiten gestellt oder versteckte Hinweise gegeben werden; ansonsten unterbricht Moderation.

3. Schritt: Assoziationen (Gruppenfeedback)

- Fallgeber/in hört zu, sitzt evtl. etwas zurück, macht evtl. Notizen, wird von der Gruppe nicht angesprochen, Gruppe kommuniziert untereinander.
- Gruppe äussert, welche inneren Bilder, Gedanken, Stimmungen, Gefühle, Metaphern bei der Situationschilderung aufkamen (Perspektiven möglichst vieler an der Situation beteiligter Personen berücksichtigen), auch Beobachtungen zur Art und Weise der Erzählung darlegen (z.B. Tempo, Atmung).
- Zentral: Moderation achtet darauf, dass noch keine Lösungsvorschläge eingebracht werden.

4. Schritt: Sammeln von Lösungsmöglichkeiten

- Moderation verweist nochmals auf Ziel bzw. Fragestellung.
- Gruppe sammelt frei möglichst viele, verschiedenartige Ideen für Zielerreichung (Brainstorming); keine Wertung, so dass auch vorerst «abwegig» erscheinende Vorschläge eingebracht werden.
- Fallgeber/in hört zu, notiert sich Ideen; evtl. übernimmt Moderation Verschriftlichung auf kleinen Karten oder Flipchart.

5. Schritt: Lösungsschritte wählen und weiteres Vorgehen skizzieren (F)

Fallgeber/in geht Lösungsvorschläge durch und benennt mögliche Varianten. (Von welchen Ideen fühlen Sie sich spontan angesprochen?)

- Fallgeber/in entscheidet sich für einen Vorschlag und skizziert dazu den konkreten nächsten Schritt.
- Hinweis: Fallgeber/in bitten, eine Wahl für einen Lösungsansatz zu treffen. Unbedingt vermeiden, dass Fallgeber/in sich rechtfertigt, warum was nicht geht.

Mögliche Fragen zum Ablauf klären.

M1_5.2: 5x5-Methode (Durchführung 1)

Zeit 50'

TN sitzen in einen Stuhlkreis. Sammlung von Anliegen/Fällen für Modul 1 und 2.

Weiteres Vorgehen vorstellen:

- Als erstes alle möglichen beruflichen Herausforderungen, Anliegen, Fragestellungen sammeln, die mit der 5x5-Methode bearbeitet werden sollen, dann als Gruppe entscheiden, welches Anliegen/welche Herausforderung heute angeschaut werden soll.
- Heute übernimmt T die Moderation.
- Abschliessend Blick auf mögliche Themen/Anliegen, die im Modul 2 aufgenommen werden könnten.
- Anliegen sammeln, die Sie momentan beschäftigen: **Es können Herausforderungen im Berufsalltag, belastende Situationen oder Probleme, aber auch kleinere Unsicherheiten oder Unklarheiten sein, für die Sie Bestätigung oder Klärung suchen.**

TN überlegen sich während ein paar Minuten, was für Fragestellungen/Herausforderungen/Anliegen sie aktuell beschäftigen. T sammelt Anliegen, lässt kurz etwas dazu ausführen und notiert alle Anliegen auf Flipchart.

T moderiert Wahl des ersten Anliegens, aufgrund des Interesses oder der Dringlichkeit (z.B. mit Post-it-Zetteln).

T moderiert erste Fallbearbeitung. Vor jedem Schritt kündigt er/sie Vorgehen und Inhalt nochmals an. Moderation achtet auf Zeit (d.h. ca. 5 Minuten pro Schritt) und darauf, dass an der Aufgabe des Schrittes gearbeitet wird. T diskutiert inhaltlich nicht mit.

T moderiert Auswertung und wechselt auf Metaebene. TN beziehen zu folgenden Fragen Stellung:

- **Wie haben Sie die 5x5-Methode erlebt?**
- **Was ist Ihnen bei der Durchführung positiv aufgefallen?**
- **Wie gelang die Umsetzung der einzelnen Schritte?**
- **Worauf soll bei einer nächsten Durchführung geachtet werden?**
- **Was nehmen Sie für Ihren Berufsalltag mit?**

Ausblick Modul 2: T lässt TN die Sammlung aller Anliegen überprüfen (Kommen neue Anliegen dazu oder sind andere nicht mehr relevant?).

Abschluss Modul 1: Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit?

Zeit 10'

T schreibt zentrale Begriffe des Morgens zu Methoden, Übungen etc. auf. T schlägt einen Bogen zu den Zielen des Moduls und macht abschliessende Bemerkungen. T hebt noch einmal die Bedeutung des Transfers der vorgestellten Methoden in den Berufsalltag hervor.

T macht einen kurzen Ausblick auf Modul 2 und verabschiedet die Gruppe.

Überblick Modul 2 «Herausforderungen anpacken – Neues wagen»

| Zeit | Übung | Ziele | Seite |
|------|--|---|-------|
| 10' | Einstieg ins Modul 2 (M2) | | 24 |
| 20' | M2_Übung 1: «Die drei guten Dinge des Tages» | Blick für das Positive stärken, positive Bewertung von Berufs-/Alltagssituationen | 24 |
| 65' | M2_Übung 2: Regisseur/in oder Spielball: Stärkung der eigenen Wirksamkeit | Methode für lösungsorientierte Problembewältigung im Alltag kennenlernen | 26 |
| 20' | M2_Übung 3a: Techniken zur Formulierung von Fragen | Verschiedene Fragetechniken kennen und einsetzen | 29 |
| 30' | PAUSE | | |
| 25' | M2_Übung 3b: Mini-Coaching zu einer herausfordernden Situation | Fragetechniken anhand einer aktuellen Situation ausprobieren und üben | 30 |
| 60' | M2_Übung 4: Üben der 5x5-Methode (Durchführung 2) | 5x5-Methode üben und Fragetechniken gezielt einsetzen | 31 |
| 10' | Abschluss Modul 2: Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit? | Rückblick auf Methoden/Übungen von Modul 2 Kurzer Ausblick auf Modul 3 | 31 |
| 240' | | | |

Modul 2 «Herausforderungen anpacken – Neues wagen»

- Ziele Modul 2**
- Erkennen von eigenen Verhaltens- und Erklärungsmustern im Umgang mit Herausforderungen im Berufsalltag
 - Anwenden und Üben lösungsorientierter Methoden und Techniken

Einstieg ins Modul 2 (M2)

Zeit 10'

Begrüßung und Einstieg

Trainer/in (T) begrüßt Teilnehmer/innen (TN).
T steigt direkt mit M2_Übung 1 in den Halbttag ein.

Übersicht

T gibt Ziele des Halbtags bekannt und zeigt einen Überblick zu M2 ▶ Flipchart Tagesprogramm.

M2_Übung 1: «Die drei guten Dinge des Tages»


Ziel Blick für das Positive stärken, positive Bewertung von Berufs-/Alltagssituationen
Zeit 20'

Hintergrund- informationen

Die Positive Psychologie, die u.a. von Abraham Maslow (1954) und Martin Seligman (1990) geprägt ist, legt den Schwerpunkt auf die Erforschung des Wohlbefindens sowie der positiven Emotionen und Strukturen anstatt auf defizitäre Aspekte wie psychische Störungen. Auch Barbara Fredrickson (2011) erforschte die Wirkung positiver Emotionen und belegte mit ihren Studien, dass wir besser gerüstet sind für negative Erlebnisse oder Erfahrungen wie z.B. Krankheit, wenn wir positive Gefühle, Gedanken und Aktivitäten in unserem Alltagsleben bewusst wahrnehmen. Je besser das Verhältnis zwischen positiv und negativ wahrgenommenen Emotionen ist, desto besser ist unsere Gesundheit und Widerstandskraft sowie das Erleben unserer Denk- und Handlungsspielräume. Das Verhältnis von drei als positiv wahrgenommenen zu einer negativen Emotion gilt als ausgewogenes Verhältnis («3-zu-1-Quotient», vgl. Fredrickson 2011, S. 47), da wir negative Gefühle stärker empfinden. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit bewusst von einer scheinbar unerfreulichen Begebenheit wie z.B. «das Verpassen eines Zuges» auf einen positiven Aspekt wie z.B. «mehr Zeit zum Zeitunglesen» richten, erhöhen wir den 3-zu-1-Quotienten und stärken damit unsere Stressresistenz. Negative Gefühle sind aber nicht zu vernachlässigen, denn sie haben evolutionsbiologisch betrachtet eine wertvolle Funktion: sie weisen uns auf (potentielle) Gefahren hin.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material

Die folgende Übung «Die drei guten Dinge des Tages» stammt aus der Positiven Psychologie. Studien belegen, dass sich das tägliche Aufschreiben von drei «guten Dingen des Tages» positiv auf die Befindlichkeit auswirkt (Seligman 2014, S. 57).

 M2_Übung 1 beinhaltet eine Hausaufgabe

 Workbook

T eröffnet Einstiegsrunde mit folgender Anweisung:

Herzlich willkommen zu unserem zweiten Modul. Wir steigen heute direkt mit einer kleinen Übung ein, weitere Hintergrundinformationen werden Sie im Anschluss dazu erhalten.

Ich möchte Sie bitten, sich den gestrigen Tag vor dem inneren Auge zu vergegenwärtigen. Überlegen Sie sich eine kleine Begebenheit, Situation oder ein Erlebnis, welches Sie gefreut und Ihnen gutgetan hat. Etwas, das in Ihnen ein Gefühl der Freude/Dankbarkeit/Wohlbefindens ausgelöst hat. Es darf etwas Gewöhnliches sein, nichts Spektakuläres. Es kann auch etwas sein, das Sie jeden Tag erleben und Sie erfreut.

T macht ein persönliches Beispiel, das sich tatsächlich ereignet hat und das für sie/ihn bedeutsam ist.

Die TN erhalten 2' Zeit, sich ein Beispiel zum gestrigen Tag zu überlegen.

TN tauschen sich über Beispiele in Zweiergruppen aus.

T fragt fünf bis sechs Personen nach ihrem Beispiel.

T erläutert Hintergrund der Übung:

Mit dieser Übung aus der Positiven Psychologie von Martin Seligman (2005) – «Die drei guten Dinge des Tages» – haben wir unsere Wahrnehmung bewusst auf das Positive gerichtet. Diese Ausrichtung darf nicht mit «positivem Denken» verwechselt werden. Es braucht ein ausgewogenes Mass von negativen wie auch positiven Emotionen. Forschungsergebnisse (Frederickson, 2011) zum Wohlbefinden zeigen jedoch, dass es für «die Kompensation» jeder erdrückenden emotionalen Erfahrung drei positiv wahrgenommene Erlebnisse braucht.

► Hausaufgabe

TN werden angehalten, täglich – bis zum Modul 3 – drei Dinge zu notieren, die an diesem Tag positiv waren, sowie die entsprechenden Gründe dafür darzustellen.

Lassen Sie den Tag am Abend Revue passieren und schreiben Sie drei Dinge auf, die für Sie gut gelaufen sind. Für einen positiven Effekt ist es wichtig, dies regelmässig über einen längeren Zeitraum, idealerweise über mindestens zwei Wochen hinweg, zu tun.

► Auftrag Workbook

Sie haben nun noch 5' Zeit, sich Ihre «drei kleinen guten Dinge des gestrigen Tages» im Workbook zu notieren.

M2_Übung 2: Regisseur/in oder Spielball: Stärkung der eigenen Wirksamkeit

Ziel Methode für lösungsorientierte Problembewältigung im Alltag kennenlernen
Zeit 65'

Hintergrund- informationen

Eine der wichtigsten Herausforderungen in der sozialen Wahrnehmung ist die Bestimmung der Ursachen von negativen Ereignissen (Misserfolgs-Attribution). Attributionstheoretische Ansätze, die auf Heider (1958) zurückgehen, verstehen kausale Analysen als Teil eines Versuchs, die soziale Welt zu verstehen. Ein berühmtes mentales Denkmuster ist der fundamentale Attributionsfehler (Ross, 1977). Er steht für die Tendenz bei Menschen, primär dispositionale Merkmale von Menschen für etwas verantwortlich zu machen und situative Faktoren unterzubewerten, wenn sie nach der Ursache für ein Verhalten (v.a. bei anderen Personen) suchen (Zimbardo & Gerrig, 2008). Für den schulischen Kontext ist vor allem die Attributionstheorie von Weiner (1986) von Bedeutung: im Fokus steht die Leistungsmotivation und die Klassifikation von Erfolg und Misserfolg. Attributionen sind Überzeugungen (Kognitionen) bezüglich der Ursachen von Ereignissen, die stark mit Emotionen zusammenspielen. Sie lassen sich nach den drei Kategorien «Lokation» (interne versus externe Ursache), «Stabilität» (stabil versus variabel) und «Kontrollierbarkeit» (kontrollierbar versus unkontrollierbar) kategorisieren. Führen Menschen z.B. Ursachen für die eigene positive Leistung v.a. auf interne, stabile und kontrollierbare Ursachen zurück, erhöht dies die Erfahrung der eigenen Wirksamkeit bzw. das Gefühl die Dinge selbst unter Kontrolle zu haben.

Die folgende Übung gehört zu den lösungsorientierten Methoden und zielt darauf ab, eigene stressbezogene Kognitionen bzw. mentale Denkmuster zu erkennen, um diese anders zu attribuieren. Als stressverschärfend gelten Denkmuster, bei denen sich eine Person als «Spielball» in einer Situation empfindet. Damit verbunden sind Gefühle der Hilflosigkeit, des Ausgeliefertseins und des Kontrollverlusts. Erlebt sich eine Person als «Regisseur/in» in einer Situation, wird die Selbstwirksamkeit gestärkt und die Belastung/Beanspruchung reduziert. Werden eigene festgefahrene Denkmuster durchschaut, können diese bewusst verändert werden, um damit das eigene Selbstwirksamkeitsgefühl zu stärken (vgl. Kaluza 2011, S. 104).

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



Flipchart und A4-Sichtkarten → Vorbereitung für T:

- Auf Flipchart Kriterien einer optimalen und suboptimalen Situation aufschreiben
- Sichtkarte A4 grün: Kriterien «Regisseur/in» mit aufbauenden Kriterien
- Sichtkarte A4 orange: Kriterien «Spielball» mit abträglichen Kriterien



TN werden ohne Erläuterung zu Attributionsmustern aufgefordert, im Workbook eine suboptimale Situation aus dem Alltag möglichst detailliert schriftlich zu schildern. Erst nachträglich erfolgt die theoretische Ausführung.



Workbook

M2_2.1: Gründe für Erfolgs- und Misserfolgssituationen

Zeit 15'

T leitet wie folgt die Übung ein:

Mit der folgenden Übung lernen Sie eine Methode kennen, die hilfreich ist für den Umgang mit Herausforderungen im (Schul-)Alltag.

► Workbook

T fordert TN auf, sich eine reale suboptimale Situation aus dem Schulalltag zu vergegenwärtigen und diese im Workbook zu beschreiben.

Bitte notieren Sie sich eine Situation ins Workbook, die einen enttäuschenden Ausgang nahm, bspw. Ärger, Frustration, Verunsicherung, ... auslöste. Beschreiben Sie die Situation in Stichworten.

Anschliessend schreiben TN in ihrem Workbook fünf Erklärungen/Begründungen auf, die für den Verlauf und das Ergebnis der Situation aus ihrer Sicht ausschlaggebend waren.

M2_2.2: Denkmuster analysieren

Zeit 30'

T zeigt anhand des nachfolgenden Beispiels zu einer suboptimalen Situation auf, welche mentalen Denkmuster stressreduzierend bzw. stressverstärkend sind. Für T, die sich in dieser Übung sehr versiert fühlen, besteht die Möglichkeit, ein Beispiel aus der Gruppe aufzugreifen.

T schildert als Beispiel kurz eine suboptimale Situation.

S bringt Hausaufgaben häufig unvollständig mit in die Schule. Er vergisst sie häufig auch komplett.

T schreibt treffenden Begriff für Situation auf Flipchart.

– **Unvollständige/fehlende Hausaufgaben**

► Flipchart

T fordert die TN auf, mögliche Gründe/Erklärungen zu benennen, die für den Verlauf und/oder das Ergebnis der Situation ausschlaggebend waren. T schreibt diese auf Flipchart.

T ergänzt mit den nachfolgenden Gründen, falls diese von den TN nicht genannt wurden, und nimmt diese für die anschließenden Erläuterungen.

