

Entwurf eines Trainings für Lehrer

Auf der Suche nach einer geeigneten Hilfestellung für einen Berufsstand in Not

von George Pennington

© 2005

Entwurf eines Trainings für Lehrer

Auf der Suche nach einer geeigneten Hilfestellung für einen Berufsstand in Not
von George Pennington

Zur psychologischen Situation der Lehrer

In Managementkreisen gibt es ein sehr einfaches und klares Verhaltensschema, welches unter der Bezeichnung "Love it, change it, leave it" bekannt geworden ist. Dieses Schema ist eine der grundlegenden Orientierungshilfen für ein erfolgreiches Selbstmanagement im Angesicht oftmals widriger Lebens- und Arbeitsbedingungen.

In Kürze: Wer die Umstände seines Lebens und seiner Arbeit liebt, hat keine Probleme und wird effektiv und mit Freude seine Aufgaben verrichten. Anders ist es, wenn Umstände eintreten, die

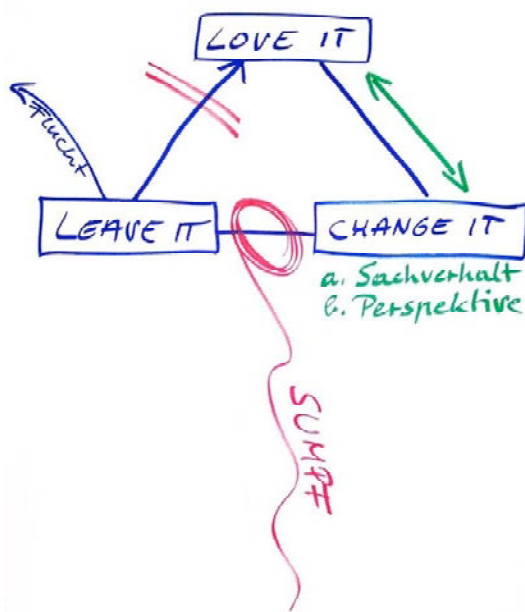
subjektiv als unerfreulich oder hinderlich empfunden werden. Dann tritt Punkt 2 in Kraft: change it. Eine Veränderung (in Richtung "love it" natürlich) lässt sich auf zweierlei Art bewerkstelligen. Zum Einen kann der störende Sachverhalt zum Besseren verändert werden, sofern er im Einflussbereich desjenigen liegt, der unter ihm leidet. Ist das nicht der Fall, so bleibt ihm noch die Möglichkeit, die subjektive Perspektive, den Blickwinkel auf den störenden Sachverhalt zu verändern: eine Umdeutung etwa, oder das Suchen (und Finden) eines Sinns darin, der den Sachverhalt zumindest erträglich macht - idealerweise sogar in ein neues "love it" verwandelt.

Ist auch das nicht möglich, so bleibt nur noch die Option, die Situation, die den störenden Sachverhalt mit sich

bringt, zu verlassen ("leave it"): sich den eigenen Angst-Barrieren zu stellen, und sich aktiv auf die Suche nach einem neuen, anderen "love it" zu machen.

Die Anwendung dieses Verhaltensschemas als wirksame Orientierungshilfe im beruflichen Bereich setzt allerdings ein gewisses Minimum an Handlungsspielraum voraus, einerseits nämlich eine gewisse Möglichkeit, die eigenen Arbeitsbedingungen aktiv mitzugestalten, und andererseits die Möglichkeit, sich auf dem Arbeitsmarkt mit einer gewissen Chance auf Erfolg nach einer Alternative umzusehen. Sind diese beiden Möglichkeiten nicht gegeben, so bleibt als letzte einzige Möglichkeit der positiven Einflussnahme auf die gegebene Situation die Veränderung der eigenen Perspektive.

Betrachtet man die Situation der Lehrer, so erkennt man aus den Untersuchungen der letzten Jahre



klar, dass viele von ihnen weit vom "love it" entfernt sind, aber ein aktives "change it" gegen die institutionellen Widerstände des etablierten Schulbetriebes und gegen eingefahrene Denkmuster (eigene ebenso wie die Anderer) nicht leisten können, oder (oftmals aus Angst vor dem damit verbundenen Aufwand oder aus einer Haltung schon fortgeschrittener Resignation) auch gar nicht mehr leisten wollen.

