

**7. Fachtag**  
der Fachgruppe Lehrende im RCI

**LEHRER-**  
zwischen  
müssen und können  
wollen und sollen  
**PERSÖNLICHKEIT**

Heidelberg, 30./31. Jan. 2009

**Materialien zum Workshop**

**"Was brauchen Lehrkräfte, um die Schule so zu gestalten,  
dass sie gerne und gut arbeiten?"**

**zusammengestellt von**

**Dipl. Psych. Helmut Heyse, Konz**

siehe auch [www.add.rlp.de](http://www.add.rlp.de) –Lehrergesundheit

## 10 Gründe für Lehrkräfte, etwas für ihre Gesundheit zu tun

1. Kindern und Jugendlichen Kenntnisse zu vermitteln, ihr Lernen zu begleiten, ihr soziales Verhalten zu fördern und ihre persönliche Entwicklung zu unterstützen, ist Teil eines erfüllten Lehrerberufs. Dieses tägliche Bemühen ist aber auch vielfachen Risiken von Störungen, Rückschlägen, Widerständen, Beeinträchtigungen ausgesetzt. Woher kommt die psychische Kraft, nicht **den Mut zu verlieren** und immer wieder neu anzufangen?
2. Schüler lernen für das Leben. Wie erfahren Lehrkräfte, wie gut sie Kinder und Jugendliche auf das Leben vorbereitet haben? Wann erhalten Lehrkräfte Anerkennung und Wertschätzung? Man muss einen starken **Glauben an die Selbstwirksamkeit** haben, um nicht auszubrennen.
3. Viele Menschen verursachen viel Lärm, junge Menschen besonders, große Klassen oft noch mehr. Schulen und Klassenräume sind nicht Lärm schützend konstruiert und erfordern lautes Sprechen. Das kostet **physische und psychische Kraft**.
4. Die Arbeitszeit des Lehrers ist nur z. T. durch Unterricht definiert, die Trennlinie zur Freizeit ist fließend. Es gehört **Selbstdisziplin und Zeitmanagement** dazu, Arbeit und Privatleben, Erholung und Reflexion der Arbeit gesundheitsförderlich zu organisieren.
5. Menschen, die gemeinsam Schule machen, haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wie diese Schule aussehen soll und wie die Menschen darin miteinander umgehen sollen. Auseinandersetzungen und Konflikte sind unvermeidlich. Auch wenn sie produktiv sind, belasten sie den Einzelnen. Wie gelingt es, mit Konflikten sozialverträglich umzugehen und immer wieder **Kooperation zu wagen**?
6. Pädagogische Maßnahmen sind selten eindeutig. Sie werden missverstanden, uminterpretiert, verfälscht. Es verlangt ein **stabiles Selbstwertgefühl**, sich bei aller Selbstreflexion nicht dauernd in Zweifel zu ziehen.
7. Lehrpläne sollen bei der Realisierung des Bildungs- und Erziehungsauftrags helfen. Die Übersetzung in konkretes unterrichtliches Handeln ist tägliche Aufgabe. **Wie erhält man sich die Freude** daran?
8. Der Bildungs- und Erziehungsauftrag ist offen formuliert; es gibt keinen Punkt der Erledigung und des zufriedenen Zurücklehns. Mit dem **Gefühl, nie fertig zu werden**, muss man erst mal fertig werden.
9. Auch für Lehrer gelten die Menschenrechte. Grenzverletzungen von Schülern, Eltern, Kollegen und Vorgesetzten verwunden und machen mürbe. Wie schützt man sich vor Zynismus und **seelischer Erschöpfung**?
10. Der Lehrerberuf zählt zu den sinnhaftesten und verantwortungsvollsten in der Gesellschaft. Die Arbeitsbedingungen entsprechen dem oft nicht. Überlastung durch Arbeitsmenge und Zeitdruck beeinträchtigen die Arbeitsqualität und das Lebensgefühl. Was tun, um die **Berufszufriedenheit zu erhalten**?



## **Leitfragen für die Auswertung Ihrer Energiebilanz**

- Wie verhalten sich Energieräuber und Energiequellen quantitativ und qualitativ zueinander?
- Aus welchen Bereichen (Schule, Sie selbst, Familie...) kommen die Belastungen (Energieräuber) und woher kommen die positiven Energien?
- Erkennen Sie Schwerpunkte und Einseitigkeiten? Gibt es positive Energien aus der Schule?