Gründe:

- **S ist faul und unorganisiert.**
- **Ich (LP) habe wenig attraktive Hausaufgaben gegeben.**
- **Ich (LP) nehme mir zu wenig Zeit die Hausaufgaben gut zu erklären.**
- **Eltern des S kümmern sich zu wenig, unterstützen kaum.**
- **S ist überfordert.**

T erläutert die Merkmale dieser beiden Arten von Denkmustern anhand von grünen (zutragliche Denkmuster) und orangen (abträglichen Denkmuster) Sichtkarten. Die Metaphern von «Regisseur/in» (grün) und vom «Spielball» (orange) helfen bei der Analyse.

► Sichtkarten

Grün (Regisseur/in):

- von mir veränderbar und kontrollierbar
- spezifisch, konkret, situationsbezogen
- flexibel

Orange (Spielball):

- von mir direkt nicht beeinflussbar, unkontrollierbar
- allgemein, situationsübergreifend
- statisch

► **Flipchart**

Die aufgeschriebenen Begründungen am Flipchart werden den grünen bzw. orangen Denkmustern zugeordnet und entsprechend eingefärbt. TN gehen analog mit ihren eigenen Situationen vor. Die Analyse erfolgt idealerweise zu zweit.

M2_2.3: Reflexion und Neuformulierung von Erklärungsmustern

Zeit 20'

► **Workbook**

T fordert TN auf, die Workbooks zur Hand zu nehmen.

TN arbeiten nun in Tandems an den suboptimalen Beispielen, die sie zu Beginn im Workbook festgehalten und dazu je fünf Erklärungen/Begründungen formuliert haben. TN identifizieren analog zum vorgängig präsentierten Beispiel im Plenum allfällige abträgliche Denkmuster, die sich in den Erklärungen/Begründungen zeigen. Im Tandem formulieren die TN positive mentale Erklärungsmuster, die einen lösungsorientierten Fokus verfolgen.

T gibt im Plenum Hilfestellung bei Umformulierungen bzw. bei nicht eindeutiger Zuordnung. T veranschaulicht zusätzlich mögliche Neuformulierungen von TN anhand von anspruchsvollen Beispielen mit folgender Ergänzung:

Positive Erklärungsmuster können sich

a) direkt auf die Handlungsebene oder

b) auf übergeordnete Einstellungen/Überzeugungen zum Berufsverständnis beziehen.

Handlungsebene: Primär geht es darum, Erklärungsmuster zu finden, in welchen sich der/die TN als Verursacher/in und nicht als Opfer einer Sache wahrnimmt.

Auf der Handlungsebene zielt das auf eine konkrete Verhaltensänderung ab, wie z.B. «mehr Zeit nehmen für die Erklärung der Hausaufgaben» oder «Meine Bedürfnisse klar und unmittelbar formulieren».

Berufsverständnis: In Bezug auf das Berufsverständnis stehen die Neuformulierungen stärker mit den eigenen Vorstellungen bzw. den persönlichen Erwartungen an das Lehrersein/Lehrerinsein im Zusammenhang. Es geht nicht darum, etwas in Handlung umzusetzen, sondern viel mehr eigene Einstellungen/Überzeugungen kritisch zu hinterfragen. Eine Neuformulierung könnte z.B. lauten:

«Ich setze gegenüber der Mutter des Schülers klare Grenzen. Es gibt Probleme, die ich als Lehrperson nicht lösen kann und bei denen ich mich abgrenze.»

► **Workbook**

TN halten eigene Gedanken/Erkenntnisse im Workbook fest.

M2_Übung 3a: Techniken zur Formulierung von Fragen

Ziel Verschiedene Fragetechniken kennen und einsetzen
Zeit 20'

Hintergrund- informationen

Problemlösestrategien (oder Techniken des Problemlösens) tragen wesentlich zu einem besseren Selbstmanagement bei. Ein entscheidender Bestandteil des Problemlösens in einer Gruppe sind Fragen, die den Prozess der Problemlösung unterstützen (Kaluza, 2015; Schaarschmidt & Fischer, 2013). Gezielte Fragen ermöglichen es, Zugänge zu verschiedenen Perspektiven und Sichtweisen zu erleichtern und den Blick auf vorhandene Ressourcen zu lenken. Verschiedene Fragekategorien stammen v.a. aus der lösungsorientierten-systemischen Beratung. Beispiele sind etwa Fragen nach Unterschieden und nach Ausnahmen, zirkuläre Fragen oder Skalierungsfragen etc. (Bamberger, 2010). Die Fragen richten den Fokus auf eine Problemstellung und regen Denkprozesse an. Sie regen auch dazu an, ein Problem anders wahrzunehmen, um zur Lösungsfindung beizutragen und neue Impulse zur weiteren Bearbeitung zu geben.

Die Fragetechniken sind auch als Instrument zur eigenständigen Problembearbeitung zu verstehen: In diesem Training sollen die Teilnehmenden die Fragetechniken bei der 5x5-Methode wie auch für die selbständige Lösungssuche bei belastenden Situationen anwenden.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



Workbook

Einstieg

T stellt Brücke zu den bisher thematisierten Instrumenten her.

Zusammenfassung bisheriger Instrumente für den Umgang mit beruflichen Herausforderungen: 5x5-Methode, «Die drei guten Dinge des Tages», Übung zur positiven Umformulierung von Erklärungsmustern; nun folgt ein weiteres Instrument: Fragen bzw. Fragetechniken.

T führt Funktion der Fragen aus:

- **Fragen stellen ist an sich nichts Neues.**
- **Nutzung von spezifischen Fragen für gezielte Bearbeitung von Herausforderungen im (Berufs-)Alltag.**
- **Funktion von Fragen in Beratungen/Coachings: z.B. Gegenüber dazu anregen, die eigene Wahrnehmung zu erweitern und verschiedene Perspektiven einzunehmen, zum Denken anregen, Blick auf eigene Ressourcen richten und dadurch helfen, Lösungen für Herausforderungen bzw. Probleme zu finden.**
- **Einsatz von verschiedenen Fragen auch gut geeignet für Gespräche mit Lernenden bzw. Eltern.**
- **Wichtig: Fragen offen formulieren.**

T stellt Fragetechnik vor, nennt Beispiele zur Unterscheidung verschiedener Kategorien von Fragen (vgl. Workbook, S. 20).

Verschiedene Fragekategorien werden unterschieden:

- **Fragen zur Klärung**
- **Fragen nach Unterschieden**
- **Fragen nach Ausnahmen**

- Fragen nach Alternativen
- Skalierungsfragen
- Fragen nach Perspektivenwechsel (zirkuläre Fragen)

► **Workbook**

TN lesen Beispiele im Workbook.

T macht genauere Betrachtung von zirkulären Fragen und Fragen nach Ausnahmen oder Unterschieden, thematisiert Nutzen bzw. Sinn und Zweck solcher Fragen, macht Beispiele:

Sie ermöglichen es, sich in andere Positionen hineinzusetzen und sich dabei auf einen Perspektivenwechsel einzulassen.

Beispiele:

- **Wie würde Sie Ihr/e gute/r Freund/in aus der Ausbildungszeit in dieser Situation beschreiben?**
- **Wenn Sie sich vorstellen, Sie wären Schüler/in xy, was würden Sie zu dieser Situation sagen?**
- **Was könnte das Hauptanliegen der Mutter xy sein?**

Vermutungen über Wünsche, Bedürfnisse, Meinungen, Beziehungen usw. von anderen Personen können geäußert werden.

TN nennen weitere Beispiele.

PAUSE 30'

M2_Übung 3b: Mini-Coaching zu einer herausfordernden Situation

Ziel Fragetechniken anhand einer aktuellen Situation ausprobieren und üben

Zeit 25'

TN gibt Hinweis, dass nun Zeit zum Üben gegeben wird und beschreibt das Vorgehen beim Minicoaching.

Sie haben nun die Gelegenheit, Fragetechniken auszuprobieren und zu üben. Und zwar anhand von Mini-Coachings zu zweit zu einer aktuellen Situation, d.h.

- **Person A schildert eine Situation aus dem Berufsalltag, die sie (im positiven oder negativen Sinn) herausfordert bzw. beschäftigt.**
- **Person B versucht, durch verschiedene Fragen Person A dazu zu bringen, die Wahrnehmung der Situation zu erweitern, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen, Lösungen anzudenken und die eigenen Ressourcen für die Problemlösung zu aktivieren.**




Anschliessend wechseln Sie die Rollen, sodass jede Person mindestens ein Mal in der Rolle der Fragestellerin/des Fragestellers war. Dafür haben Sie rund eine halbe Stunde Zeit. Das Ziel ist es, dass Sie diese Fragetechniken wirklich üben können.

T sammelt und diskutiert im Plenum Fragen, die aus Sicht der TN am meisten zur Problemlösung beigetragen haben (Zeit 5').

M2_Übung 4: Üben der 5x5-Methode (Durchführung 2)

Ziel 5x5-Methode üben und Fragetechniken gezielt einsetzen
Zeit 60'

**Hinweise zur
Vorbereitung der
Übung/Material**

-  Zwei Stuhlkreise (pro Gruppe fünf bis acht Personen)
-  Schritte der 5x5-Methode auf Flipchart
-  Workbook

T organisiert Durchführung von 5x5-Methode in Teilgruppen von fünf bis acht Personen, moderiert durch die TN selbst: gemeinsamer Blick auf die Sammlung möglicher Anliegen aus Modul 1 (vgl. M1_5), evtl. mit neuen Anliegen ergänzen und Wahl von zwei Anliegen.

M2_4.1: Repetition der Unterlagen aus M1_Übung 5

Zeit 5'

T repetiert anhand der Unterlagen aus Modul 1 (► M1_Übung 5, vgl. S. 19–22) nochmals die fünf Schritte, insbesondere die Rolle der Moderation, macht Verbindung zur Fragetechnik. Hinweis auf Einsatz einer Co-Moderation.

M2_4.2: 5x5-Methode in Teilgruppen von x-y Personen üben

Zeit 55'

TN teilen sich auf Gruppen auf, bestimmen Moderator/in und evtl. Co-Moderation. T beteiligt sich nicht an 5x5-Runden.

► Workbook

T macht eine kurze Auswertungsrunde, anschliessend erhalten die TN Zeit für Notizen im Workbook, um Erkenntnisse aus den beiden Übungen und Ideen für deren Anwendung im Berufsalltag festzuhalten (Zeit 5').

Abschluss Modul 2: Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit?

Zeit 10'

T schreibt zentrale Begriffe des Morgens zu Methoden, Übungen etc. auf ► Flipchart zur Erinnerung und macht abschliessende Bemerkungen.

T fordert die TN auf, die ► Übung «Die drei guten Dinge des Tages» während einer Woche – bis zum Modul 3 – jeden Abend zu bearbeiten.

T zeigt im ► Workbook, wo entsprechende Seiten für die Notizen zur Übung zu finden sind (S. 14ff.).

T macht einen kurzen Ausblick auf Modul 3 und verabschiedet die Gruppe.

Überblick Modul 3 «Ziele auswählen – Vorhaben umsetzen»

| Zeit | Sequenz | Ziele | Seite |
|------|---|--|-------|
| 10' | Einstieg ins Modul 3 (M3) | | 30 |
| 40' | M3_Übung 1: Persönliche Zeitznutzung analysieren | Individuelle Zeitznutzung reflektieren – Zeitfresser, Prioritätensetzung und Zeitpuffer | 34 |
| 20' | M3_Übung 2: Persönliche Themen schärfen | Grundlage schaffen für persönliche Zielsetzung | 36 |
| 20' | M3_Übung 3: Veränderungen motiviert angehen | Bewusstsein schärfen und erfahren, was bei Veränderungsprozessen alles mitspielt | 38 |
| 20' | PAUSE | | |
| 30' | M3_Übung 4: Ziele formulieren | Erste Fassung eines handlungswirksamen Ziels formulieren (SMART-Formel) | 41 |
| 10' | KURZPAUSE | | |
| 15' | M3_Übung 5: Bild als Ressource | Anregungen zur Zielformulierung durch Bild erhalten | 44 |
| 50' | M3_Übung 6: Handlungsplan | Entwicklung eines Handlungsplans für herausfordernde berufliche Situationen unter Berücksichtigung von Hindernissen | 46 |
| 15' | M3_Übung 7: Brief an sich selbst | Unterstützung des Transfers bzw. der Zielbindung und Zielumsetzung im Berufsalltag | 49 |
| 10' | Abschluss Modul 3: Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit? | Rückblick auf Methoden/Übungen von Modul 3 und das ganze Training Individueller Rückblick (verschriftlicht im Workbook) Wertschätzung/Dank | 49 |
| 240' | | | |

Modul 3 «Ziele auswählen – Vorhaben umsetzen»

- Ziele Modul 3**
- Analysieren der persönlichen Zeitnutzung
 - Ziele formulieren (SMART) und optimieren
 - Ressourcenpool aktivieren
 - Zielrealisierendes Handeln systematisch vorbereiten
 - Handlungsplan erstellen und Selbstverpflichtung zur Umsetzung stützen

Einstieg ins Modul 3 (M3)

Zeit 10'

Begrüßung

T begrüßt kurz und steigt direkt mit der Übung «Die drei guten Dinge des Tages» (► Modul 2_Übung 1, S. 24f.) ein, mit der sich die TN als «Hausaufgabe» beschäftigt haben.

Sie haben auf heute jeden Abend jeweils «Die drei guten Dinge des Tages» in Ihrem Workbook notiert. Können Sie kurz ein paar Einträge nennen, die Sie gesammelt haben? Wie haben Sie diese Übung erlebt? Was hat das bei Ihnen bewirkt?

T weist nochmals kurz und knapp auf den Sinn und Zweck dieser Übung hin.

Übersicht

T stellt Tagesprogramm auf ► Flipchart vor.

T verweist auf Ziele des Selbstmanagement-Trainings. Es geht heute um die Vorbereitung des Transfers.

Rückblick (Fokus Methoden)

T visualisiert bisherige Methoden und Strategien aus Modul 1 und 2.

T benennt nochmals zu jeder Übung den damit verbundenen Zweck bzw. die Absicht in Bezug auf die Ziele des Trainings.

M3_Übung 1: Persönliche Zeitnutzung analysieren

Ziel Individuelle Zeitnutzung reflektieren – Zeitfresser, Prioritätensetzung und Zeitpuffer
Zeit 40'

Hintergrund- informationen

Ein wichtiger Schritt zu einer effektiven Arbeitsorganisation ist die Analyse der Nutzung der eigenen Zeit. Bei der Suche nach Gründen nennen Lehrkräfte häufig externe Faktoren wie zu viele Reformen, zu hohe Anzahl Unterrichtsstunden, grosse Klasse, hoher Aufwand für die Vorbereitung oder zu viele Sitzungen und Verpflichtungen ausserhalb der Unterrichtszeit (Schaarschmidt & Fischer, 2013 ▶ Training Stärkung für die Schule, S. 104ff.).

Im Fokus der folgenden Übung liegt die Analyse der externen und internen Faktoren bei der eigenen Arbeitsorganisation. Im Hinblick auf eine bessere Zeitnutzung ist vor allem die Analyse der internen Faktoren entscheidend, die eine Person selbst beeinflussen und bewusst steuern kann. Dazu gehören Faktoren zur allgemeinen Einstellungen wie z.B. Dinge (zu) perfekt machen wollen oder Fehler bei der Zeitplanung wie z.B. hinausgezögerter Anfang, sich mit Unwichtigem aufhalten bzw. Prioritäten setzen und Unter- bzw. Überschätzung der für eine Aufgabe benötigten Zeit (Kaluza, 2011, S. 169ff.; 2015, S. 190f.).

Die Vermittlung der folgenden Strategien und Grundsätze sind für eine effektive Zeitnutzung besonders relevant: eigene Zeitnutzung analysieren und Zeitdiebe identifizieren, Prioritäten setzen, Pufferzeiten einplanen, Leistungskurve beachten, Delegieren und Hilfe einholen, Selbstdisziplin wahren und «Nein» sagen lernen (vgl. Seiwert, 2003).