Ein "leave it" ist nur für Teilnehmer des freien Arbeitsmarktes eine praktikable Lösung. Für Lehrer gibt es keinen freien Arbeitsmarkt im üblichen Sinn. Wohin sollten sie als Staatsbeamte gehen? Sie sind fest in das staatliche Bildungssystem eingebunden und können aus ihm nicht wirklich ausscheren ohne auf die Vorteile ihres Beamtenstatus zu verzichten, und ihre gesamte berufliche Ausrichtung radikal zu ändern. Alternative Arbeitgeber finden sich höchstens bei Privatschulen. Ein "leave it" könnte in diese Richtung gehen, führt aber in extrem vielen Fällen (ca. 30 % aller Lehrer in Deutschland) ersatzweise in die Frühpensionierung auf Grund einer ärztlichen Diagnose.

In meinen Augen wird hier ein besorgniserregender Notstand sichtbar. Wer sich nämlich in einer dauerhaft belastenden Situation befindet und weder ein "change it" noch ein "leave it" zustande bringt, landet in einem psychologischen Niemandsland, das ich in der Illustration in Rot (und mit dem Wort "Sumpf") markiert habe, einem Zustand, vor dem ich nicht genug warnen kann. Er macht ein erfülltes Berufsleben unmöglich, man zehrt von der Substanz, verfällt in Resignation bzw. Depression - und die medizinische Diagnose, die den Weg in eine (oft ebenso freudlose) Frühpensionierung ebnet, ist nur mehr eine Frage der Zeit. Im Business spricht man in solchen Fällen von "innerer Kündigung". Die dort zu beobachtenden mentalen, emotionalen und körperlichen Begleitsymptome ähneln stark denen, die wir beim Lehrerberuf immer häufiger zu sehen bekommen. Die Potsdamer Lehrerstudie spricht in solchen Fällen vom Risiko-Typ B.

Konstruktive Ansatzpunkte

Wo also ansetzen mit konstruktiven Gedanken? Wie kann Lehrern in dieser Situation effektiv und auf sinnvolle Weise geholfen werden? An welcher Stelle kann ein Lehrer selber etwas zum Besseren verändern? Worauf hat er tatsächlich Einfluss?