### **Leitfragen zu Ihren Energieräubern:**

- In welchen Zusammenhängen stehen Ihre Belastungen mit Fach- und Sachproblemen, Gesundheit, sozialen Beziehungen, Arbeitsmenge, unrealistischen Zielen, Erwartungen, unzureichenden Kompetenzen...?
- Wo können Sie selbst Ihre Belastungen verändern oder reduzieren?
- Wo sind Sie auf die Veränderungen von Bedingungen oder Hilfen von außen angewiesen?

### **Leitfragen zu Ihren Energiequellen:**

- Sind die positiven Energien eher erfolgs- und leistungsbetont (z.B. es gelingt etwas) oder erlebnisgefärbt (z.B. Musik, Landschaft, Kunst...)?
- Suchen Sie diese Energiequellen aktiv und bewusst geplant auf – oder sind es eher Ereignisse, die Ihnen von anderen geschenkt werden oder „zufällig passieren“?
- Wie gestalten Sie Ihre Erholungsphasen?
- Wo sehen Sie Defizite? Wo wollen/wo können Sie etwas verändern?
- Welche Hürden sind dafür zu überwinden?
- Wer kann Ihnen dabei helfen?
- Weitere Beobachtungen an mir über Ärgern, Genießen ...

## Pflegen Sie Ihren Stress?<sup>1</sup>

Die folgende Liste enthält Aussagen, die etwas mit der eigenen Stressanfälligkeit zu tun haben. Bitte prüfen Sie, in welchem Ausmaß diese Aussagen für Sie zutreffen und kreuzen Sie das Kästchen an. Oft hängt die jeweilige Reaktion ganz von den momentanen Umständen oder bestimmten Personen ab; nehmen Sie dann die Antwort, die dem „Normalfall“ entspricht.		nie	manch mal	oft	immer
1.	Ich ärgere mich über mich selbst, wenn mir etwas nicht gelingt.	1	2	3	4
2.	Ich behalte meine Probleme, Sorgen, Ängste ... für mich bis es aus mir heraus bricht.	1	2	3	4
3.	In schwierigen Situationen verlässt mich mein Humor.	1	2	3	4
4.	Ich reagiere hektisch, ohne einen Überblick über die Situation zu haben.	1	2	3	4
5.	Ich bemerke negative Verhaltensweisen bei mir, wenn ich mich unter Druck fühle.	1	2	3	4
6.	Ich konzentriere mich eher auf negative Aspekte in meinem Leben als auf positive.	1	2	3	4
7.	Ich neige dazu, über Vergangenes nachzugrübeln.	1	2	3	4
8.	Ich fühle mich in neuen, ungewohnten Situationen unwohl.	1	2	3	4
9.	Ich erlebe die Rolle, die ich in meiner Schule spiele, als bedeutungslos.	1	2	3	4
10.	Neue Anforderungen machen mir Angst, ihnen nicht zu genügen.	1	2	3	4
11.	Ich muss zu Terminen hetzen, um nicht zu spät zu kommen.	1	2	3	4
12.	Wenn etwas nicht so läuft, wie ich es erwarte, werde ich nervös und ärgerlich.	1	2	3	4
13.	Ich neige dazu, Probleme anderer lösen zu wollen.	1	2	3	4
14.	Es belastet mich, wenn ich meine eigenen Ansprüche an mich selbst nicht erfülle.	1	2	3	4
15.	Ich habe ein schlechtes Gewissen, wenn ich mich hinsetze und eine Stunde nichts mache.	1	2	3	4
16.	Ich fühle mich gehetzt, auch wenn ich <u>nicht</u> unter Druck stehe.	1	2	3	4
17.	Statt Pausen zu machen, arbeite ich lieber durch.	1	2	3	4
18.	Ich werde ärgerlich, wenn man mich über Gebühr warten lässt.	1	2	3	4
19.	Dummen Bemerkungen mir gegenüber bin ich hilflos ausgeliefert.	1	2	3	4
20.	Ich übernehme mehr Aufgaben als ich auf einmal bewältigen kann.	1	2	3	4
21.	Ich mache lieber meine eigenen Erfahrungen, als Rat und Hilfe zu suchen bzw. anzunehmen.	1	2	3	4
22.	Ich ignoriere meine eigenen physischen Grenzen.	1	2	3	4
23.	Ich nehme Aufgaben in Angriff, bevor ich sie sorgfältig durchdacht habe.	1	2	3	4
24.	Meiner Meinung nach ungerechtfertigte Vorwürfe machen mich ganz fertig.	1	2	3	4
25.	Es ist mir peinlich zuzugeben, wenn ich mich mit Arbeit überfordert fühle.	1	2	3	4
	<b>Anzahl</b>				

<sup>1</sup> Nach einer Idee von Hindle, T. 1998: Reducing Stress. DK Publishing. N.Y.