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



A3-Kopie mit Gründen für Zeitdruck (Präsentation im Plenum)
Whiteboard oder Flipchart
Plakat Eisenhower-Prinzip
Selbstklebende Punkte zur Gewichtung der Zeitfresser (▶ A3-Kopie)



Workbook

T leitet die Übung wie folgt ein:

Das chronische Gefühl des Zeitmangels und der Hetze sind häufig Auslöser für Belastungserleben. Keine Zeit? In unserer Gesellschaft ist Zeitdruck ein bekanntes Phänomen und ist häufig Auslöser von negativem Stress.

M3_1.1: Gründe für Zeitdruck identifizieren

Zeit 10'

Die folgende Übung zielt darauf ab, das Bewusstsein dafür zu schärfen, wo Ihre häufigsten Gründe für Zeitdruck liegen.

T verweist im ▶ Workbook (S. 22) auf die Liste «Gründe für Zeitdruck» von Kaluza (2015, S. 190f.). T fordert die TN auf, direkt im Workbook ihre eigenen, häufigsten Gründe für Zeitdruck zu markieren.

Auf der ▶ A3-Kopie (vgl. Vorbereitung zur Übung s.o.) punkten die TN ihre Zeitfresser.

Kurzes Resümée zur Gewichtung entlang der drei Kategorien:

- Kategorie 1: äussere Faktoren bzw. Zeitfresser
- Kategorie 2: allgemeine Einstellungen und Werthaltungen
- Kategorie 3: Fehler bei der Zeitplanung

M3_1.2: Strategien gegen Zeitstress – Zeit richtig planen

Zeit 20'

T fragt die TN (im Plenum) nach effektiven Strategien bei der Zeitplanung, sammelt diese auf ▶ Flipchart.

T erläutert die Häufigkeit der genannten Strategien, stellt diese in Bezug zu folgendem Hinweis:

- **Im Vordergrund muss der bewusste Umgang mit der eigenen begrenzten Zeit (nicht mit dem SPAREN von Zeit) stehen. Ziel ist es, Zeit für Regeneration und Freiräume für angenehme Erlebnisse zu gewinnen («carpe diem»). Wichtig ist es, Freiheitsgrade für das Setzen von Prioritäten zu erkennen.**
- **Eine wichtige Strategie dazu ist die Priorisierung von Aufgaben, und dabei die Fragen: «Was ist besonders dringlich?» und «Was ist besonders wichtig?»**

T moderiert kurze Übung zur Priorisierung von Aufgaben auf ▶ Flipchart.

Was sind häufig wiederkehrende Aufgaben in Ihrem Berufsalltag, die es zu erledigen gilt?

T sammelt Aufgaben auf ▶ Flipchart, und wählt drei Aufgaben aus, die für die Weiterarbeit verwendet werden.

Was trägt dazu bei, dass Sie beim Erledigen dieser Aufgaben unter Zeitdruck geraten? Können Sie Beispiele nennen?

T notiert Antworten zur jeweiligen Aufgabe auf ▶ Flipchart; leitet anschliessend zum Thema Priorisierung über und nimmt Bezug auf «Wichtigkeit» und «Dringlichkeit» der drei Aufgaben ▶ Priorisierung der drei Aufgaben!

M3_1.3: Strategien gegen Zeitstress – Priorisierung aufgrund von Wichtigkeit und Dringlichkeit

Zeit 10'

▶ **Plakat «Eisenhower-Prinzip»**

T hängt Plakat an Wandtafel oder Flipchart auf.

T stellt kurz die 4x4-Feldertafel des Eisenhower-Prinzips vor, anhand derer Aufgaben priorisiert bzw. bezüglich Wichtigkeit und Dringlichkeit eingestuft werden können.

TN erhalten Zeit, um das Eisenhower-Prinzip in ihrem ▶ Workbook auf die «Situationen mit Zeitthematik» anzuwenden.

M3_Übung 2: Persönliche Themen schärfen

Ziel Grundlage schaffen für persönliche Zielsetzung
Zeit 20'

Hintergrund- informationen

Ein wesentlicher Aspekt der Selbstregulation bzw. des Selbstmanagements ist das Verfolgen von Zielen und die Priorisierung derselben. Sich Ziele zu setzen ist gleichzeitig Ausdruck einer aktiven Lebenseinstellung und des Anspruchs auf Selbstbestimmung. Ziele dienen dazu, das eigene Leben in Übereinstimmung mit den persönlichen Bedürfnissen, Wünschen und Einstellungen zu gestalten. Ziele bilden die Grundlage für das Planen, die Umsetzung im konkreten Handeln und der professionellen Kompetenzentwicklung im (Lehr-)Beruf (Baumert & Kunter, 2006; Kunter et al., 2011; Schaarschmitt & Fischer, 2013; Zimmerman, 1998).

Für die Formulierung und das erfolgreiche Verfolgen von Zielen sind folgende sechs Punkte zentral: (1) Orientierung an persönlichen Interessen und Motiven, (2) Wahl von herausfordernden, aber trotzdem erreichbaren Zielen, (3) Unterteilung von Zielen in Teilziele, (4) Formulierung von konkreten Teilzielen, (5) Einplanen und mentales Vorwegnehmen von möglichen Hindernissen bei der Zielimplementierung und (6) Bewertung bezüglich Erfolg von Teilzielen und Ableitung von Folgerungen für weitere Zielbildung (Abujatum, Arold, Knispel, Rudolf & Schaarschmidt, 2007; Gollwitzer, 1995; Schaarschmitt & Fischer, 2013).

Das folgende Modul 3 fokussiert auf die Auswahl und Konkretisierung eines Handlungsziels, das über die Weiterbildung hinaus weiterverfolgt werden soll. Dabei orientieren sich die TN an ihren Notizen im Workbook. Das Workbook ist eine wichtige Quelle für die Auswahl, Konkretisierung und schrittweise Planung der Zielimplementierung bzw. des persönlichen Handlungsplans. Ziel ist es, den Transfer der Ziele in den Berufsalltag schrittweise zu planen und dabei auch mögliche Hindernisse zu antizipieren.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



Flipchart mit Zitaten

Plakat Rahmenmodell «professionelle Kompetenz von Lehrkräften» (Voss et al., 2015)



Workbook

M3_2.1: Sensibilisierung für die Bedeutsamkeit von Zielen

Zeit 5'

T eröffnet Veranstaltung mit folgenden Zitaten (auf ► Flipchart geschrieben):

Metapher Segelboot

«Wer nicht weiss wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.»

(Seneca, 4. Jh. v. Chr.)

«Wer nicht weiss, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt.» (R.F. Mager).

T erläutert Zitate in eigenen Worten, entsprechend untenstehenden Erklärungen:

– **In der Hektik des Alltags werden mentale und körperliche Kräfte für zahlreiche, anspruchsvolle Herausforderungen im Umgang mit komplexen Situationen gebunden. In Stresssituationen, wie sie im Alltag oft vorkommen, fallen wir in gewohnte Routinen.**

- Unser Blick verengt sich schnell (Tunnelblick). Es geschieht dann leicht, dass wir die Richtung aus den Augen verlieren und von unserem Weg abkommen, ohne dass wir es bemerken.
- Wir verlieren unsere Ziele aus den Augen und können günstige Winde als Chancen, die sich zu deren Verwirklichung bieten, nicht mehr erkennen. Wir reagieren nur noch, statt aktiv zu gestalten.
- Deshalb ist es wichtig, ausserhalb der alltäglichen Hektik unsere Ziele zu schärfen und die Schritte dorthin im Voraus zu planen und mit möglichst positiven Zukunftsvisionen zu verbinden.
- Dies ist unser Hauptanliegen heute.

M3_2.2: Von Anliegen/Wünschen aus dem Berufsalltag zum Thema für die Weiterentwicklung

Zeit 15'

Rückblick (Fokus Methoden)

T visualisiert bisherige Methoden und Strategien aus Modul 1 und 2.

T benennt nochmals zu jeder Übung den damit verbundenen Zweck bzw. die Absicht in Bezug auf die Ziele des Trainings.

► Arbeit mit dem Workbook

T gibt Auftrag, alle Unterlagen zu sichten und die für die TN wichtigen Themen, Bedürfnisse, Wünsche im ► Workbook zu identifizieren und zu schärfen (vgl. Workbook M3_Übung 2, S. 23).

Bitte nehmen Sie Ihre bisherigen Notizen im Workbook mit den wichtigen Themen aus Modul 1 und Modul 2 zur Hand. Nehmen Sie sich 5' Zeit für eine systematische Sichtung des Workbooks entlang der bisher erarbeiteten Themen und Reflexionen. Es geht um eine möglichst spontane Identifikation und Auswahl der wichtigsten Wünsche und Bedürfnisse im Berufsleben, bspw. im Umgang mit schulischen Herausforderungen, der Arbeitsorganisation, usw. im Hinblick auf eine Weiterentwicklung professioneller Handlungskompetenz bzw. des Selbstmanagements.

► Verweis auf Modell

T gibt 5' und stellt sicher, dass alle mit Hilfe der Notizen aus dem ► Workbook arbeiten. Falls Rückfragen der TN kommen gibt T Hinweise, dass es ausschliesslich um Wünsche und Anliegen im Zusammenhang mit «Selbstmanagement» geht und nicht um weitere Themen wie z.B. didaktische Themen.

In einem nächsten Schritt geht es darum, etwas auszuwählen, das für Sie bedeutsam ist im Sinne einer persönlichen Weiterentwicklung. Nehmen Sie ein Thema oder Anliegen aus Ihrem Berufsalltag oder an der Schnittstelle Beruf-Privatleben; dabei ist es wichtig, ein Anliegen «mittlerer Reichweite» zu wählen, also etwas, das herausfordernd ist, das Sie aber in den nächsten zwei bis drei Monaten bearbeiten und umsetzen können.

T fordert TN auf, sich nun 5' Zeit zu nehmen, um das gewählte Thema/Anliegen im ► Workbook zu notieren, bzw. dort den Satz «Mein Anliegen, das ich in den nächsten drei Monaten ...» zu ergänzen.

Danach gibt T den TN nochmals 5' Zeit für einen Austausch zu zweit mit dem Hinweis, dass Folgendes geprüft werden soll:


- Thema/Anliegen von mittlerer Reichweite?
- Auf Beruf oder Schnittstelle Beruf-Privatleben bezogen?
- Zeithorizont von zwei bis drei Monaten realistisch?

T macht Überleitung: Es folgt M3_Übung 3, die den Blick auf die Konkretisierung des eigenen Anliegens und das daraus abzuleitende Ziel nochmals schärft.

M3_Übung 3: Veränderungen motiviert angehen

Ziel Bewusstsein schärfen und erfahren, was bei Veränderungsprozessen alles mitspielt
Zeit 20'

Hinweise zur
Vorbereitung der
Übung/Material

 Plakat Rubikonmodell

 Workbook

Die TN haben ein für sie bedeutsames Thema/Anliegen ausgewählt und in einem ersten Entwurf formuliert. Einige haben bereits eine mehr oder weniger präzise Zielformulierung, andere ein eher vages Thema beschrieben. Darauf geht T nicht weiter ein, vielmehr zeigt T einen Weg auf, wie mittels Kriterien ein (Entwicklungs-)Ziel formuliert werden kann. Dabei soll das Ziel einen Veränderungsprozess anregen, der im Sinne einer persönlichen Entwicklung im Bereich Selbstmanagement bedeutsam ist.

M3_3.1: Gedankenreise als Vorbereitung zur Schärfung der Zielformulierung
Zeit 5'

T leitet Gedankenreise an, um an bisherige Erfahrungen der TN bzgl. Veränderungen anzuknüpfen:

- Denken Sie für einen Moment an das Ziel/Teilziel, das Sie erreichen wollen. Versuchen Sie mithilfe einer Skalierung von 1 bis 10 einzuschätzen, wie schwer bzw. wie einfach es ist, die angestrebte Veränderung umzusetzen.
- Skalierungsfrage: 1 = sehr leicht, 5 = eher schwer, 10 = sehr schwer.
- Auf welchen Wert bzw. welches «Ausmass der Schwierigkeit» kommen Sie?

T lässt einige Skalenwerte nennen.

► Besonderes

Die Antworten der TN fallen vermutlich im Skalenbereich zwischen 4–10 (eher schwer bis sehr schwer) aus. Daraus lässt sich ableiten, wie schwer es ist, Gewohnheiten zu ändern/Veränderungen anzugehen bzw. zielführendes Handeln umzusetzen.

T betont, wie schwierig es ist, ein Ziel zu verfolgen bzw. sein Verhalten zu verändern, wenn wenig Leidensdruck besteht bzw. die Notwendigkeit zur Veränderung zu gering ist, bspw.

- zu wenig Druck von aussen,
- mehr Fremd- statt Eigenmotivation,
- Interesse an der Sache zu niedrig,
- «bin gar nicht so unzufrieden».

T erläutert, dass es wichtig ist, sich ein attraktives Ziel zu setzen, mit dem man sich voll und ganz identifizieren kann. Selbst mit einem attraktiven Ziel braucht es zur Umsetzung Zeit und Geduld, um Gewohnheiten aufzubrechen. Am Anfang braucht es Geduld, weil sich der Erfolg erst langsam und nur schrittweise einstellt, und Rückschläge auftreten können. Je länger wir unterwegs sind, desto mehr gelingt es, sich der gewünschten Veränderung anzunähern.

Fazit: Um die nötige Ausdauer in den nächsten zwei bis drei Monaten für das gewählte Ziel aufzubringen, muss das Ziel attraktiv und persönlich bedeutsam sowie herausfordernd und nicht überfordernd sein.

M3_3.2: Body-Erfahrung zur Schärfung der Zielformulierung

Ziel Zusammenhang zwischen erlebter Anstrengung bei Veränderungsprozessen und Zielbedeutsamkeit/-bindung erfahren

Zeit 10'

T leitet die nachfolgende Übung zur «Body-Erfahrung» an:

Nehmen Sie eine bequeme Sitzhaltung ein, rücken Sie allenfalls den Stuhl ein wenig vom Tisch ab. Sitzen Sie bequem? Verschränken Sie bitte Ihre Arme vor dem Körper.

T zeigt die Bewegung.

Schauen Sie bitte nach unten auf Ihre Arme. Registrieren Sie, welcher Arm oben liegt. Jetzt nehmen Sie den untenliegenden Arm nach oben und verschränken die Arme erneut.

T zeigt die Bewegung parallel zur Anweisung:

Wie fühlt sich das an? Was bemerken Sie? Was ist anders?

Mögliche Antworten der TN: «Fühlt sich fremd, ungewohnt an. Ist unbequem, nicht vertraut, möchte gleich wieder wechseln».

T gibt folgende Erläuterungen zur Übung:

Eine geringfügige (körperliche) Veränderung löst bereits diese Reaktionen aus. Was gehört erst alles dazu, um alte Gewohnheiten (Muster) abzulegen? Zunächst ist es wichtig, sich die Gewohnheit bewusst zu machen, bevor etwas Neues ausprobiert wird. Wir verändern vor allem Dinge in unserem Berufsalltag, wo wir einen gewissen «Leidensdruck» spüren. Die Arme «anders herum» zu verschränken oder die Zähne mit der «falschen Hand» zu putzen funktioniert vergleichsweise gut, wenn wir dazu gezwungen sind (bspw. weil Hand gebrochen), ansonsten ist es lästig, weil die Motivation und Dringlichkeit für eine Veränderung fehlt. Wir alle wissen, wie schwierig es ist, Gewohnheiten aufzugeben oder zu verändern bzw. umzulernen.

► Arbeit mit dem Workbook

T fordert die TN auf, sich 5' Zeit zu nehmen, um das formulierte Ziel (Thema/Anliegen bzgl. Entwicklung, das bearbeitet werden soll) im Workbook (M3_2, S. 23) dahingehend zu prüfen, ob es «persönlich bedeutsam» ist. Ist eigene statt fremde Motivation dafür vorhanden? Ist Interesse vorhanden? Wird Heraus- aber nicht Überforderung bzgl. Umsetzung erlebt?

M3_3.3: «4-Schritte Modell» zu Veränderungsprozessen bzw. Umsetzung des Ziels

Zeit 5'

T gibt folgende Erläuterungen zum Modell:

Viele Menschen können sofort mit dem zielrealisierenden Handeln beginnen, wenn sie eine eindeutige Intention gebildet haben. Jedoch kann es auch passieren, dass der Alltag die guten Vorsätze verschluckt.