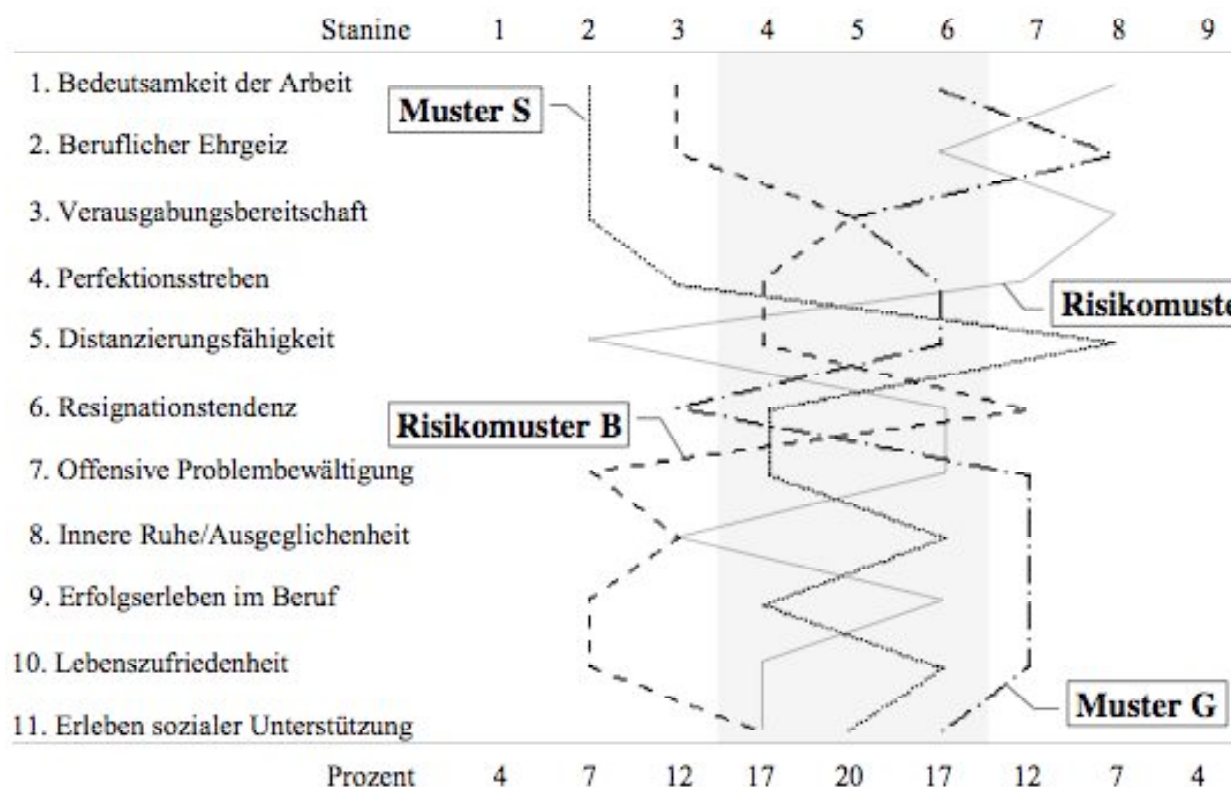
Die letzte Frage ist wohl am ehesten zu beantworten. Die schulischen Strukturen und die hinter ihnen stehende Politik, Budget, Lehrplan, Klassenstärken und Arbeitsbelastung, bauliche und strukturelle Gegebenheiten der jeweiligen Schule liegen weitgehend ausserhalb des persönlichen Einflussbereiches der Lehrer. Sie sind gezwungen sie so hinzunehmen, wie sie sind. Innerhalb ihres Einflussbereiches (und damit innerhalb der Reichweite eines "change it") liegt nur das, was sie aus diesen Gegebenheiten zu machen imstande sind, d.h. die persönliche Art des Einzelnen, mit ihnen umzugehen. Das sind im Wesentlichen vier Bereiche: 1. das eigene Selbstmanagement, mental, emotional und körperlich, 2. die soziale Kompetenz: die Art, wie man mit Mitmenschen umgeht, seien es Kollegen, Schüler, deren Eltern, eigene Familienangehörige oder Freunde., 3. das eigene Selbstbild als Lehrer, ebenso wie als Mensch (inklusive der eigenen Einbindung in eine weltanschauliche Sinnhaftigkeit), und 4. die Arbeitskompetenz und -technik.

Diese vier Bereiche der persönlichen Lebensführung entscheiden (mehr noch als die äusseren,

vom Einzelnen nicht zu ändernden Gegebenheiten) darüber, ob die eigene Arbeits- und Lebensqualität befriedigend und erfüllend sein wird oder nicht. Das gilt nicht nur für Lehrer. Aber es gilt bei den Lehrern für beide Risikogruppen, wie sie die Potsdamer Lehrerstudie nennt: für den Typ A, der sich überengagiert und distanzierungsunfähig im Beruf verausgabt um schliesslich im Burn-Out zu landen, ebenso wie für den Typ B, der ohne grossen Ehrgeiz und somit auch wenig offensiv an seinen Beruf herangeht, leicht resigniert und auch wenig oder keine berufliche Befriedigung oder Sinnhaftigkeit findet.

Die Risikogruppen A und B

Aus salutogenetischer Sicht müssen wir uns die Frage stellen, was denn die beiden anderen Typen (G und S), die weder somatisch noch psychisch gefährdet sind, so anders machen als die Risikogruppen A und B (zusammen ca. 60% der gesamten Lehrerschaft). Lassen sich aus ihrem Verhalten vielleicht geeignete Strategien ableiten, die es den Risikogruppen erleichtern könnten, als Lehrer mental und körperlich gesund zu bleiben und berufliche Erfüllung zu finden?



nach Prof. Scharfschmidt, Univ. Potsdam

Abbildung 1. Unterscheidung nach 4 Bewältigungsmustern

(Muster G: Strich-Punkt-Linie, Muster S: gepunktete Linie, Muster A: dünne durchgezogene Linie, Muster B: gestrichelte Linie)

Die Darstellung bezieht sich auf die Stanine-Skala, die von 1-9 reicht und deren Mittelwert 5 beträgt. Aus der unteren Zeile ist zu entnehmen, mit welcher prozentualen Häufigkeit die jeweiligen Skalenwerte vorkommen.