26.	Ich suche in Äußerungen schnell nach Vorwürfen oder Kritik.	1	2	3	4
27.	Ich mache mehrere Dinge gleichzeitig.	1	2	3	4
	Ich vermeide es, Arbeit an andere zu delegieren.	1	2	3	4
28.	Trotz Arbeitsbelastung beginne ich mit Aufgaben, bevor ich sie nach Prioritäten sortiert habe.	1	2	3	4
29.	Es bedrückt mich, wenn ich Erwartungen anderer nicht erfülle.	1	2	3	4
30.	Ich denke, dass ich zu sehr belastet bin.	1	2	3	4
31.	Mein Arbeitsleben hat Priorität vor meinem Familien- und Privatleben.	1	2	3	4
32.	Ich werde ungeduldig, wenn etwas nicht sofort geschieht oder andere sich ungeschickt anstellen.	1	2	3	4
33.	Ich finde es schlimm, wenn man in meiner Arbeit Fehler findet.	1	2	3	4
34.	Es fällt mir schwer, anderen kritische Rückmeldungen zu geben.	1	2	3	4
35.	Kritik an meiner Arbeit geht mir nah und beschäftigt mich lange Zeit.	1	2	3	4
36.	In schwierigen beruflichen, sozialen ... Situationen suche ich die Schuld bei mir.	1	2	3	4
37.	Ich bin empfänglich für „versteckte Appelle“ („Es müsste mal jemand ...“).	1	2	3	4
38.	Fremden gegenüber bin ich unsicher.	1	2	3	4
39.	Ich finde es schwierig, Forderungen und Bitten abzulehnen.	1	2	3	4
	<b>Übertrag</b>				
	<b>Gesamt-Anzahl</b>				
	<b>Summen (Anzahl x Wert)</b>				
	<b>Gesamt</b>				

## Ergebnisauswertung

Für die Gesamtauswertung sind vor allem die Extreme wichtig; sie bedürfen aber der Interpretation.

Die Zustimmung „oft“ oder „immer“ zu einer Aussage muss noch nicht auf Stressoren hinweisen, genau so wenig, wie ein „nie“ ein Schutz vor Stress sein muss. Entscheidend ist, wie Sie selbst Ihre Antworten im Vergleich zu Ihrem Wertesystem und Ihren Prioritäten einordnen: Der Verstoß gegen Lebensmaximen, „innere Antreiber“ und Leitgedanken kann ebenso Stress auslösende Wirkung haben, wie der ständige Versuch, es allen recht zu machen; und wer sich nie über sich selbst ärgert, leidet unter mangelnder Selbstkritik, was unter sozialen und kommunikativen Aspekten ebenfalls Stress bewirken kann.

Die folgenden Anmerkungen können Ihnen - **mit aller Vorsicht** - eine Orientierung geben, sofern Ihr Antwortprofil ausgeglichen ist. Bei einem Gesamtergebnis, das aus vielen Extremantworten (1 und 4) besteht, können diese Beschreibungen allerdings nicht zutreffen:

**40 – 80** Sie schätzen sich selbst als ziemlich stressresistent ein und schützen sich vor Stress. Prüfen Sie anhand Ihrer Angaben, ob Kritik und Beunruhigungen sie überhaupt noch erreichen, oder ob Sie sich Ihrer selbst allzu sicher sind – und dadurch anderen Stress machen.

**81 – 120** Sie verfügen noch ausreichend über Filter gegen Stressoren, sind aber gefährdet, viele potenziell Stress auslösende Ereignisse nicht abwehren zu können. Versuchen Sie, Kompetenzen im Umgang mit sich, mit Ihrer Arbeit und mit Ihrem sozialen Umfeld zu verstärken, die Ihnen Widerstand gegen Beunruhigung und Sorgen ermöglichen. Hinweise dazu können Sie Ihren eigenen Antworten entnehmen. Wer könnte Ihnen Modell dafür sein; wer dabei helfen?