Bedürfnisse – wie bspw. sich gesünder ernähren, mehr Sport treiben, mehr Anerkennung für meine geleistete Arbeit im Beruf, Zeit für mich und meine Familie, mich durchsetzen im Team, öfters «nein» sagen können, eine Prüfung bestehen – werden trotz guter Vorsätze und bester Absichten nicht immer mit Willenskraft verfolgt.

Wenn die Handlungssteuerung noch nicht befriedigend gelingt, muss der Vorbereitung verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden und mit verschiedenen Methoden wie «Wenn-Dann-Plänen» und Ressourcen aktivieren gearbeitet werden.

Für Veränderungsprozesse bietet das Rubikon-Prozessmodell (hier in abgeänderter Form) einen Orientierungsrahmen, indem es die Arbeitsrichtung klar aufzeigt. Um von einem Ziel zur Umsetzung zu gelangen, muss ein vorgeschriebener Weg mit insgesamt vier Stationen eingeschlagen werden. Die einzelnen Stationen sind aufgeteilt in:

T hängt ▶ Plakat «Rubikon-Modell» auf (oder zeichnet es selbst auf Flipchart).

T erläutert Modell (in Anlehnung an Achtziger & Gollwitzer, 2006):

Schritt 1: Abwägen – Was will ich genau erreichen? (Motivation)

Schritt 2: Planen – Ressourcen aufbauen (Volition)

Schritt 3: Handeln – Aktion in alltäglichen beruflichen Situationen (Rubikon überschreiten, handeln)

Schritt 4: Bewerten – Konnte ich mein Ziel erreichen, was sollte ich anpassen?

Selbst wenn Zeit in die Zielformulierung investiert wurde, ist noch längst nicht sichergestellt, dass es zur Umsetzung kommt. Woran liegt das? Aus Beratungen/Coachings wissen wir, dass es zwei Hürden für die Umsetzung gibt:

1. «Starten», d.h. dass trotz klarer Zielformulierung und aufwendiger Planung der erste Schritt der konkreten Umsetzung nicht in Angriff genommen wird.
2. «Dranbleiben» bzw. «Disziplin». Hier gibt es dieselben Hürden wie beim Starten.

Beispiel: Fitnessstudios stark frequentiert zu Jahresbeginn, weil alle den guten Vorsätzen folgen, ab März/April nimmt die Besucher/innen-Zahl wieder ab bzw. pendelt es sich wieder ein.

Ein Handlungsmodell zeigt auf, welche Schritte bei Veränderungsprozessen zum Tragen kommen

PAUSE 20'

M3_Übung 4: Ziele formulieren


Ziel Erste Fassung eines handlungswirksamen Ziels formulieren (SMART-Formel)
Zeit 30'

Hintergrund- informationen

Die Selbstregulation bzw. das Selbstmanagement bezieht sich auf die Veränderung von Kognition, Emotion und Handeln im Hinblick auf Ziele. Die Zielimplementierung, d.h. die Umsetzung der Handlungsziele führt zu einer positiven Verhaltensänderung und geht mit der Überwindung von habituell bedingtem, erlerntem Handeln einher. Dabei lassen sich grob folgende Schritte in Anlehnung an das Modell der vier Handlungsphasen von Heckhausen und Gollwitzer (1987) unterscheiden: 1) Formulierung von Zielen, 2) Zielbindung und Engagement für zielorientiertes Handeln sowie 3) Monitoring der Zielannäherung und Zielerreichung (Gollwitzer, 1990; Oertig et al., 2013).

Da Ziele nur dann handlungswirksam werden, wenn sie bestimmten Kriterien genügen, arbeiten wir im Folgenden mit einem Instrument, das sich bei der Umsetzung von Zielen in der Führungspraxis bewährt hat. Es stammt aus dem Businesskontext und wird im Bereich Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives, MbO) eingesetzt (Drucker, 1954). Das Instrument ist weit verbreitet und wird auch im schulischen Kontext häufig bei Zielvereinbarungsgesprächen (MAB) eingesetzt. Die Ziele sollen SMART sein: 1) spezifisch und konkret (Specific), 2) messbar (Measurable), 3) aus eigener Kraft erreichbar (Attainable, Acceptable), 4) realistisch und relevant (Realistic) und 5) terminiert (Timed). Dabei ist insbesondere auf eine sorgfältige, sprachlich differenzierte und operationalisierte Zielbeschreibung zu achten.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material

 Flipchart

 Workbook

M3_4.1: SMART-Kriterien und Formulierung von Zielen üben

Zeit 15'

T leitet die TN dazu an mit Hilfe der SMART-Formel ein handlungswirksames Ziel zu formulieren → Motto «Wer sein Ziel kennt, findet den Weg».

T macht einen Input zu SMART-Kriterien (► auf Flipchart) und fordert danach die TN auf, selber entsprechende Ziele zu formulieren und ins ► Workbook (S. 24) zu notieren.

Bitte formulieren Sie Ihr Ziel entsprechend der SMART-Kriterien. Achten Sie darauf, dass Sie ein Ziel wählen, das Ihnen besonders am Herzen liegt und für das Sie sich über längere Zeit (ca. zwei bis drei Monate) einsetzen wollen.

Weitere Formulierungshilfen sind:

- am Satzanfang steht das Wort «Ich» (Ich-Form)
- möglichst keine Modalverben verwenden (möchte, will, könnte, sollte ...)
- keine Negationen
- keine Vergleiche
- keine Wörter wie z.B. «ausprobieren», «wollen» oder «eigentlich»
- gegenwartsbezogen
- Ziel(e), soweit nützlich, in mehrere Teilziele oder Handlungsschritte unterteilen.

TN notieren Ziele ins ► Workbook (S. 24).

T leitet in die Übung ein mit dem Hinweis, dass es sich bei den nachfolgenden Übungen um Phase 1 (Abwägen → Motivation) und Phase 2 (planen, Ressourcen aufbauen → Volition) aus dem Modell der vier Handlungsphasen in Anlehnung an Heckhausen & Gollwitzer (1987) handelt.

T demonstriert Vorgehensweisen bei der Zielbearbeitung gemäss SMART anhand eines eigenen Beispiels.

Beispiel zum Thema Work-Life-Balance:

Ich trenne klar zwischen Arbeits- und Freizeit.

T fordert TN zur Beurteilung des formulierten Beispiels auf, lässt ein paar Einschätzungen im Plenum mit Bezug zu den SMART-Kriterien nennen.

T führt aus, dass dieses Beispiel den Kriterien S A R entspricht. Der Schwerpunkt in der Übung soll auf diesen drei Kriterien liegen (nicht wünschenswert ist, anhand eines Beispiels alle fünf SMART-Kriterien durchzugehen, da dies zu langwierig würde). T betont, dass die Zielformulierung ein Prozess ist, bei dem es zu einem späteren Zeitpunkt noch Anpassungen geben darf.

Fazit von T: klar formuliert, aber Messbarkeit und Zeitperspektive sind zu vage, leitet zu angepassten Formulierung über.

T nennt einige Beispiele für Ziele, die das Kriterium M berücksichtigen:

- **Ich grenze meinen Arbeitstag klar von meinem Privatleben ab.**
- **Mein Arbeitstag endet zu einer klar festgelegten Zeit (z.B. 17 Uhr).**
- **Ich habe Zeit für meine persönlichen Interessen und kann meine Hobbies auch während der Arbeitswoche vor oder nach der Arbeit pflegen.**

T fordert TN auf, einige Zielformulierungen im Plenum zu nennen, notiert diese auf ► Flipchart und nimmt ggf. gemeinsam mit den TN Anpassungen bzgl. SMART-Kriterien vor.

T kann alternativ auch zwei bis drei der folgenden Negativbeispiele zur Diskussion stellen.

- **Ich versuche Konflikte mit Eltern leichter zu nehmen.**
Besser: Ich nehme mir die nötige Zeit und gehe gelassen damit um.
- **Mein/e Stellenpartner/in könnte mir mehr Arbeiten abnehmen.**
Besser: Ich beziehe meine/n Stellenpartner/in aktiv in die Arbeitsplanung ein und formuliere meine Wünsche.
- **Ich will mich nicht mehr an meinen freien Tagen in der Schule aufhalten.**
Besser: An meinen freien Tagen trage ich in meinen Kalender «Ich-Zeit» ein und gehe meinen Hobbies nach.
- **Ich will mich nicht mehr so viel über bestimmte Schülerinnen und Schüler ärgern.**
Besser: Ich gebe dem Ärger 5 Minuten Zeit und fokussiere mich danach vermehrt auf das Positive.

M3_4.2: Formulierung von Teilzielen bzw. Handlungsschritten üben

Zeit 15'

T nennt Beispiele für Teilziele:

- **Ziel:** Ich organisiere meine Arbeitstage entlang einer realistischen Zeitplanung.
- **Teilziel 1:** Ich baue mehr Pufferzeiten ein.
- **Teilziel 2:** Ich teile Tätigkeiten in grössere Zeiteinheiten auf.
- **Teilziel 3:** Ich bleibe gelassen, auch wenn ich wichtige Dinge/Arbeiten auf den nächsten oder übernächsten Tag verschieben muss.
- **Teilziel 4:** Ich organisiere schulische Aufgaben ausserhalb der Unterrichtstätigkeit entlang einer realistischen Zeitplanung.

T fordert TN auf, das eben Geübte am eigenen Thema/Anliegen umzusetzen bzw. im ► Workbook (S. 24f.) die Konkretisierung des Ziels anhand von drei bis vier Teilzielen und im Folgenden anhand von drei bis vier Handlungsschritten vorzunehmen.

KURZPAUSE 10'

M3_Übung 5: Bild als Ressource

Ziel Anregungen zur Zielformulierung durch Bild erhalten
Zeit 15'

Hintergrund- informationen

Selbstregulationsprozesse beziehen sich auf das Planen, das Handeln, die volitionale Kontrolle und die Selbstreflexion, die über Feedbackschlaufen gekoppelt sind. Darin eingebunden sind auch motivationale und emotionale Aspekte (Zimmerman, 2000). Letztere spielen eine wesentliche Rolle beim Erwerb von Selbstregulationsstrategien (Schunk & Greene, 2018). Bildhafte Zugänge unterstützen diesen Prozess, denn unser Denken, Fühlen und Handeln wird über innere Bilder massgeblich (mit-)beeinflusst und bestimmt (Hüther, 2011). Der Einsatz von bildhaften Methoden ermöglicht einen Zugang zu verborgenen, unbewussten Qualitäten einer Person. Diese Ergänzung kann die kognitive Zielverarbeitung positiv unterstützen. Ziel der folgenden Übung ist es daher, Anregungen zur Zielformulierung auf der emotionalen Ebene zu generieren.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



Bildkarten¹: Die Bilder werden auf zwei Tischen beliebig ausgelegt, sodass sich die TN rund um die Bilder gut bewegen können.

Visualizer



Workbook

T nimmt Rückbezug auf das Modell der vier Handlungsphasen in Anlehnung an Heckhausen & Gollwitzer (1987) und die vorangehende Übung, die den Schritt 1 «Abwägen» (Motivation) zum Thema hatte ▶ bei M3_Übung 5 geht es nun um Schritt 2 «Planen, Ressourcen aufbauen» (Volition).

T breitet Bilder/Fotografien aus (▶ Bildkarten) und fordert TN auf, ein Bild aufgrund nachfolgender Überlegungen auszuwählen.

«Welches Bild spricht mich emotional an...?»

- Lassen Sie sich für Ihr Ziel von der Bildersammlung inspirieren. Wählen Sie möglichst spontan ein Bild aus der Sammlung aus, das in Bezug auf Ihr persönliches Ziel positive Aspekte enthält, die Ihnen bei der Umsetzung des Ziels hilfreich sind.
- Lassen Sie sich von Ihrem ersten Impuls leiten und überlegen Sie nicht zu lange. Aus Erfahrung ist die erste Wahl am passendsten. Falls Sie von einem Bild angezogen sind, von dem Sie denken, dass das überhaupt nicht mit Ihrem Thema übereinstimmt, wählen Sie es trotzdem. Es kann gerade sein, dass da überraschende, aber sehr wertvolle Aspekte enthalten sind.
- Vergewärtigen Sie jetzt nochmals Ihr persönliches Ziel möglichst konkret vor Ihrem inneren Auge und wählen Sie dann eines der Bilder aus. Achten Sie darauf, sich nun möglichst auf sich selbst zu konzentrieren ohne von der Umgebung abgelenkt zu werden, möglichst ohne Seitengespräche.

TN wählen Bild aus und setzen sich zu zweit zusammen.

¹ bspw. Auswahl aus «75 Bildkarten für Coaching und Beratung» (Weidenmann & Weidenmann, 2013). Die TN haben eine grosse Auswahl an Bildern mit einer Vielzahl an Motiven, die Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen. Sie sind als Ressource gedacht und sollen dementsprechend Assoziationen hervorrufen.

Bildhafte Ressource aufbauen – Einführung

T gibt kurze Demo mit Bild eines TN, wie bildhafter Ressourcenpool erarbeitet wird. T erläutert Brainstorming, in dem unzensuriert Assoziationen zum Bild gesammelt werden. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Es werden Begriffe oder Sätze gesammelt, die den TN beim Betrachten des Bilds in den Sinn kommen.

T legt Bild gut sichtbar unter ▶ Visualizer. T macht Angaben, wie assoziiert wird. Es werden nur positive Formulierungen genannt (keine Wörter, die negative Assoziationen, Gefühle auslösen).

Assoziationen können sich auf Visuelles (z.B. Farbintensität, Form), Auditives (wenn Bild mit Ton unterlegt wäre), Olfaktorisches (Düfte im Bild), emotionale Eindrücke (z.B. Leichtigkeit, beschwingt, solid) beziehen. Die Assoziationen können sich auf den Kontext des Bildausschnittes beziehen (z.B. wohin führt dieser Weg ...).

TN nennen Assoziationen zum Bild und formulieren Hypothesen, weshalb dieses Bild als Ressource dienen könnte (vgl. unten), TN schreibt Genanntes in ▶ Workbook auf.

Beispielhafte Assoziationen zum Bild:

- **«Dieses Bild ist sehr dynamisch und enthält viel Kraft.»**
- **Assoziationen: achtsam, spielerisch, verschmitzt, Fülle, Reichhaltigkeit, strahlen**

Bildhafte Ressource aufbauen – Durchführung

TN führen Übung zu zweit durch (zwei Durchgänge mit Rollenwechsel):

A assoziiert frei, was ihr/ihm zum Bild von B einfällt, B schreibt Genanntes in ▶ Workbook (S. 26f.) auf.

- Durchgang 1
- Durchgang 2 (Rollenwechsel)

Wortliste zum eigenen Bild

TN ergänzt im ▶ Workbook Wortliste zum Bild aus der Übung mit eigenen persönlichen Ideen (Einzelarbeit). TN wählt nun von den Nennungen diejenigen aus, die für sie/ihn persönlich hilfreich sind, markiert diese und formuliert jene der Tandempartnerin/des Tandempartners allenfalls in eigene passendere Worte um.

Abschliessende Überlegungen zur Arbeit mit dem Bild

T fordert die TN auf, das gewählte Bild mit dem Handy zu fotografieren, und das Foto anschliessend ins Workbook einzukleben bzw. digital einzufügen ▶ Workbook, S. 26.

T gibt abschliessende Erläuterungen:

- **Bilder haben eine kraftvolle Wirkung auf unsere Gefühle, unser Verhalten.**
- **Sie können uns unterstützen bei der Umsetzung unserer Ziele.**
- **Häufig werden Ziele nur kognitiv, über Sprache formuliert; Bilder können eine weitere Unterstützung sein.**
- **Das Bild und die erarbeiteten Ressourcen können wie folgt für das Ziel genutzt werden:**
 - **Vergegenwärtigen des Bildes in Stressmomenten,**
 - **eine Qualität in Handlungsplan (vgl. M3_Übung 6) einbauen.**

M3_Übung 6: Handlungsplan

Ziel Entwicklung eines Handlungsplans für herausfordernde berufliche Situationen unter Berücksichtigung von Hindernissen

Zeit 50'

Hintergrund- informationen

Im Kontext der kognitiven Zieltheorien bezieht sich die Selbstregulation (bzw. das Selbstmanagement) auf die Veränderung von Kognitionen, Emotionen und Handeln im Hinblick auf die schrittweise Umsetzung von Zielen. Die Zielimplementierung erfolgt in verschiedenen Phasen und führt zu einer positiven Verhaltensänderung, wenn Individuen ihre Aufmerksamkeit auf Teilziele richten und den Glauben an ihre Fähigkeiten stärken, diese Ziele auch zu erreichen. Die Überwindung von habituell bedingtem, erlerntem Handeln braucht allerdings Zeit und kann durch soziale Unterstützung positiv beeinflusst werden. Die Handlungsplanung erfolgt idealerweise über Handlungsvorsätze in Form von Handlungsplänen. Je höher die Absicht einer Person ist, erworbene und als gewinnbringend wahrgenommene Selbstregulationsstrategien anzuwenden, desto stärker ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie zielgerichtet handelt und ihr Verhalten schliesslich ändert. Dies entspricht «Wenn-Dann-Plänen» zur Spezifizierung, wann, wo und wie eine Person Ziele (Vorsätze) in Handlungen umsetzt: «Wenn X eintrifft, werde ich Handlung Y vollbringen, Verhalten Y zeigen» (Brandstätter, Lengfelder & Gollwitzer, 2001; Gollwitzer, 1995; Oettingen, Kappes, Guttenberg & Gollwitzer, 2015).