Wenn wir die Kurven der beiden risikofreien Gruppen genauer betrachten, fällt auf, dass jede der beiden Gruppen ihre ganz eigene Art hat, mit sich und der Welt umzugehen. Die gesündeste

Gruppe (Typ G) hat einen überdurchschnittlich hohen beruflichen Ehrgeiz, zeigt deutliches Interesse an offensiver Problembewältigung, verbunden mit einer guten inneren Ruhe und Ausgeglichenheit, die hohes berufliches Erfolgserleben und hohe Lebenszufriedenheit mit sich bringt.

Die zweite Gruppe (Typ S), die auch nicht zu psychischen oder somatischen Störungen neigt, betreibt den Lehrerberuf gewissermaßen im Schongang. Diese Gruppe neigt nicht dazu, sich zu verausgaben: sie erkennt subjektiv keine sonderliche Bedeutsamkeit in ihrem Beruf und zeigt daher auch wenig beruflichen Ehrgeiz, was sich auch bei den signifikant höheren Werten bei der Distanzierungsfähigkeit zeigt. Ihr Erfolgserleben im Beruf und die allgemeine Lebenszufriedenheit liegen zwar etwas niedriger als beim Typ G, aber immer noch im mittleren Bereich.

Diese beiden Typen haben also ganz unterschiedliche Arten, an ihren Beruf heranzugehen (der erste eine sehr engagierte, der zweite eine eher minimalistische), fahren aber beide gesundheitlich ganz gut mit ihrer jeweiligen Eigenart.

Die beiden Risikogruppen haben ebenfalls ganz unterschiedliche Techniken, mit ihrem Beruf umzugehen. Der Typ A verausgabt sich im Lehrerberuf auf Grund einer extrem hohen Bedeutsamkeit, die er in ihm zu erkennen meint. Er neigt zum Perfektionismus (rigide Wertestruktur) und ist unfähig, sich innerlich von seinen Aufgaben auf eine gesunde Weise zu distanzieren. Der Typ B hingegen sieht keine besondere Bedeutung im Lehrerberuf, zeigt wenig beruflichen Ehrgeiz und geht auch nicht offensiv an Probleme heran. Die Folge (oder die Ursache?) ist eine extrem hohe Resignationsbereitschaft bei Misserfolgen. Das ist exakt der weiter oben beschriebene Lähmungszustand zwischen "change it" und "leave it".

Das Erfolgserleben im Beruf und die allgemeine Lebenszufriedenheit liegt daher beim Typ B verständlicherweise noch niedriger, als beim Typ A. Beiden Risikogruppen gemeinsam ist die Unfähigkeit, eine innere Ausgeglichenheit und Ruhe zu kultivieren, die es ihnen erlauben würde, gesund zu bleiben. Unterschiedlich sind hingegen die Ursachen ihrer Beschwerden: Die eine Gruppe leidet am "zu viel", die andere am "zu wenig", was auch den Gedanken an unterschiedliche Hilfestellungen (Trainings) mit unterschiedlichen Schwerpunkten nahe legt. Es wird also zu überlegen sein, ob es nicht sinnvoll wäre, im Vorfeld einer Weiterbildungsmaßnahme die beiden Gruppen voneinander zu trennen (z.B. mit Hilfe eines Fragebogens zur Selbsteinschätzung). Dazu weiter unten mehr.

Sowohl bei den Risikogruppen als auch bei den risikofreien gibt es jeweils einen eher dynamischen Typ (A, G) und einen relativ energiearmen (B, S). Bei den dynamischeren Lehrern ist das subjektive Erfolgserleben und die allgemeine Lebenszufriedenheit in beiden Gruppen deutlich höher als bei den weniger dynamischen. Die Entwicklung einer gewissen Dynamik scheint also für das subjektive Erleben von Zufriedenheit und Erfolg wichtig zu sein und wird beim Gestalten der Lehrertrainings eine zentrale Rolle spielen müssen. Allerdings wird man bei zu Depressionen neigenden Teilnehmern nicht um einen therapeutischen Ansatz herumkommen - und riskiert dabei "allergische" Reaktionen. Die therapeutischen Elemente müssen also so gestaltet werden, dass sie diese Reaktionen umgehen - und dennoch wirksam sind.