**121 – 160** Ihre Stressanfälligkeit ist zu hoch: Sie empfinden zu vieles als Bedrohung, und sollten die Ansprüche an sich selbst überprüfen. Es empfiehlt sich für Sie, neue Strategien zu entwickeln, um Stressoren etwas entgegen setzen zu können.

## Hilfreiche „Filterkompetenzen“ zur Stressvermeidung

Eine distanzierende, entlastende Interpretation von Ereignissen und ein Stress reduzierendes „Erstverhalten“ verlangen bestimmte Kompetenzen. Dazu zählen z. B.

	kann ich	gelingt mir nicht	sollte ich probieren
<b>Problembesitz klären</b> und das Problem da lassen, wo es ist: Angehörige sozialer Berufe neigen dazu, sich Probleme anderer zu Eigen zu machen und sich für die Lösung verantwortlich zu fühlen – statt anderen dabei zu helfen, ihr Problem selbst zu bearbeiten oder zu lösen.			
<b>Perspektive wechseln:</b> Eine Situation in einen anderen Kontext stellen („Reframing“). Ereignisse lassen - insbesondere aus der Sicht des Gegenüber – meist auch eine andere Interpretation zu – und damit andere Gefühle und Reaktionen.			
<b>Überblick behalten</b> und erst Handeln, wenn der erste Impuls zu spontaner, vielleicht emotionaler oder unüberlegter Reaktion vorbei ist.			
<b>Systemisch denken:</b> Die meisten Ereignisse sind komplizierter, als man im ersten Moment erfassen kann. Denken in „Entweder-oder“ oder „Schwarz-weiß“ oder „Wenn-dann“ erzeugt Druck, führt zu Verengungen oder Scheinalternativen und verliert die Zusammenhänge aus dem Blick.			
<b>Innere Antreiber kontrollieren:</b> Unsere – meist nicht bewussten – Lebensmaximen (z. B. „Ich muss es allen recht machen“) haben enormen Einfluss auf unsere Gedanken und Phantasien und bestimmen unser soziales Verhalten; sie machen auch sehr verletzlich. Wer jede Störung im Unterricht als pädagogische Herausforderung oder Bedrohung seiner Lehrerkompetenz interpretiert, macht sich das Leben noch schwerer.			
<b>Auf sich selbst vertrauen:</b> Wer sich seiner sicher ist, sich auf seine Fähigkeiten verlassen kann, ist eher in der Lage, in potenziell Stress auslösenden Situationen souverän zu reagieren. Dazu bedarf es der ständigen persönlichen und professionellen Weiterentwicklung.			
<b>Unzumutbare Forderungen abwehren</b> - Nein sagen: Die eigenen Kräfte einschätzen und die Grenzen der Kompetenzen und Belastbarkeit abstecken zu können, schützt vor (Selbst-) Überforderung, die mit Belastung und Stress einhergeht. Niemand kann alle Erwartungen erfüllen.			
<b>Grenzen setzen:</b> Man kann lernen, Grenzüberschreitungen von Personen, die die eigene körperliche und psychische Unversehrtheit bedrohen, verbal abzuwehren.			