Bei der Zielerreichung können Hindernisse oder Handlungskrisen auftauchen. Letztere führen dazu, dass Individuen sich hin und her gerissen fühlen zwischen der Absicht ihre Ziele zu verfolgen und der Aufgabe eines Ziels bzw. der Teilziele. An diesem Punkt setzt die soziale Unterstützung ein, die wesentlich dazu beitragen kann, dass Hindernisse und allfällige Krisen überwunden werden (ebd.).

Die folgende Übung dient der schrittweisen Annäherung an die Umsetzung der geplanten Teilziele bzw. der Handlungsschritte im Berufsalltag. Ein wesentlicher Aspekt ist die Antizipation möglicher Hindernisse.

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material



Workbook

T macht Rückblick auf das Modell der vier Handlungsphasen bzw. auf die Zielplanung und Konkretisierung von drei bis vier Teilzielen/Handlungsschritten, die bearbeitet wurden, und leitet ins Modul M3_Übung 6 über. Der Fokus liegt nun auf der Umsetzung der geplanten Teilziele/Handlungsschritte im Berufsalltag. Dabei werden auch allfällige Hindernisse antizipiert.

M3_6.1: Situationstypen aus dem Berufsalltag

Zeit 10'

T erläutert anhand von zwei Beispielen zwei unterschiedliche Typen von Situationen, die bei der Umsetzung von Zielen auftreten können. Als Beispiel dient das Ziel aus M3_4: «Ich organisiere meine Arbeitstage entlang einer realistischen Zeitplanung» bzw. das konkrete Teilziel 1 dazu.

- Typ-A Situation, bei der kaum Hindernisse zu erwarten sind.
- Typ-B Situation, bei der die Antizipation von Hindernissen und der Umgang damit (Wenn-Dann-Pläne) notwendig ist für die Zielerreichung.

Könnens-Situationen (A)

Generell: für uns weniger anspruchsvoll (immer subjektiv!) sind bekannte, vertraute Situationen, in denen es mir nahezu selbstverständlich gelingt, das angestrebte Ziel zu verwirklichen, Erfolg ist ggf. darauf zurückzuführen, dass bereits viel an diesem Ziel gearbeitet wurde.

Beispiel Teilziel 1:

Mehr Pufferzeiten einbauen ist einfach

- in Situation wie bspw. an einem Mittwochnachmittag, wo keine Sitzungen oder andere Termine anfallen.
- zu Beginn der Ferien, wenn noch viel Zeit frei verfügbar ist.

T ermuntert TN solche Situationen bzw. Erfolge wertzuschätzen, sich auf die Schultern zu klopfen und sich dafür zu sensibilisieren, dass dies tatsächliche Erfolge sind, und Teilziele damit erreicht sind. T regt dazu an, sich Erfolgsmomente regelmässig zu vergegenwärtigen (► M2_Übung 1 «Die drei guten Dinge des Tages»).

Trainings-Situationen (B)

Generell: für uns eher anspruchsvoll (immer subjektiv!) sind bekannte, vertraute Situationen, in denen es mir nicht einfach so gelingt, das angestrebte Ziel zu verwirklichen; Erfolg stellt sich nur langsam ein, man muss «dranbleiben und trainieren».

Beispiel Teilziel 1:

Mehr Pufferzeiten einbauen ist schwierig

- an Tagen, an denen viele Sitzungen, Absprachen im Kollegium, Elterngespräch usw. anfallen.
- wenn mir alles über den Kopf wächst und ich nur noch einen Berg Arbeit sehe.

Im Folgenden arbeiten wir mit den Teilzielen/Handlungsschritten weiter, die Sie im Workbook (vgl. M3_Übung 4, Seite 24f.) formuliert haben. Wählen Sie ein Teilziel/ einen Handlungsschritt aus, und überlegen Sie sich Typ-B Situationen.

Hinter der Vergegenwärtigung solcher Situationen steht die Absicht, mental die Handlung vorwegzunehmen, um bei einer späteren realen Situation, die vorgängig zurechtgelegten Intentionen zum Handeln zu aktivieren und dadurch die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, entsprechend unserem Teilziel zu handeln.

M3_6.2: individuelle Vertiefung mit Workbook

Zeit 30'

T fordert die TN auf, das ► Workbook zur Hand zu nehmen und leitet gemäss den dort aufgeführten Anweisungen die nächsten Arbeitsschritte für die TN an. Wichtiger Hinweis: T erläutert erst alle Schritte und gibt einen Gesamtüberblick über die bevorstehende Arbeit (kleinschrittige Führung vermeiden), erst dann beginnen die TN mit der Bearbeitung.

Schritt 1: Vergegenwärtigung von Typ-B Situationen ► Workbook (S. 28ff.)

Schritt 2: Antizipation von Hindernissen; nebst ungünstigen situativen Bedingungen, die wir vorgängig identifizieren und einen gezielten Umgang damit planen können (z.B. keine Elterntermine an Tagen mit vielen Sitzungen), gibt es weitere Hindernisse, die uns von der Umsetzung der Handlungsziele abhalten (z.B. Zeitpuffer mit anderen unerledigten Dingen füllen, Sitzungen werden immer überzogen, ich halte den Zeitplan nicht ein).

Schritt 3: Konkreter Handlungsplan/Wenn-Dann Pläne.

T erläutert gegebenenfalls bzw. bei Bedarf «Wenn-Dann-Pläne» und gibt Unterstützung.

T fragt TN nach einigen Beispielen für Wenn-Dann-Pläne (Fokus darauf, dass DANN nicht zu anspruchsvoll formuliert wird).

M3_6.3: Austausch zu zweit, «Walk and Talk»

Zeit 10'

T fordert die TN auf, sich gegenseitig ihre formulierten Wenn-dann-Pläne vorzustellen und ein kritisches Feedback und weitere Anregungen zum «**Dann**-Aspekt» zu erhalten, und auch den «**Wenn**-Aspekt» kritisch zu diskutieren. Das «Walk and Talk» findet im Raum oder auf dem Gang statt. Falls die Übung im Raum stattfindet, können zwei Sequenzen durchgeführt werden.

T gibt folgende Anweisungen.

- **Bitte stehen Sie auf und sprechen Sie zwei Personen im Raum an.**
- **Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Wenn-Dann-Pläne vor.**

Beispiele:

- **Wenn ich von einer Kollegin beim Vorbereiten unterbrochen werde, dann sage ich ihr freundlich aber klar, dass ich jetzt Wichtiges erledigen muss, aber gerne ab ... Uhr für sie da bin.**
- **Wenn ich wieder tausend Dinge zum Erledigen habe, dann setze ich mich zuerst hin und erstelle eine Prioritätenliste.**

T stellt Abschlussfrage.

- **Was ist Ihnen klar geworden? Was beschäftigt Sie noch?**

M3_Übung 7: Brief an sich selbst

Ziel Unterstützung des Transfers bzw. der Zielumsetzung im Berufsalltag
Zeit 15'

Hintergrund- informationen

Die Zielimplementierung ist ein schrittweiser Prozess, in dem sich Individuen immer wieder mit der Überprüfung ihrer Zielerreichung bzw. mit der Überwindung von Hindernissen zu deren Erreichung und allfälligen Anpassungen auseinandersetzen müssen. Der Brief an sich selbst dient als Erinnerungshilfe für die Umsetzung der geplanten Ziele bzw. Teilziele. Er bildet quasi eine «Brücke» beim Transfer in den Berufsalltag. Nach ca. vier Wochen werden die TN in der alltäglichen Routine an ihren konkreten Handlungsplan erinnert. Die vorgegebenen Aspekte des Briefes (► Workbook, S. 32)) orientieren sich an der Zielumsetzung nach Schaefer (Celebi) (2012).

Hinweise zur Vorbereitung der Übung/Material

 Briefpapier/Couvert

 Workbook

Zielbindung stärken, sich für die Umsetzung ermutigen

T führt Übung ein:

Der «Brief an sich selbst» ist als Sicherung für den Transfer in den Alltag gedacht; Erinnerungshilfen sind wichtig, denn nach dem Training ist man schnell wieder in der eigenen Alltagsroutine und verliert angestrebte Veränderungen (Handlungsplan) leicht aus den Augen. Die Briefzustellung (durch Trainer/in) nach ca. vier Woche ist als Erinnerung und zur Stärkung der Selbstwirksamkeit bzgl. der Umsetzung des Handlungsplans gedacht.

T fordert die TN auf, das ► Workbook zur Hand zu nehmen, gibt Briefpapier und Couverts ab und gibt Hinweise zum Schreiben des «Briefes an sich selbst»:

Achten Sie bei der Formulierung des Briefes auf Folgendes:

- Schreiben Sie aus der Zukunftsperspektive (ca. in vier Wochen), so als ob das persönliche Ziel bereits erfolgreich umgesetzt worden wäre.
- Wählen Sie Formulierungen bzw. einen Schreibstil, der lobend, wertschätzend, aufmunternd ist.
- Erwähnen Sie explizit alle sieben Aspekte im Brief, die in M3_Übung 7 im Workbook genannt werden.

T sammelt alle Briefe (in selbstadressiertem Couvert) ein und stellt sicher, dass die Briefe ca. einen Monat nach dem Selbstmanagement-Training an die Teilnehmenden versendet werden.

Abschluss Modul 3 – Was haben wir alles gemacht, was nehmen wir mit?

Zeit 10'

T macht Rückblick auf drei Module (auf Karten Stationen des Trainings in Erinnerung rufen) und schliesst mit einem Fazit.

T äussert Wertschätzung, dass sich TN auf das Selbstmanagement eingelassen haben und bedankt sich für die Mitarbeit.

Literaturverzeichnis

- Abele, A. E., & Candova, A. (2007). Prädiktoren des Belastungserlebens im Lehrerberuf. Befunde einer 4-jährigen Längsschnittstudie. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 21(2), 107–118. doi: 10.1024/1010-0652.21.2.107
- Abujatum, M., Arol, H., Knispel, K., Rudolf, S., & Schaarschmidt, U. (2007). Intervention durch Training und Beratung. In U. Schaarschmidt & U. Kieschke (Hrsg.), *Gerüstet für den Schulalltag. Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer* (S. 117–156). Weinheim: Beltz.
- Achtziger, A., & Gollwitzer, P. (2006). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In I. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln*, (3. Aufl., S. 277–302). Heidelberg: Springer.
- Bamberger, G. G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung* (4. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.
- Baumert, J., & Kunter, M. (2006). Stichwort: Professionelle Kompetenz von Lehrkräften. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9(4), 469–520. doi: 10.1007/s11618-006-0165-2
- Boekaerts, M., Pintrich, P. R., Zeidner, M. (2000). *Handbook of self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Brandstätter, V., Lengfelder, A., & Gollwitzer, P. M. (2001). Implementation intentions and efficient action initiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 946–960. doi: 10.1037/0022-3514.81.5.946
- Bucay, J. (2007). *Komm, ich erzähle dir eine Geschichte*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Celebi, C., Krahé, B., & Spörer, N. (2014). Gestärkt in den Lehrerberuf: Eine Förderung berufsbezogener Kompetenzen von Lehramtsstudierenden. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 28(3), 115–126. doi: 10.1024/1010-0652/a000128
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management: A Study of the Most Important Function in American Society*. New York, NY: Harper & Row.
- Fredrickson, B. (2011). *Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert*. Frankfurt a. Main: Campus Verlag.
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mind-sets. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Hrsg.), *The handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (2. Aufl., S. 53–92). New York: Guilford Press.
- Gollwitzer, P. M. (1995). Zielbegriffe und -theorien in der heutigen Psychologie. In K. Pawlik (Hrsg.), *Bericht über den 39. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Hamburg 1994* (S. 295–300). Göttingen: Hogrefe.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). *Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind*. *Motivation and Emotion*, 11(2), 101–120.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hüther, G. (2011). *Die Macht der inneren Bilder: wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Kaluza, G. (2015). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (Vol. 3). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kanfer, F. H., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (2006). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. Berlin: Springer.
- Keller-Schneider, M., & Hericks, U. (2014). Forschungen zum Berufseinstieg. Übergang von der Ausbildung in den Beruf. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (S. 386–407). Münster: Waxmann.
- Klein, S., König, C. J., & Kleinmann, M. (2003). Sind Selbstmanagement-Trainings effektiv? Zwei Trainingsansätze im Vergleich. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(4), 157–168. doi: 10.1026//1617-6391.2.4.157
- Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2008). Teachers' Occupational Well-Being and Quality of Instruction: The Important Role of Self-Regulatory Patterns. *Journal of Educational Psychology*, 100(3), 702–715. doi: 10.1037/0022-0663.100.3.702
- Kunter, M., Baumert, J., Blum, W., Klusmann, U., Krauss, S., & Neubrand, M. (Hrsg.) (2011). *Professionelle Kompetenz von Lehrkräften – Ergebnisse des Forschungsprogramms COACTIV*. Münster: Waxmann.

- Kunter, M., Baumert, J., Blum, W., Klusmann, U., Krauss, S., & Neubrand, M. (2013). *Cognitive activation in the mathematics classroom and professional competence of teachers. Results from the COACTIV project*. New York: Springer.
- Kunter, M., Kleickmann, T., Klusmann, U., & Richter, D. (2011). Die Entwicklung professioneller Kompetenz von Lehrkräften. In M. Kunter, J. Baumert, W. Blum, U. Klusmann, S. Krauss & M. Neubrand (Hrsg.), *Professionelle Kompetenz von Lehrkräften – Ergebnisse des Forschungsprogramms COACTIV* (S. 55–68). Münster: Waxmann.
- Mager, R. F. (1965). *Lernziele und programmierter Unterricht*. Weinheim: Beltz.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mattern, J. (2012). Selbstregulation im Lehrerberuf: Entwicklung eines Trainings für angehende Lehrkräfte. *Unterrichtswissenschaft*, 40(2), 156–173.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?* Washington D.C.: Nervous and Mental Disease Publ.
- Oertig, D., Schüler, J., Schnelle, J., Brandstätter, V., Roskes, M., & Elliot, A. J. (2013). Avoidance goal pursuit depletes self-regulatory resources. *Journal of Personality*, 81(4), 365–375. doi: 10.1111/jopy.12019
- Oettingen, G., Kappes, H. B., Guttenberg, K. B., & Gollwitzer, P. M. (2015). Self-regulation of time management: Mental contrasting with implementation intentions. *European Journal of Social Psychology*, 45, 218–229. doi: 10.1002/ejsp.2090
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (10. Aufl., S. 173–220). New York: Academic Press.
- Schaarschmidt, U., & Fischer, A. W. (2008). *AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster* (3. überarb. und erw. Auflage). London: Pearson.
- Schaarschmidt, U., & Fischer, A. F. (2013). *Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken. Ein Unterstützungsprogramm für Kollegium und Leitung*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Schaarschmidt, U., & Kieschke, U. (2007). *Gerüstet für den Schulalltag. Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Schäfer, C. (2012). «Gestärkt für den Lehrerberuf». *Psychische Gesundheit durch Förderung berufsbezogener Kompetenzen. Entwicklung und Evaluation eines stärkenfokussierten Interventionsprogramms für Lehramtsstudierende*. Dissertation. Universität Potsdam, Deutschland. Online unter <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2013/6348/> <09.07.2018>.
- Scharenberg, K., & Käser, U. (2015). Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf. Einführung in den Thementeil. *Unterrichtswissenschaft*, 43(2), 98-100. doi: 10.3262/UW1502098.
- Scheuermann, U. (2013). *Schreibdenken. Schreiben als Denk- und Lernwerkzeug nutzen und vermitteln*. Opladen/Toronto: Barbara Budrich.
- Schmitz, B., Landmann, M., & Perels, F. (2007). Das Selbstregulationsprozessmodell und theoretische Implikationen. In M. Landmann & B. Schmitz (Hrsg.), *Selbstregulation erfolgreich fördern. Praxisnahe Trainingsprogramme für effektives Lernen* (S. 312–327). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmitz, E., & Voreck, P. (2011). *Einsatz und Rückzug an Schulen. Engagement und Disengagement bei Lehrern, Schulleitern und Schülern*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schunk, D. H., & Greene, J. A. (2018). *Handbook of self-regulation of learning and performance*. New York: Routledge.
- Seiwert, L. J. (2003). *Das neue 1x1 des Zeitmanagements: Zeit im Griff, Ziele in Balance. Kompaktes Know-how für die Praxis*. München: Graefe & Unzer.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P. (2014). *Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410–421.
- Voss, T., Kunina-Habenicht, O., Hoehne, V., & Kunter, M. (2015). Stichwort Pädagogisches Wissen von Lehrkräften: Empirische Zugänge und Befunde. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 18(2), 187–223.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.
- Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2008). *Psychologie*. München: Pearson Studium.
- Zimmerman, B. J. (1998). Academic studying and the development of personal skill: A selfregulatory perspective. *Educational Psychologist*, 33, 73-86.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Hrsg.), *Handbook of self-regulation* (S. 13–39). San Diego, CA: Academic Press.