Das Erzielen langfristiger Wirkungen in Trainings

Wenn im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung langfristige positive Wirkungen auf die Gesundheit der teilnehmenden Lehrer erzielt werden sollen, müssen die Teilnehmer zu einem neuen Verständnis, zu einer radikal revidierten Berufs- bzw. Lebensauffassung geführt werden, die unmittelbar veränderte Verhaltensweisen nach sich zieht. Dieses neue Verständnis muss sehr persönliche Lebensbereiche betreffen (speziell die persönliche Wertestruktur und Sinnhaftigkeit), die bei entsprechender Einsicht eine starke Motivation zu Verhaltensänderungen erwarten lassen - die aber kein Teilnehmer gerne vor der ganzen Gruppe "auspackt".

In Management-Trainings erreicht man diese Art von Wirkung durch "verdecktes" Arbeiten: an der Flipchart bleibt der Trainer im Prinzipiellen, d. h. er thematisiert die Inhalte auf einer Ebene, die möglichst für alle gilt. Je anschaulicher er sie darzustellen versteht, desto eher ist jeder der Teilnehmer in der Lage, seine besondere Situation im allgemein Dargelegten zu erkennen und zu reflektieren. Er braucht sich dazu in keiner Weise zu outen. Es läuft gewissermaßen in jedem Teilnehmer ein "innerer Film", in dem die eigene Situation zum Trainervortrag in Bezug gesetzt und im Lichte des Gesagten neu überdacht wird. Die positive Wirkung dieser Vorgehensweise kommt im Rahmen dieser inneren Selbstreflektion der Teilnehmer zustande, und zwar in den "Aha-Momenten", in denen ein Zusammenhang erkannt wird, der vorher noch nicht deutlich war.

Wenn solche Trainingselemente mit praktischen Übungen kombiniert werden, die das im "inneren Film" Erkannte auch noch konkret erlebbar machen, kann eine in den Alltag übergreifende Wirkung kaum ausbleiben. Für die Umsetzung einer solchen Erkenntnis in eine Verhaltensänderung bedarf der Teilnehmer keiner großen Kraftanstrengung oder Selbstdisziplin mehr, bezieht er doch seine Motivation, etwas an seinem Verhalten zu verändern, aus seiner ureigensten Wertestruktur: es scheint ihm einfach folgerichtig und stimmig, sich fortan so und nicht anders zu verhalten. Die neue Verhaltensweise wird zum unverzichtbaren Bestandteil seiner Authentizität.

Aus diesen Gründen scheint das "verdeckte Arbeiten" auch für die Berufsgruppe der Lehrer die geeignetste Vorgehensweise zu sein, will man nachhaltig positive Wirkungen erzielen.

Das mehrtägige Format

Der BLLV bietet für Lehrer "Gesundheitstage" an. Ich gehe davon aus, dass in diesen Veranstaltungen die Möglichkeiten, die das eintägige Format zur positiven Einflussnahme auf das Teilnehmerverhalten bietet, so umfassend wie nur möglich genutzt werden. Da es mir nicht darum gehen kann, das Rad zum zweiten Mal zu erfinden, richte ich mein Hauptaugenmerk auf das mehrtägige Format, zumal damit in Managementkreisen die besten Ergebnisse erzielt werden. Es geht darum, die Vorteile einer mehrtägigen Veranstaltung gegen die Nachteile abzuwägen - und beide im Lichte der Nachfrage und der aktuellen bildungspolitischen Gegebenheiten zu betrachten.

Vorteile: die Präsenz der Teilnehmer hat eine entspanntere Qualität
 es ist mehr Zeit für die sorgfältige Entwicklung einzelner Gedanken
 Prozesse können sich über mehrere Tage hinziehen (darüber schlafen)
 in den Pausen entwickeln sich wertvolle informelle Kontakte

Nachteile: je länger, desto schwieriger die Freistellung vom Unterricht
die Schwelle, sich einzulassen, ist grösser (<Nachfrage)
der finanzielle Aufwand ist insgesamt grösser
es entstehen Übernachtungs- und Verpflegungskosten (privat zu tragen?)