<p><b>„Vier-seitig“ wahrnehmen und kommunizieren:</b> Wer in jeder Äußerung vor allem auf die Beziehungsbotschaft hört, wer für Appelle übersensibel ist, wer seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse nicht in Ich-Botschaften übersetzen kann, ist anfälliger für Stress. „Dumme Bemerkungen“ können manchmal mehr über den „Sender“ selbst aussagen als sie an Appell oder Sachmitteilung enthalten.</p>	kann ich	gelingt mir nicht	sollte ich probieren
<p><b>Meta-Kommunikation üben und anwenden:</b> Oftmals ist es entlastend, auf eine Äußerung nicht direkt einzugehen, sondern auf eine andere kommunikative Ebene zu wechseln, z. B. auf den Vorwurf: „Da haben Sie mal wieder ...!“ – mit der Reaktion: „Es ist immer erfrischend, wie direkt Sie Ihre Meinung sagen“. Auch Humor, <b>aktives Zuhören</b> oder <b>Schlagfertigkeit</b> können diese Wirkung haben und Situationen entspannen.</p>			
<p><b>Positiv mit sich selbst sprechen:</b> Positive, ermutigende Selbstgespräche, eine realistisch-optimistische Grundhaltung und Vertrauen in die Selbst-Wirksamkeit können Energie bringen. Wer sich hingegen durch destruktive Selbstgespräche selbst bemitleidet und „ins Leid redet“ („das schaffe ich nie; warum ausgerechnet ich ...“) erhöht sich selbst Belastung und Stress. Auch eine Wahrnehmung mit negativer Optik, die im Schweizer Käse nur die Löcher sieht und den Käse nicht beachtet, macht anfällig für Belastungs- und Stressempfinden.</p>			
<p><b>Humor einsetzen:</b> Humor kann Unvereinbarkeiten (Konflikte, Ambivalenzen, Unsicherheiten, Ängste und Widersprüche) spielerisch auf eine „Metaebene“ bringen, verfremden und witzig auflösen – und manchmal kann Humor wieder ein wenig Lust herbeizaubern.</p>			
<p><b>Sich selbst nicht so wichtig nehmen:</b> Wenn Sie alle Bemerkungen, Andeutungen, Verhaltensweisen von Kolleginnen und Kollegen auf sich beziehen und gleichzeitig peinlich darauf achten, dass keine – auch humorvollen – negativen Äußerungen gegen oder über Sie gemacht werden, haben Sie an vielen Fronten zu kämpfen.</p>			
<p><b>Ereignisse zeitlich und mental vorplanen:</b> Erwartbare schwierige Situationen lassen sich mental vorher durchspielen und reflektieren, so dass der Überraschungseffekt verringert wird und die eigenen Reaktionen kalkuliert, gezielt erfolgen können. (Wenn NN wieder das tut, sagt ..., dann...).</p>			
<p>Manchmal hilft <b>auch visuelles und auditives Abschalten</b> vor Belastung und Stress.</p>			

## Analyse der Arbeitssituation an unserer Schule

(nach Krause, Universität Freiburg/Olten)

Welche Fehlbelastungen machen uns zu schaffen?				Welche Fehlbelastungen könnten wir gemeinsam reduzieren?		
- nein * + ja etwas * ++ ja sehr	-	+	++	dagegen könnten wir etwas tun	das liegt nicht in unserer Hand	das gehen wir an
schwierige Schüler / Unterrichtsstörungen						
Hohes Arbeitspensum, zu viele Projekte, Aktivitäten						
starker Zeitdruck						
fehlende Erholungspausen						
Rückzugsmöglichkeiten in der Schule						
hoher Lärmpegel						
Zwang, eigene Gefühle zu unterdrücken (z.B. Ärger)						
Konflikte im Kollegium						
Konflikte zwischen Schulleitung und Teilen des Kollegiums						
Unsicherheit (z.B. widersprüchliche Erwartungen seitens Eltern, Schulleitung ...)						
Übernahme zahlreicher nicht-zumutbarer" Aufgaben						
schlechte räumliche Situation/ fehlende Arbeitsplätze						
fehlende Lehr- & Lernmittel! Ausstattung						
Konflikte mit Eltern (bzw. Ausbildern)						
Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben						
Stundenplan, Vertretung						
Korrekturprobleme						
Pausenkonferenzen, Besprechungsorganisation, Terminplanung						
große Klassen, Kurse						
Informationsfluss						
hohe Ansprüche durch die Schulleitung						
<b>An unserer Schule ...</b>						
werden Gespräche über private Dinge vermieden						
findet eigentlich <b>keine</b> Zusammenarbeit zwischen den Lehrerinnen und Lehrern (LL) statt						
fällt es vielen LL schwer, sich mit den Meinungen der Sch ernsthaft auseinander zu setzen						
sind den meisten LL vor allem Ruhe und Ordnung wichtig						
zählen nur die Leistungen der Besten						