Pädagogische Hochschule Zürich
Lagerstrasse 2
8090 Zürich

phzh.ch

Zürcher Fachhochschule

Persönliches Workbook

**«Weiterbildung in der Berufseinstiegsphase –
ein Selbstmanagement-Training für Lehrpersonen»**

Name: _____

Inhaltsverzeichnis

- 3 **Modul 1 «Stärken/Schwächen: Themen ausloten – eigene Muster erkennen»**
- 3 Übung M1_3 Positives Tratschen
- 6 Übung M1_4 Eigenen Mustern auf der Spur – Selbsttest zum Arbeitsverhalten
- 8 Übung M1_5 Fünf Schritte des systematischen Problemlösens in der Gruppe (5x5-Methode)

- 13 **Modul 2 «Herausforderungen anpacken – Neues wagen»**
- 13 Übung M2_1 «Die drei guten Dinge des Tages»
- 18 Übung M2_2 Regisseur/in oder Spielball: Stärkung der eigenen Wirksamkeit
- 20 Übung M2_3 Techniken zur Formulierung von Fragen
- 21 Übung M2_4 Fragetechniken und 5x5-Methode

- 22 **Modul 3 «Ziele auswählen – Vorhaben umsetzen»**
- 22 Übung M3_1 Persönliche Zeitnutzung analysieren
- 23 Übung M3_2 Persönliche Themen schärfen
- 24 Übung M3_4 Mein persönliches SMART Ziel
- 26 Übung M3_5 Bild als Ressource
- 28 Übung M3_6 Handlungsplan
- 32 Übung M3_7 Brief an sich selbst

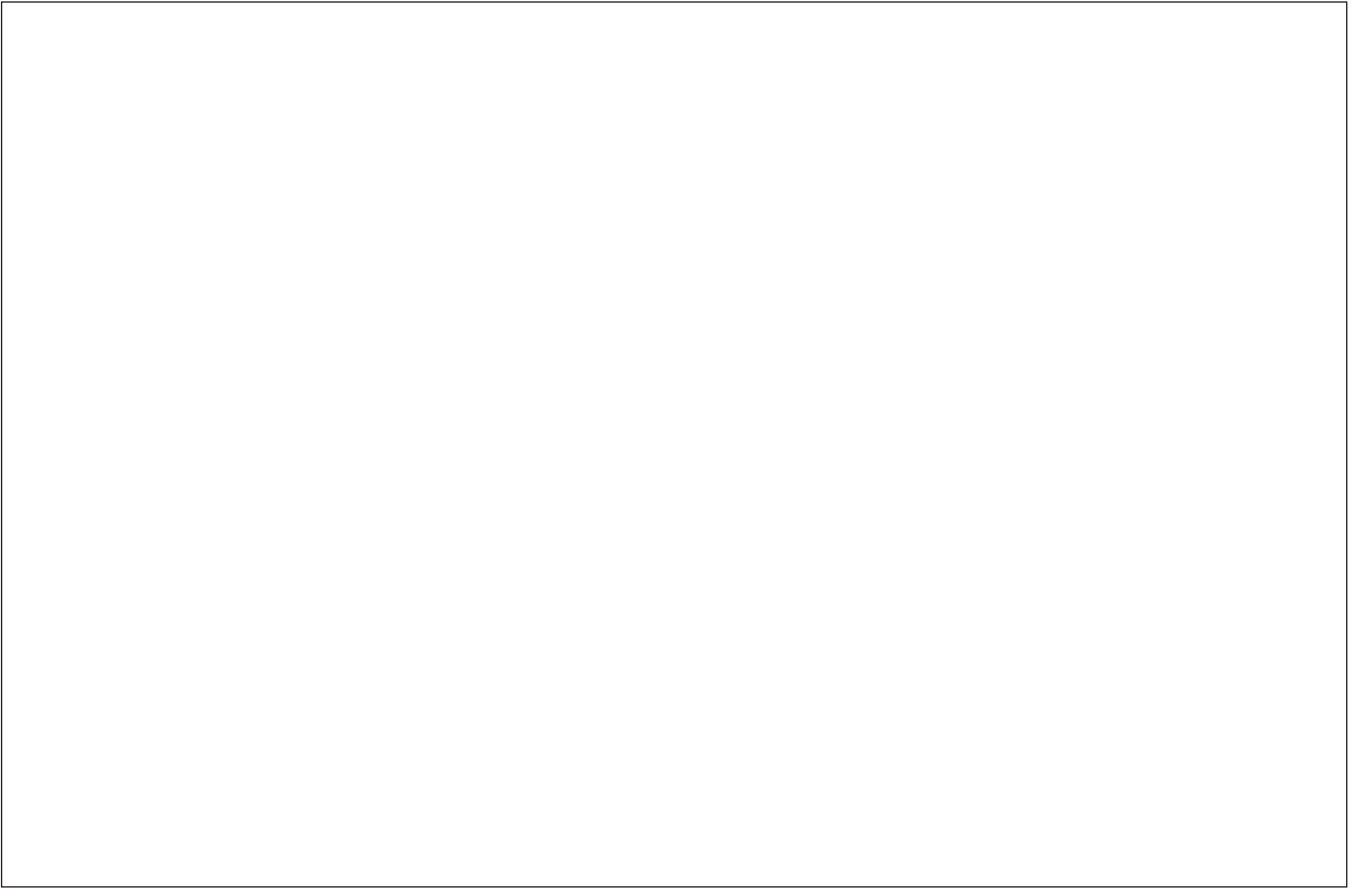
Modul 1 «Stärken/Schwächen: Themen ausloten – eigene Muster erkennen»

M1_Übung 3: Meine persönlichen Notizen:
Positives Tratschen

Welche Aussagen haben mich überrascht? Welche Aussagen habe ich so noch nie gehört?

Wurden Fähigkeiten benannt, die ich zwar von mir kenne, die mir jedoch im Moment nicht so bewusst sind?

Was möchte ich allenfalls wieder aktiver pflegen?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the question above.

Was hat mich besonders gestärkt? Was tat mir besonders gut zu hören?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their response to the question above.

M1_Übung 4:
Eigenen Mustern auf der
Spur – Selbsttest zum
Arbeitsverhalten

Arbeiten Sie zu zweit und orientieren Sie sich an folgenden Fragen zur AVEM-Selbsteinschätzung (Fragebogen):

- Analysieren Sie Ihre Werte auf der Darstellung im Fragebogen (S. 5): In welchen der elf Dimensionen haben Sie Stärken/Schwächen? Wie zeigt sich das im beruflichen Alltag konkret?
 - Wie bewältigen Sie berufliche Herausforderungen? Zu welchen «Mustern» tendieren Sie?
 - Was möchten Sie in Zukunft verändern? Warum? Und wie gehen Sie vor?
 - Welche Anregungen für eine gelingende Intervention möchten Sie in Zukunft aufnehmen und umsetzen?
 - Welche Prioritäten setzen Sie dabei?
 - Angenommen, Sie haben diese Intervention erfolgreich umgesetzt: Was hat sich im Vergleich zu vorher verändert?
- Notieren Sie a) alles, was Ihnen nach der Selbsteinschätzung und dem Gespräch zu zweit durch den Kopf geht – ungefiltert und b) wichtige Erkenntnisse zu den obenstehenden Fragen zum AVEM.

a)

b)

**M1_Übung 5:
Fünf Schritte des systematischen Problemlösens
in der Gruppe
(5x5-Methode)**

Gruppengrösse: Ideal sind fünf bis sieben Personen
Rollen: Moderator/in (Zeit/Regeln)
Fallgeber/in
Gruppe

1. Falldarstellung durch Fallgeber/in (5')

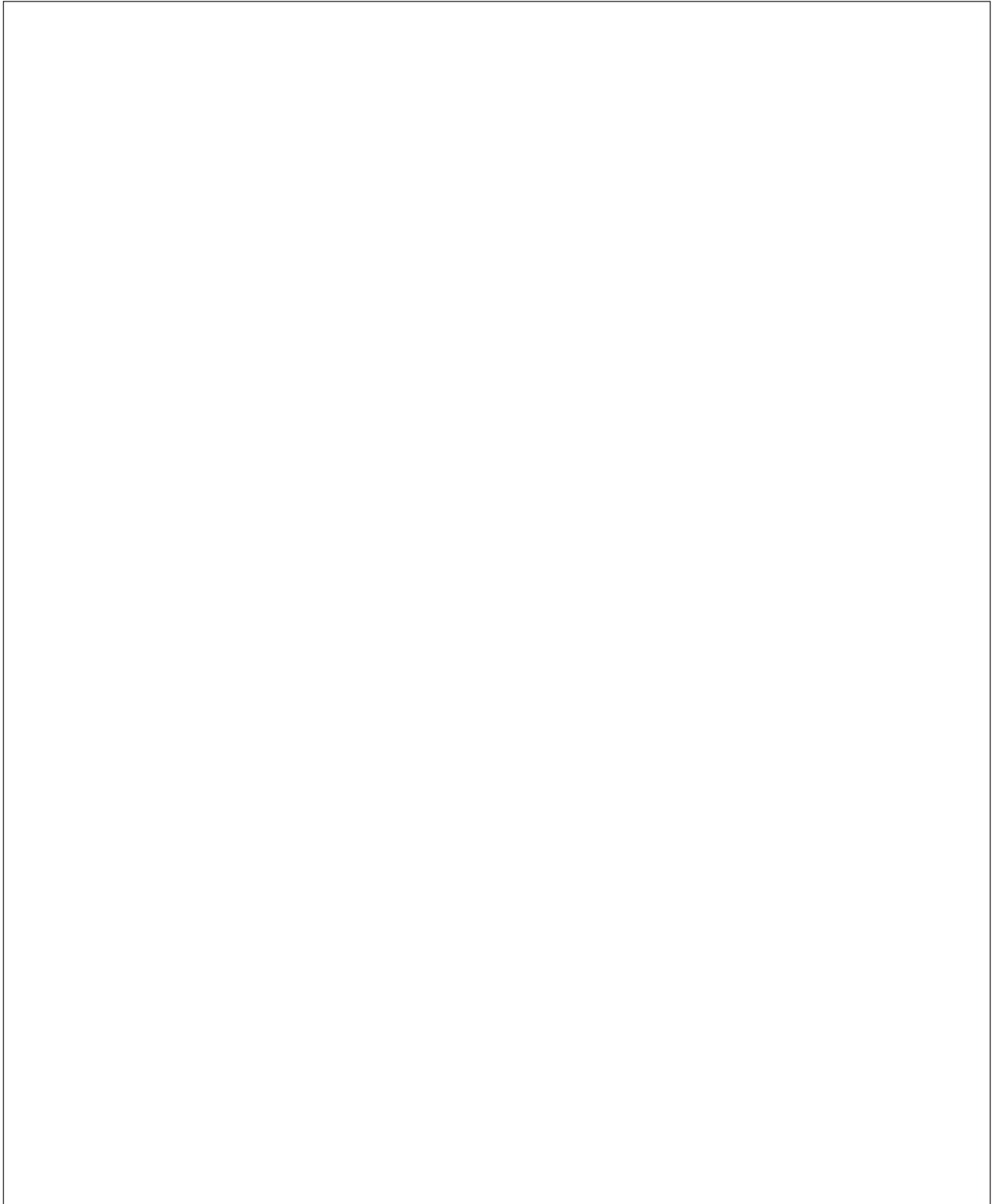
- Fallgeber/in schildert Situation (u.a. eigenes Verhalten, Gefühle) und formuliert ein Anliegen, eine Fragestellung.
- Moderator/in notiert Anliegen/Frage.

2. Rück-/Nachfragen durch Gruppe (5')

- Gruppe stellt Rückfragen zum besseren Verständnis der Situation (keine Lösungsmöglichkeiten einbringen!).

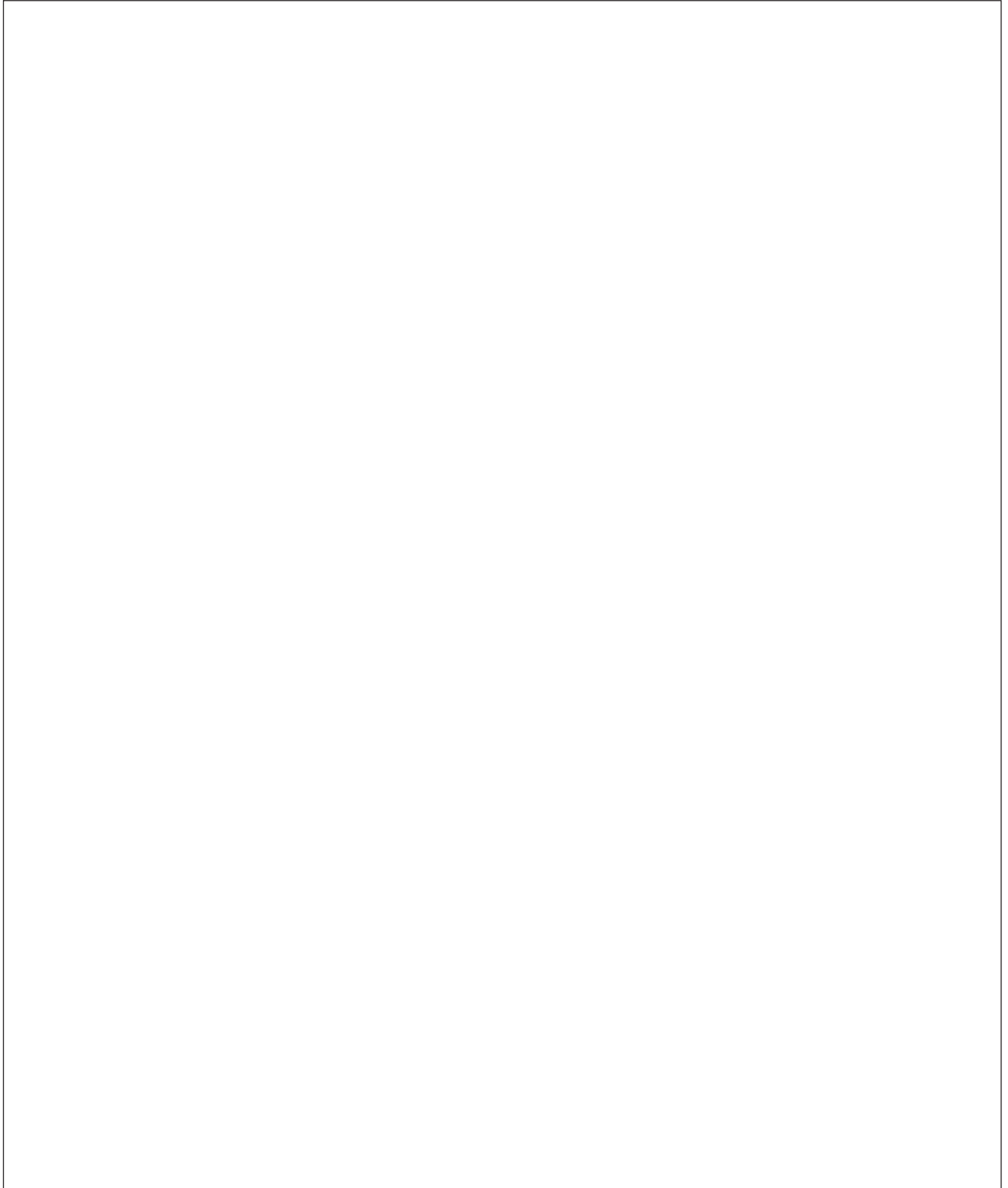
3. Assoziationen/Gruppenfeedback (5')

- Gruppe schildert innere Bilder, Gedanken, Stimmungen, Gefühle und Metaphern, die beim Zuhören aufkamen (verschiedene Perspektiven); noch keine Lösungsmöglichkeiten aufbringen.
- Fallgeber/in hört zu, macht sich evtl. Notizen.