So sehr die Vorteile mehrtägige Veranstaltungen wünschenswert erscheinen lassen, so deutlich wird auch, dass es einer starken behördlichen und finanziellen Unterstützung bedürfen wird, um die primäre Zielgruppe (A und B) zu einer Teilnahme an einer mehrtägigen Veranstaltung zu motivieren. Fehlt diese Unterstützung, so wird man sich pragmatischerweise auf eintägige (und daher oberflächlichere) Veranstaltungen beschränken müssen. Ist eine solche Unterstützung aber gegeben, so empfiehlt sich unbedingt das mehrtägige Format: die Wahrscheinlichkeit, eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, ist nachweislich grösser. Und um die Wirkung geht es schliesslich.

Getrennte Trainings für die Risikogruppen A und B?

Ein einleuchtender chinesischer Spruch besagt, dass man die Medizin nach der Krankheit geben muss. Da die beiden Risikotypen A und B so unterschiedliche Charakteristika aufweisen, stellt sich somit die Frage, ob eine Veranstaltung, die geeignet ist, einem Lehrer des A Typs zu helfen, den Bedürfnissen eines Lehrers vom Typs B auch gerecht werden kann. Oder ob der nicht eine ganz andere "Medizin" bräuchte.

Für eine Trennung der beiden Risikogruppen spricht ihre ganz unterschiedliche Dynamik, die unterschiedliche Interventionen erforderlich zu machen scheint. Typ A muss lernen, sein (Arbeits-)Leben aus einer gewissen Distanz zu betrachten, eine innere Entspannung und Ruhe zu finden im Trubel, während der Typ B zuviel Distanz hat, zu wenig Motivation und zu wenig Sinn in seiner Arbeit sieht. Ein Training für den Typ A wird folglich eher im Stil einer entspannten Selbstreflektion gehalten sein, während ein typisches B-Training viel dynamischer angelegt sein müsste: mobilisierend, aktivierend, motivierend.

Gegen die Trennung der Gruppen spricht ein sehr praktischer Grund: in Trainings sind Monokulturen nicht wirklich fruchtbar. Eine Gruppe, die nur aus B-Teilnehmern besteht, ist nur schwer zu handhaben und kaum zu aktivieren. A-Teilnehmer in Reinkultur hingegen sind kaum "einzubremsen", so sehr ist ihre Dynamik zum Selbstverständnis geworden. Sie schaukeln sich gegenseitig hoch. Ist eine Gruppe jedoch gemischt, bremsen die B-Teilnehmer die Typ A-Dynamiker, die wiederum den B-Typ provoziert und damit schon aktiviert. Man kann darüber streiten, ob es für einen Trainer leichter ist, mit Monokulturen umzugehen, als mit gemischten Gruppen, bei denen im selben Training für unterschiedliche Teilnehmer unterschiedliche Ziele erreicht werden sollen.

Ich persönlich tendiere zur zweiten Variante, der gemischten, und würde mit Sorgfalt die Inhalte so wählen, dass beide Gruppen davon profitieren, jeder Teilnehmer auf seine Weise. Welche Inhalte sind also für beide Risikogruppen gleichermaßen heilsam? Und wieviel von der "Medizin" der einen Gruppe kann man auch der anderen zumuten, ohne dass sie kontraproduktiv wirkt?

Der didaktische Aufbau: Welche Inhalte sind wichtig?

Entspannte Selbstreflektion wird beiden Gruppen helfen, sich selber, die aktuelle Situation und das Leben im weiteren Sinne in Ruhe zu betrachten. Jeder Teilnehmer wird dabei Anderes zu sehen bekommen und andere Schlüsse ziehen, aber der Prozess, der dahin führt, kann der selbe sein. Ich benutze hierzu "Lankarten", schematische Bilder verschiedener Lebensaspekte, die ich an der Flipchart entwickle, und die so gehalten sind, dass die Teilnehmer sich in ihnen wiederfinden und "reflektieren" können, ohne jedoch spezifische Antworten oder Lösungsansätze vorzugeben. Ich habe immer wieder festgestellt, dass die Teilnehmer meiner Trainings sehr wohl in der Lage und auch willens sind, sich selber die richtige "Medizin" zu verordnen, wenn sie einen Sinn darin erkennen. Sinnfindung ist für beide Gruppen von zentraler Bedeutung. Im Idealfall beschliesst der Teilnehmer selber, sein Verhalten zu ändern, weil er Geschmack und Sinn in einer neuen Alternative findet. Nur so kommen nachhaltige Verbesserungen zustande - und nicht weil ein Trainer dem Teilnehmer sagt, dies oder jenes sei gut für ihn.