4. Sammeln von Lösungsmöglichkeiten (Brainstorming; 5')

- Gruppe sammelt viele, verschiedenartige Ideen für Zielerreichung bzgl. Anliegen/ Frage (vgl. Punkt 1).
- Moderator/in oder Fallgeber/in notiert Lösungsvorschläge/Handlungsmöglichkeiten/Vorschläge für Vorgehen zur Zielerreichung.
- Fallgeber/in hört zu.



5. Lösungsschritte wählen und weiteres Vorgehen skizzieren (5')

- Fallgeber/in legt dar, was er/sie bzgl. seines/ihrer Anliegen oder seiner/ihrer Frage (vgl. Punkt 1) mitnimmt und wie er/sie konkret vorgehen wird.

Modul 2 «Herausforderungen anpacken – Neues wagen»

M2_Übung 1: Es wurde festgestellt, dass Dankbarkeit ein Charaktermerkmal ist, das sehr eng mit Glück verbunden ist. Die folgende, einfache Übung kann nachweislich das Wohlbefinden erhöhen, solange diese Übung regelmässig und aufmerksam praktiziert wird (Seligman et al., 2005).

«Die drei guten Dinge des Tages»

Nehmen Sie sich 5' Zeit, sich Ihre «drei kleinen guten Dinge des gestrigen Tages» zu notieren.

Überlegen Sie sich bis zum Modul 3 jeden Abend drei gute Dinge, die Ihnen an diesem Tag passiert sind oder Situationen, in denen alles gut gelaufen ist und für die Sie dankbar sind.

Meine Abendnotizen zu den «Drei guten Dingen des Tages»:

Tag 1

Erfreulicher Moment 1:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 2:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 3:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Tag 2

Erfreulicher Moment 1:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 2:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 3:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Tag 3

Erfreulicher Moment 1:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 2:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 3:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Tag 4

Erfreulicher Moment 1:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 2:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 3:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Tag 5

Erfreulicher Moment 1:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 2:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 3:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Tag 6

Erfreulicher Moment 1:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 2:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 3:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Tag 7

Erfreulicher Moment 1:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 2:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

Erfreulicher Moment 3:

Was dieser Moment mit mir und meinen Ressourcen/Stärken zu tun hat ...

M2_Übung 2: Suboptimale Situation
Regisseur/in oder Spielball: Stärkung der eigenen Wirksamkeit

«Schlagzeile für diese Situation»:

Beschreiben Sie die Situation in Stichworten (ca. 150–200 Wörter):
Wann und wo hat es sich zugetragen? Wer war involviert? Was genau geschah?
Was geschah vor- bzw. nachher?
Was hat es bei mir emotional, mental und körperlich ausgelöst?

Gründe/Hypothesen

Worauf führen Sie es zurück, dass das genau so gelaufen ist?

Notieren Sie sich vier bis fünf Gründe/Aspekte.

1.

2.

3.

4.

5.

**M2_Übung 3:
Techniken zur
Formulierung von Fragen**

Eine erfolgreiche Beratung lebt von «hilfreichen» Fragen, d.h. von Fragen, welche Ratsuchenden eine Auseinandersetzung mit eigenen Erfahrungen ermöglicht und die Wahrnehmung erweitert. In diesem Sinne dienen die Fragen nur sekundär der Informationsgewinnung, sie sollen vielmehr bei der befragten Person zur Lösungsfindung bzw. Entwicklung alternativer Handlungsstrategien beitragen. Ob eine Frage letztlich hilfreich ist, bestimmt immer der/die Befragte. Das effektive Fragenstellen ist deshalb eine Kunst.

Hilfreiche Fragen zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie

- offen sind,
- Suchbewegungen und Denkprozesse auslösen,
- Unterschiede deutlich machen,
- verschiedene Perspektiven eröffnen und dadurch andere Sichtweisen erleichtern.

Fragen zur Klärung

Was heisst das genau? Wie sieht das konkret aus?

Welche konkreten Situationen/Beispiele kommen dir dazu in den Sinn?

Was hast du dir dazu bereits überlegt?

Was ging dir in diesem Moment durch den Kopf? ...

Fragen nach Unterschieden

Ist das in allen Fächern (Bereichen oder Situationen) gleich oder gibt es da Unterschiede?

Wann erlebst du das am stärksten? Wann am schwächsten? Wann überhaupt nicht?

Wann gelingt es besser? Wann ist es am schwierigsten?

Wie wäre es dann am idealsten? ...

Fragen nach Ausnahmen

Gab es Situationen, in welchen das ganz anders war?

Sich das Problem nicht so zeigte?

Was war da anders? ...

Fragen nach Alternativen

Wenn du heute wieder in derselben Situation wärst, wie würdest du jetzt reagieren?

Was würdest du heute anders machen?

Wenn ... nicht wäre, was würdest du da anders machen?

Was hält dich davon ab, so zu handeln/das mal so auszuprobieren?

Was könnte dir helfen, das mal so auszuprobieren? ...

Skalierungsfragen

Wie würdest du deine Situation/dein Handeln zum jetzigen Zeitpunkt auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen, wenn 1 am schlechtesten und 10 am optimalsten ist?

Auf welcher Stufe wäre die Situation für dich befriedigend?

Was könntest du ändern, um dich in Richtung dieser Stufe zu bewegen?

Fragen nach Perspektivenwechsel (zirkuläre Fragen)

Wenn du dir vorstellst, du wärst Schülerin/Schüler XY, was würdest du zu dieser Situation sagen?

Wie würde dich eine gute Freundin/ein guter Freund in dieser Situation beschreiben?

Was denkst du, wie würdest du diese Situation in zwei/drei/zehn Jahre sehen?

M2_Übung 4: Notieren Sie Erkenntnisse aus den beiden Übungen und Ideen für die Anwendung im Berufsalltag.
Fragetechniken und 5x5-Methode

Modul 3 «Ziele auswählen – Vorhaben umsetzen»

M3_Übung 1: Markieren Sie Ihre eigenen häufigsten Gründe für Zeitdruck.
Persönliche Zeitnutzung analysieren

Einstellungen und Verhaltensweisen

- Schwierigkeit, Prioritäten zu setzen
- Dinge zu perfekt machen wollen
- Alles gleichzeitig erledigen wollen
- Entscheidungen aufschieben
- Unangenehmes vor sich herschieben
- Alles selber machen wollen, nicht delegieren können
- Nicht «nein» sagen können
- Immer für andere da sein wollen
- Sich immer wieder Unvorhergesehenes aufdrängen lassen
- Falscher Ehrgeiz
- Übersteigerte Sucht nach Anerkennung
- Angst vor «Leere», vor dem «Nichtstun», vor Langeweile
- Zu jeder Zeit an jedem Ort für jede/jeden erreichbar sein
- ...

Fehler bei der Zeitplanung

- Hinausgezögerter Anfang
- Sich mit Unwichtigem aufhalten, keine klaren Prioritäten
- Eine Arbeit nicht abschliessen
- Fehlender oder zu später Schlusspunkt
- Verzicht auf Pausen
- Hastiges, fehlerhaftes Arbeiten
- Häufiger Wechsel von einer angefangenen Arbeit zur anderen
- Zu enger Zeitplan, kein Platz für Unvorhergesehenes
- Benötigte Zeit für einzelne Aufgaben über- oder unterschätzen
- Den eigenen Biorhythmus missachten
- «Ordnungswahn» oder mangelnde Ordnung
- ...

(in Anlehnung an Kaluza 2011, S. 169)

M3_Übung 2: Sichten Sie Ihre bisherigen Notizen des Trainings (Workbook, AVEM...) und leiten Sie daraus Ihre persönlichen Wünsche, Bedürfnisse, Anliegen im Hinblick auf eine **Weiterentwicklung professioneller Handlungskompetenz** bzw. des Selbstmanagements ab, die Sie in Ihrem Berufsalltag verändern möchten. Achten Sie darauf, Anliegen «mittlerer Reichweite» zu wählen, d.h. etwas, das herausfordernd ist, das Sie aber in den nächsten drei Monaten bearbeiten und umsetzen können.

Persönliche Themen schärfen

M3_Übung 4: «Wer sein Ziel kennt, findet den Weg.» (Laotse)
Mein persönliches SMART-Ziel

Ihr Handlungsziel

Formulieren Sie ein Handlungsziel zu Ihrem Anliegen (vgl. weiter oben), das Sie über die nächsten drei Monate verfolgen wollen. Beginnen Sie den Satz mit «Ich ... » und verwenden Sie möglichst keine Modalverben (möchte, will, könnte, sollte...).

Berücksichtigen Sie dabei die SMART-Kriterien: 1) **S**pecific: spezifisch und konkret, 2) **M**easurable: messbar, 3) **A**ttainable, **A**ceptable: aus eigener Kraft erreichbar, 4) **R**ealistic: realistisch und relevant und 5) **T**imed: terminiert.

Ich will folgendes Handlungsziel verfolgen:

Ich

Konkretisierung in Teilziele

Untergliedern und konkretisieren Sie das obige Ziel in zwei bis vier Teilziele bzw. Handlungsziele. Diese unterteile ich in folgende Teilziele:

Teilziel 1:

Teilziel 2:

Teilziel 3:

Teilziel 4:

Positive Konsequenzen beim Verfolgen und Erreichen des Ziels

Stellen Sie sich positive Konsequenzen vor, die sich für Sie ergeben, während Sie etwas für Ihr Ziel tun und wenn Sie Ihr Ziel realisiert haben werden. Stellen Sie sich dafür a) konkret die Situation vor, in der Sie Ihr Ziel gerade verwirklicht haben und b) die Situation, in der Sie Ihr Ziel verfolgen.

a)

b)

Vom Handlungsziel zum Handlungsplan

Handlungsplan Teil 1: Handlungsschritte auf dem Weg zur Zielerreichung

Wie, wann und wo wollen Sie das Anliegen bzw. Ihre Teilziele verwirklichen? Beschreiben Sie ganz konkret, wie Sie bei der Umsetzung vorgehen möchten und notieren Sie für mind. 1 Teilziel drei bis vier Handlungsschritte auf dem Weg zur Zielerreichung.

Teilziel 1:

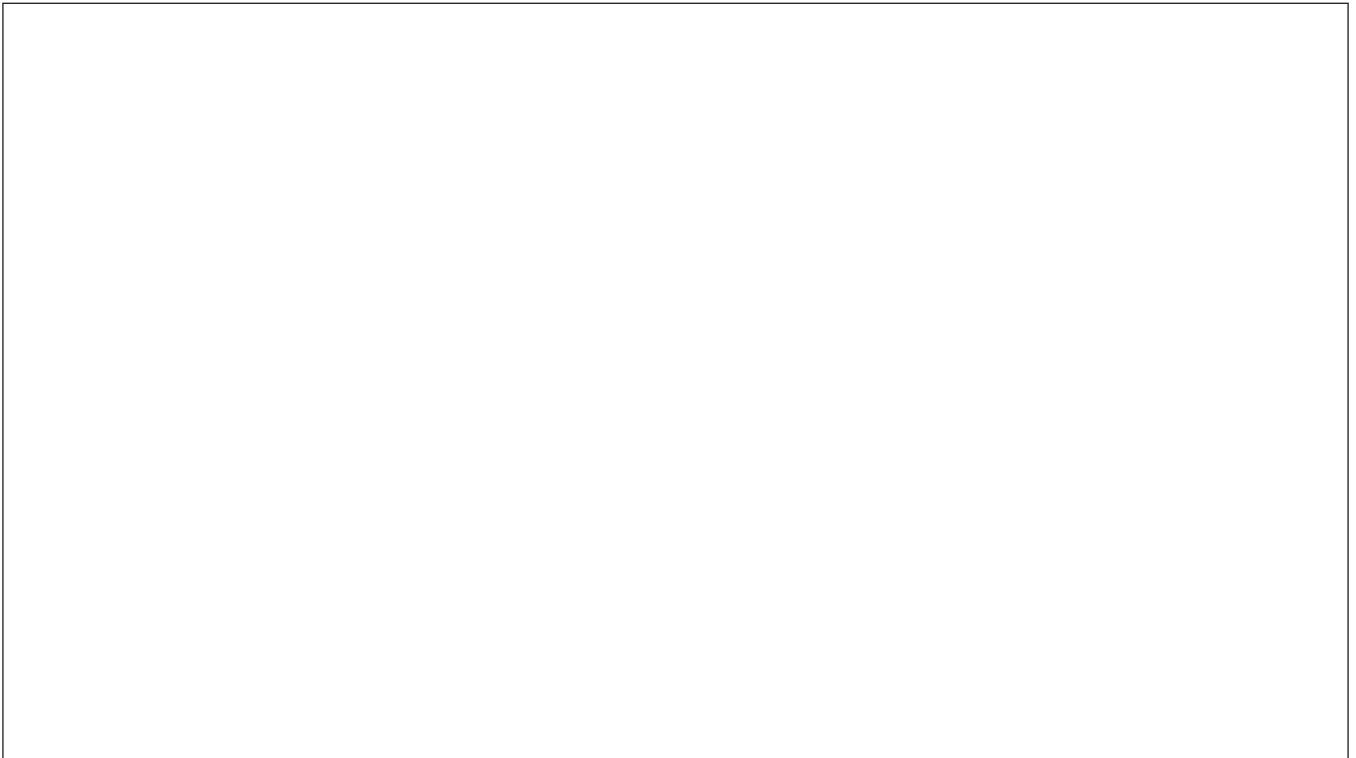
→ Handlungsschritt 1:

→ Handlungsschritt 2:

→ Handlungsschritt 3:

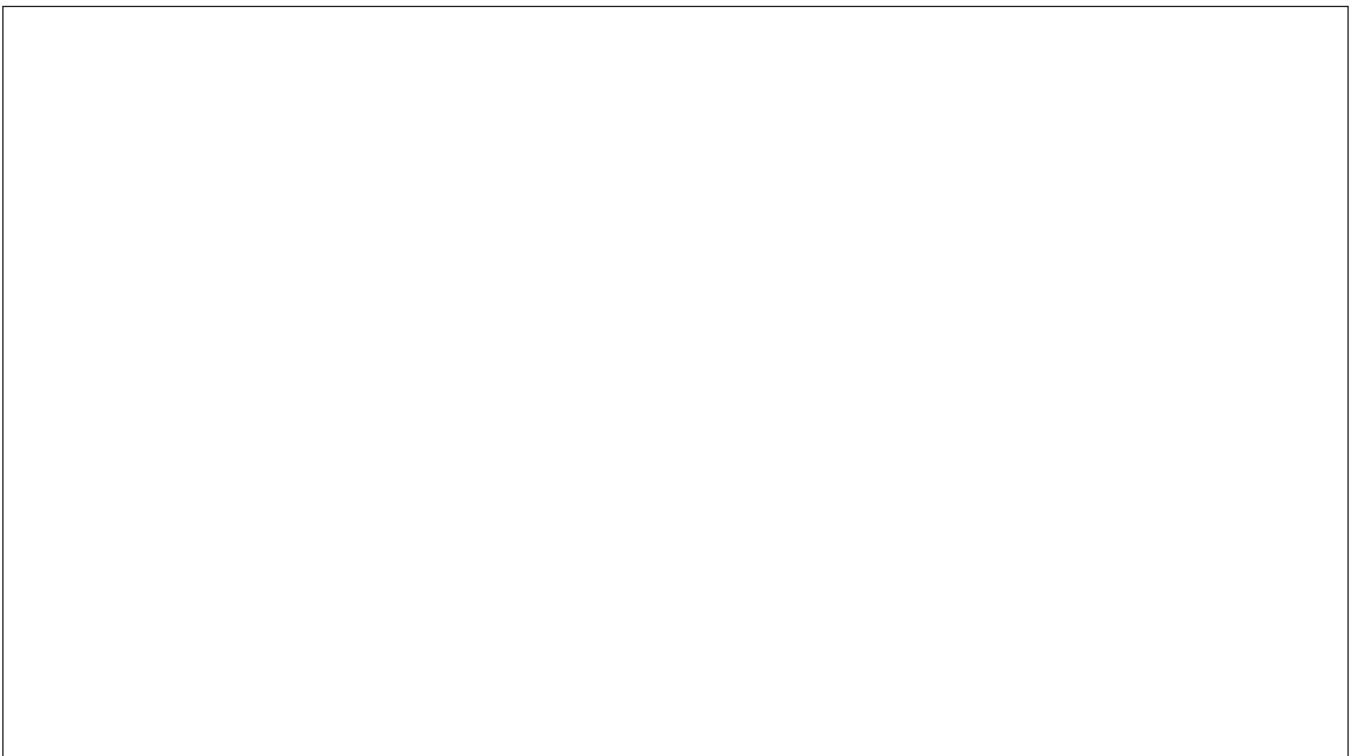
→ Handlungsschritt 4:

M3_Übung 5: Mein Ressourcenbild
Bild als Ressource



Mein bildhafter Ressourcenpool

Schreiben Sie alle genannten Assoziationen/Ideen/Ressourcen zu Ihrem Bild in Stichworten auf. Neben Wörtern können auch Slogans, Mottos etc. genannt werden.

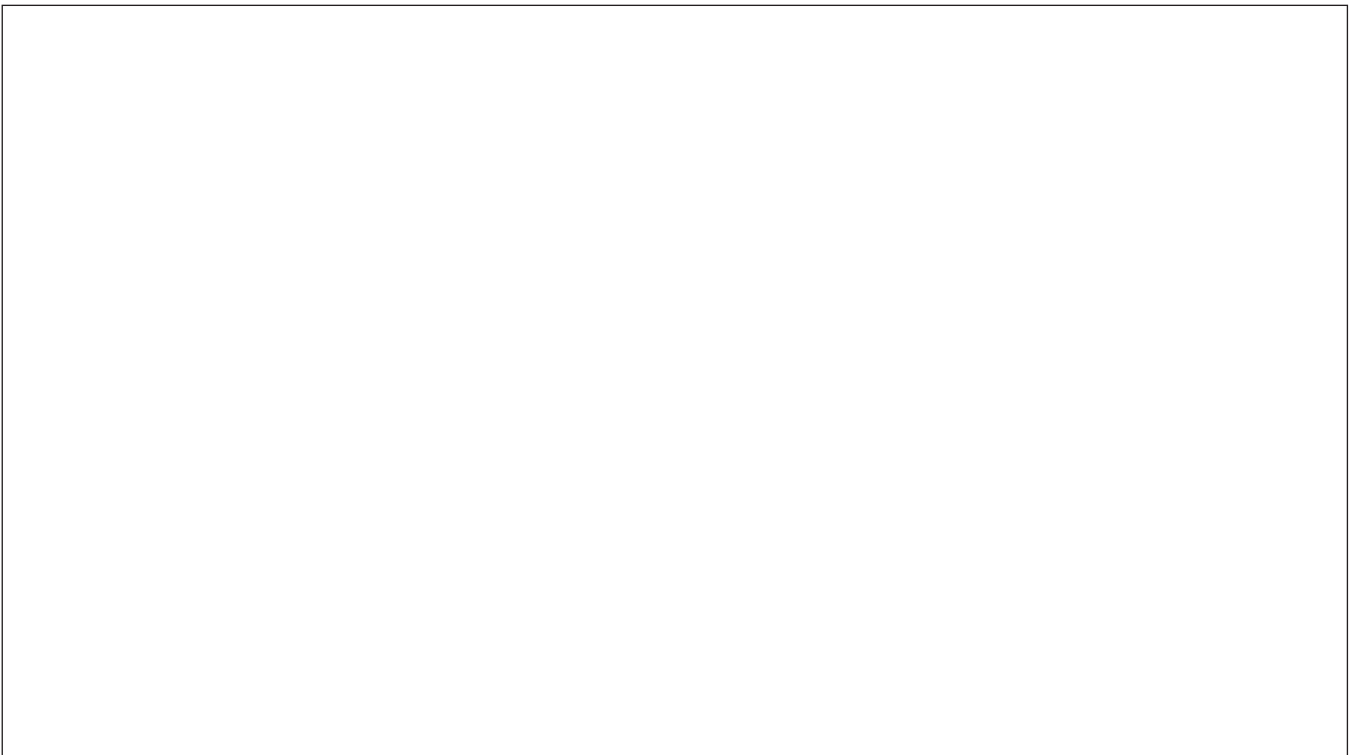


Nach der Übung zu zweit: Ergänzen Sie Anregungen, die Ihnen besonders wichtig erscheinen.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write down their notes or observations.

Hilfreiche Aspekte für meine persönliche Zielsetzung/mein Handlungsziel

Wählen Sie nun die Anregungen/Aspekte aus der Einzel- und Tandemarbeit (siehe oben) aus, die für Sie persönlich ein positives, stärkendes Gefühl auslösen im Hinblick auf Ihr Handlungsziel (und evtl. auch die Handlungsschritte) und notieren Sie diese.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write down the helpful aspects they have identified.

M3_Übung 6: Situationstypen und «Wenn-dann»-Plan

Handlungsplan

Es gibt verschiedene Situationen, die uns im Alltag begegnen. Für uns weniger anspruchsvoll (immer subjektiv!) sind bekannte, vertraute Situationen, die sich als Könnens-Situationen bezeichnen lassen und in denen es mir nahezu selbstverständlich gelingt, das angestrebte Ziel zu verwirklichen.

Für uns anspruchsvoller sind komplexe, unübersichtliche Situationen, Trainings-Situationen, in denen es uns nicht einfach gelingt, das angestrebte Ziel zu verwirklichen.

Vergegenwärtigen Sie sich in Bezug auf Ihre Teilziele/Handlungsschritte (vgl. M3_Übung 4, S. 24f.) mindestens zwei Trainings-Situationen, d.h. Situationen, in denen Sie herausgefordert sind bei der Verwirklichung je eines Ihrer Teilziele.

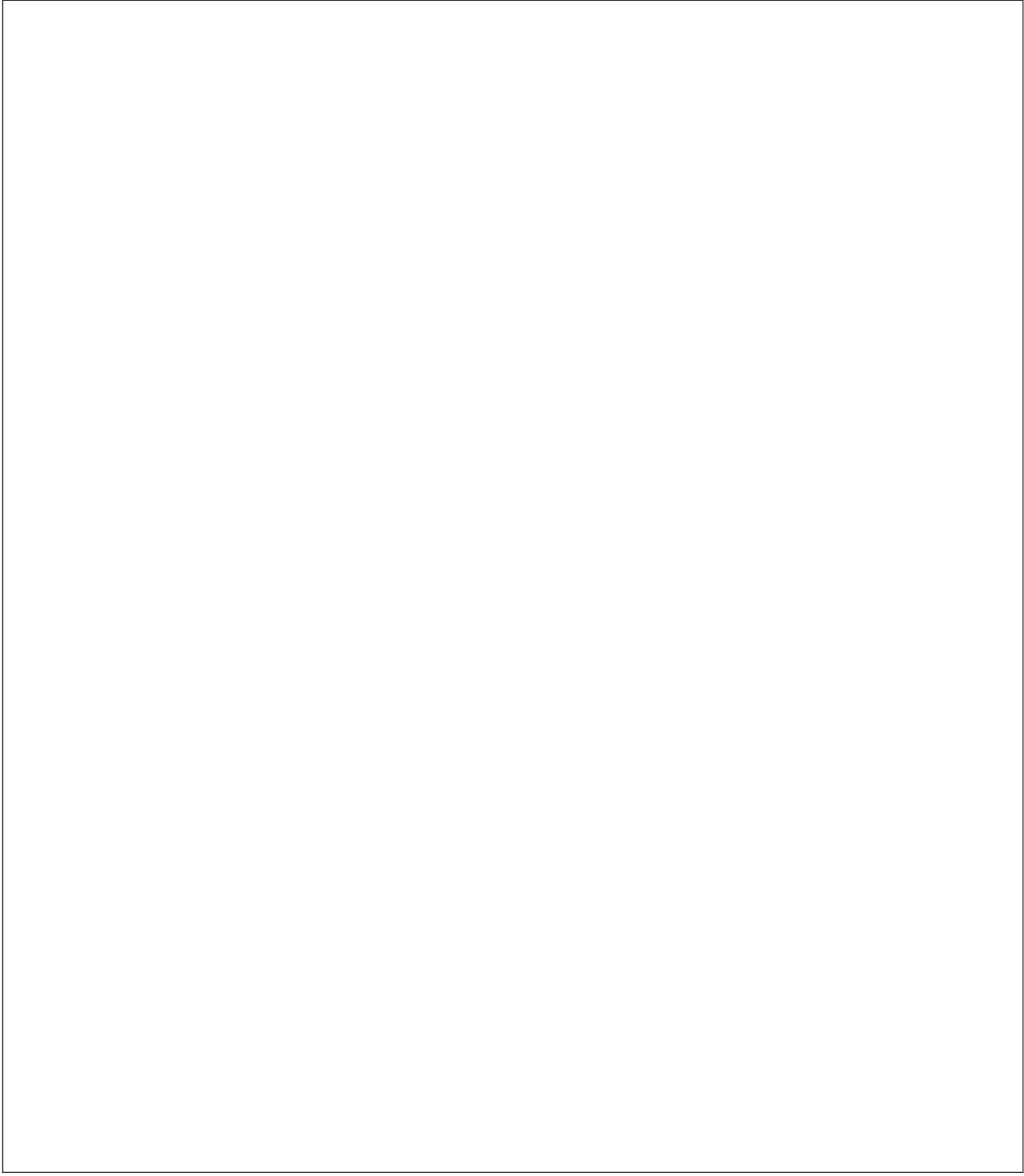
Trainings-Situation 1:

Trainings-Situation 2:

Wählen Sie nun aus den oben von Ihnen aufgelisteten Trainings-Situationen eine für die Weiterarbeit aus. Überlegen Sie sich zu dieser Situation folgende Fragen zum Kontext und zum Umgang mit Hindernissen:

Kontext

- Was ist die Ausgangssituation? (z.B. Elterngespräch, MAB-Gespräch, Vorbereitung mit Kollege/Kollegin, kritisches Zeugnisgespräch, Unterricht)
- Wer sind die beteiligten Personen?
- Was war der Kontext? (z.B. Ort, Zeit, evtl. Zeitdruck, bisherige Geschichte)



Umgang mit möglichen Hindernissen

Manchmal klappen Vorhaben nicht so, wie wir es gerne hätten. Was ist es bei Ihnen, was Sie davon abhält, Ihr Handlungsziel bzw. Teilziele umzusetzen? Was sind die häufigsten Hindernisse, die Ihnen in Trainings-Situationen im Wege stehen?

Stellen Sie sich diese Hindernisse möglichst bildhaft vor.

Notieren Sie mögliche Hindernisse, die bei der Verwirklichung des Handlungsziels bzw. der Teilziele auftreten könnten. Was könnte Sie davon abhalten, diese umzusetzen? Achten Sie dabei darauf, dass Sie Faktoren nennen, die in Ihrer eigenen Handlungsmacht stehen.

- Geeignetes Beispiel: Trägheit nach der Arbeit, mich sportlich zu betätigen (kann ich mental beeinflussen).
- Nicht geeignetes Beispiel: Öffnungszeiten des Hallenbades.

Handlungsplan Teil 2: Konkreter Handlungsplan – Hindernisse überwinden

Zu Beginn einer Verhaltensänderung ist oft ein Mehraufwand nötig, und es treten erwartete oder auch unerwartete Hindernisse auf. Es fühlt sich ungewohnt an, ich brauche mehr Zeit, weil ich die Routine noch nicht habe oder ich werde in meinem Vorhaben behindert (z.B. Tennis spielen mit neuem Racket, Autofahren mit anderem Auto).

Um die auftretenden Hindernisse möglichst oft zu überwinden, sind mentale Handlungspläne sehr hilfreich. Dazu werden zu den antizipierten Hindernissen überlegt, wie ich in dieser konkreten Situation handeln könnte, um mein(e) Handlungsziel/Teilziele möglichst oft zu erreichen. Es können auch unscheinbare Dinge sein, wie z.B.:

- Vor der nächsten Sitzung nehme ich mir fünf Minuten Zeit, um mein Handlungsziel nochmals zu vergegenwärtigen.
- Wenn ich mich wieder ärgere, atme ich zuerst tief durch und denke an meine letzte Bergwanderung.
- Wenn wieder eine unbequeme Frage kommt, dann frage ich als erstes zurück.
- Wenn ich von einer Kollegin/von einem Kollegen beim Vorbereiten unterbrochen werde, dann sage ich ihr/ihm freundlich aber klar, dass ich jetzt Wichtiges zu erledigen habe, aber gerne ab ... Uhr für sie/ihn da bin.

Überlegen Sie sich ganz konkret, wie Sie reagieren/handeln können, wenn die antizipierten Hindernisse tatsächlich auftreten. Ziehen Sie dazu Ihre bisherig genannten Ressourcen (vgl. Positives Tratschen M1_Übung 3, Bild als Ressource M3_Übung 5) bei.

Bezogen auf meine Teilziele und die damit verbundenen Handlungsschritte (vgl. M3_Übung 4, S. 24f.) nehme ich mir folgendes Vorgehen vor:

Teilziel 1

Umgang mit Hindernissen («Wenn ... dann ...»):

Teilziel 2

Umgang mit Hindernissen («Wenn ... dann ...»):

Teilziel 3

Umgang mit Hindernissen («Wenn ... dann ...»):

Übung M3_Übung 7:
Brief an sich selbst

Stellen Sie sich vor, Sie hätten nun Ihr Handlungsziel (oder ein Teilziel) erreicht und Ihre geplanten Handlungsschritte genauso umgesetzt, wie Sie sich das vorgenommen und gewünscht haben. Schauen Sie aus dieser Zukunftsperspektive (heute in ca. vier Wochen) auf den bisher zurückgelegten Weg zurück, der zwischendurch auch fordernd und hart war. Schreiben Sie sich einen Brief vom Zeitpunkt dieses Zielerfolgs, so wie es eine gute Freundin/ein guter Freund Ihnen schreiben würde. Wählen Sie dazu ermutigende, wertschätzende und aufmunternde Worte.

Nehmen Sie dazu folgende Aspekte auf:

1. Nennen Sie Ihr Handlungsziel/Ihre Teilziele und Ihre konkreten Handlungsschritte.
2. Loben Sie sich dafür, dass Sie dieses Ziel ausgewählt haben (Mut, Bereitschaft, es anzupacken, Ausdauer, dran zu bleiben ...).
3. Loben Sie sich dafür, dass Sie mit der Umsetzung unmittelbar begonnen haben. Nennen Sie die ersten konkreten Schritte, genauer Zeitpunkt.
4. Loben Sie sich dafür, dass Sie einige Hindernisse erfolgreich überwunden haben.
5. Loben Sie sich, dass Sie in Ihrem Bekannten-/Freundes-/Kollegenkreis die nötige Unterstützung geholt haben. Konkretisieren Sie: Wer? Wann? Wie?
6. Erwähnen Sie auch, mit was Sie sich belohnt haben und wie wichtig das war.
7. Sprechen Sie sich Mut zu, weiterhin an diesem Ziel zu arbeiten bzw. wie wertvoll es ist, das Erreichte stabil zu halten.
8. Schliessen Sie den Brief mit etwas Humorvollem/Aufmunterndem ab.

Geben Sie den Brief in einem verschlossenen und an sich adressierten Couvert an die Trainerin/den Trainer ab.