Folglich muss ein Training, das für beide Gruppen gleichermaßen nützlich sein will, Lebensbereiche thematisieren, in denen beide Gruppen sich wiederfinden können, und ihnen darin eine gute Orientierung zur Selbstreflektion geben.

Es folgen Überlegungen zu Inhalten, die für beide Risikogruppen gleichermaßen wichtig sind:

1. Die Reflektion der aktuellen beruflichen "Landschaft" und des eigenen Standortes darin sollte am Anfang des Trainings stehen. Ein **Vortrag** von einer Fachkraft könnte dazu einen guten Anstoss geben, eines Referenten, der (die) es versteht, den Teilnehmern die aktuellen politischen, wirtschaftlichen und gesundheitlichen Gegebenheiten auf eine Weise vor Augen zu führen, die sie auf eine nicht-tendenziöse Weise "wachrüttelt".

Ein anderer Ansatz wäre **eine moderierte Gruppendiskussion**, die im Plenum beginnt und dann in kleineren (gemischten!) Gruppen fortgeführt wird. Ein gutes Thema für eine solche Diskussion könnte die Frage nach der Arbeits- und Lebensqualität im gegebenen Kontext sein (s.o.), die bei beiden Gruppen gleichermassen gering ist. Die Diskussion sollte die Gefahrenpunkte identifizieren, und Ansatzpunkte herausarbeiten, die eigene Situation zu verbessern. Dem Trainer obliegt es dann, diese Ergebnisse zusammenzufassen, zu visualisieren und im weiteren Verlauf des Trainings im Einzelnen zu thematisieren. Im Idealfall könnte man beide Elemente, den Vortrag und die Gruppendiskussion, kombinieren.

2. Die Wahrnehmung ist bei beiden Gruppen eingeschränkt, zumindest insofern, als beide dazu neigen, sich in den Dingen des Lebens zu verlieren, die einen mehr in der Aktivität, die anderen mehr im Raisonement. Eine innere Stille, eine Mitte, von der aus das Leben in Ruhe betrachtet und gehandhabt werden könnte, kennen weder A noch B. Eine **Erweiterung der Selbstwahrnehmung** um den jeweils zu kurz kommenden Bereich dürfte beiden Gruppen gut tun.

3. Eine realistische Betrachtung der **Grenzen und der Möglichkeiten des persönlichen Einflussbereiches** wird dazu beitragen, die Reflektion möglicher Ansatzpunkte für eine

Veränderung realistisch und konstruktiv zu halten. Anderenfalls, das zeigt die Erfahrung, wird die konstruktive Perspektive vom Jammern übertönt über Dinge, die doch nicht zu ändern sind. Das Training muss sich auf Lebensbereiche konzentrieren, die tatsächlich im Einflussbereich der Teilnehmer liegen.

4. Die persönlichen Werte müssen bei dieser Klientel mit Sorgfalt thematisiert werden. Typ A nimmt sie allzu ernst, während Typ B sie aus einem desillusionierten Abstand betrachtet, aus dem keine Motivation zu generieren ist. Beiden Gruppen sollte im Laufe des Trainings klar werden, wie sie ihren eigenen Werten auf eine bessere und heilsamere Weise gerecht werden können.

5. Das Phänomen des Jammerns ist dort am häufigsten zu beobachten, wo Menschen sich anstehenden **Entscheidungen** in ihrem persönlichen Einflussbereich (s.o.) nicht stellen. Beide Risikogruppen sollen ja im Training an eine persönliche Entscheidung herangeführt werden, nämlich die, ihr Verhalten im Lichte der stattfindenden Selbstreflektion auf heilsame Weise zu verändern. Eine solche Entscheidung muss aus eigener Einsicht, aus eigenem Antrieb erfolgen, wenn sie nachhaltige Wirkungen nach sich ziehen soll. Zu einer solchen Entscheidung sollte im Training **jede mögliche Hilfestellung** gegeben werden.

6. Oft liegt die Ursache einer krankmachenden Verhaltensweise in einer einseitigen oder in irgendeiner Weise defizitären Rollenauffassung. **Die eigene Rolle als Lehrer** sollte daher unbedingt thematisiert werden. Das Instrument der Gruppendiskussion mit anschließender und Visualisierung der Ergebnisse im Plenum eignet sich bestens zur Neudefinition der eigenen Rolle im salutogenetischen Sinn.

Dazu gehört nicht nur die eigene, sondern auch die kollektive Rollenauffassung an der jeweiligen Schule, sowie die gemeinsame Reflektion über geeignete Mittel und Wege, die aus ihr resultierenden Aufgaben und Arbeitsabläufe sowohl individuell als auch kollektiv realistischer und effektiver zu gestalten.

7. Von der Dynamik her empfiehlt sich eine **Kombination von Entspannung und Aktivierung**: Die Teilnehmer beider Gruppen sollen lernen, in der Aktivität entspannt zu bleiben und in der Entspannung aktiv. Es gibt Übungen, die dieses Prinzip auf sehr eindrückliche Weise veranschaulichen und erlebbar machen.

8. Die mangelnde **Balance zwischen beruflichem und privatem Leben** spielt oft eine entscheidende Rolle und sollte im Training auf interaktive Weise zur Sprache gebracht werden.

9. Am Ende des Trainings sollte jeder Teilnehmer **ein persönliches Ergebnis** mit nach Hause nehmen können, das ihn motiviert, sein Verhalten auf heilsame Weise zu verändern. Dieses Ergebnis muss seine Kraft aus einem Erleben schöpfen, wenn es über das rein Kognitive hinausgehen soll. Es muss ferner sichtbar, im besten Fall sogar greifbar sein, um sich gut einzuprägen. Ein Prozess, der zu einem solchen Ergebnis führt, sollte so gestaltet werden, dass er seine grösste Eindringlichkeit am Ende des Trainings entfaltet. Dazu empfiehlt sich **konsequente Visualisation** während des gesamten Trainings ebenso wie eine **ausgewogene Kombination kognitiver und experiencieller Elemente**, die die Teilnehmer am Ende des Trainings unweigerlich zu persönlichen Einsichten führen (die ebenfalls visualisiert werden).

Schlussfolgerungen

- ✦ Die aktuelle berufliche Situation der Lehrer erfordert Schulungsmaßnahmen, die sie in ihrer berufsbegleitenden Selbstreflektion und einem daraus resultierenden situationsgemässen Selbstmanagement in besonderer Weise unterstützen.

- ✦ Die unterschiedlichen Risikogruppen brauchen für diese Maßnahmen nicht getrennt zu werden. Die Mischung der Typen A und B im selben Training fördert die Gruppendynamik und kann den Prozess nur unterstützen.

- ✦ Die Inhalte des Trainings lassen sich so auswählen und gestalten, dass sie beiden Gruppen gerecht werden und keinen überfordern.

- ✦ Die Gruppengröße für ein solches Training soll 12 Teilnehmer nicht übersteigen.

- ✦ Die zeitliche Dauer eines Trainings darf nicht zu knapp bemessen werden wenn eine nachhaltige Wirkung erzielt werden soll. Eine Dauer von 2,5 Tagen (Anreise, gemeinsames Abendessen und ein erstes Treffen am ersten Abend, Abreise um ca. 17h am letzten Tag) erscheint mir optimal. Dazu ist jedoch eine Förderung nötig.

- ✦ Es muss ein Trainingsort gewählt werden, der von der Atmosphäre her die Selbstreflektion unterstützt, d. h. der auf allzu strenge Sachlichkeit zugunsten des Wohlfühlens verzichtet: Stille, keine Ablenkung, gutes, leichtes Essen, angenehmer Seminarraum, Natur, ein nicht zu lautes Ambiente am Abend für informelle Gespräche.

- ✦ Das Training steht ab Anfang 2006 zur Verfügung.