## Gesundheitsförderliche Ressourcen an unserer Schule

Auf welche Ressourcen können wir bei Veränderungen zurückgreifen?				Können wir diese Ressource gemeinsam ausbauen?		
- nein * + ja etwas * ++ ja sehr	-	+	++	die ist so o.k.	das liegt nicht in unserer Hand	das sollten wir angehen
gute Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen, gute Teamarbeit						
Unterstützung durch die Schulleitung						
gemeinsame pädagogische Vorstellungen, die auch handlungsrelevant werden						
Innovationsklima/ Umsetzung von neuen Ideen; "Fehlerkultur"						
Beteiligung an Entscheidungen ("Partizipation")						
Transparenz der Entscheidungen						
guter Informationsfluss						
unterstützende Konferenzen und Besprechungen						
gerechte Arbeitsverteilung in der Schule						
bedürfnisgerechte Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten						
gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung; Rückmeldungen zur eigenen Arbeit						
Erfahrungsaustausch						
Einbindung externer Fachkräfte, zur Entlastung von nicht-pädagogischen Aufgaben						
<b>An unserer Schule ...</b>						
gehen die Schülerinnen und Schüler (Sch) freundschaftlich miteinander um						
gehen die LL freundlich miteinander um						
besteht ein gutes Verhältnis zwischen Sch und LL						
spielt Gewalt unter Sch keine große Rolle						
treffen sich viele LL auch in der Freizeit						
werden LL ermuntert und unterstützt zu kooperieren, Ideen und Materialien auszutauschen ...						
kann ein Kollege bei Problemen mit der Unterstützung anderer Kolleginnen und Kollegen rechnen						
treffen sich die LL regelmäßig, um über Unterricht und Schulentwicklung zu sprechen						

werden Sch ermuntert, eigene Gedanken zu entwickeln, auch wenn sie falsch sein könnten						
bemühen sich die meisten LL um schwächere Sch						
wird viel von den Sch verlangt						
geht es den LL mehr darum, dass die Sch gute Ideen haben, als dass sie viel wissen						
wird erwartet, dass die Sch auch am Wochenende lernen						
bemühen sich viele LL, die Sch auch persönlich kennen zu lernen						
wird auf Disziplin viel Wert gelegt						
diskutieren LL viel mit den Sch						
werden Entscheidungen transparent gemacht						
besteht ein gutes Verhältnis zwischen Schulleitung und den meisten LL						
werden LL bei "Grenzverletzungen" durch Sch. und Eltern in Schutz genommen						
<b>Weitere Ressourcen an Ihrer Schule</b>						

**Der größte Fehler, den wir begehen können, ist,  
den ersten Schritt nicht zu machen,  
weil wir denken, er sei zu unbedeutend.  
(Quelle unbekannt)**

## **Gesundheitsförderung durch Organisationsveränderungen**

Wie können wir schulische Organisationsstrukturen verändern und positiv nutzen, um Stress und Belastung zu reduzieren und unsere Arbeitszufriedenheit erhöhen?

### **Eine Anregung zur kollegialen Gesundheitsförderung in 5 Schritten.**

#### **Einzelarbeit:**

Besinnung auf individuelle Wünsche für Veränderungen an der Schule (siehe diverse Arbeitshilfen)

#### **Gruppenarbeit (siehe auch Methodenteil):**

1. Gibt es gemeinsame Wünsche zur Veränderung schulischer Arbeitsbedingungen: Was soll sein?
2. Konzentration auf 1-2 Vorhaben (gewichten; bearbeiten in Teilgruppen)
3. Beachtung des materiellen, systemischen und personellen Kontextes:
  - Was/wer hindert uns an einer gesundheitsfördernden Veränderung?
  - Welche Lösungsversuche wurden mit welchem Erfolg bereits unternommen?
  - Welche Sachzwänge, Entwicklungen, Traditionen, Regeln ... bestehen in Bezug auf das Problem?
  - Welche Interessen bestehen auf welchen Seiten, dass alles unverändert bleibt?
  - Was ist das Positive an der derzeitigen Situation?
  - Welche positiven und negativen Folgen sind zu erwarten, wenn das Problem gelöst wäre?
4. Auf dem Weg zur Lösung:
  - Wie könnten Lösungen aussehen? (Brainstorming)
  - Welche Elemente muss eine Lösung haben? Was muss an Positivem in der jetzigen Situation bei einer Veränderung erhalten bleiben?
  - Was darf eine Lösung "kosten" (Geld, psychischer Aufwand, Gewohnheiten, Macht und Einfluss ...)?
  - Welche Ressourcen haben wir selbst, welche müssen wir uns besorgen?
  - Wer ist zu beteiligen?

#### **Das ist im Plenum (Gesamtkonferenz) zu klären:**

5. Lösungsauswahl und Handlungsplanung: Wer macht was, wann, mit wem?
  - Woran merken wir, dass es besser wird?
  - Wann machen wir eine Zwischenbilanz?
  - Wer koordiniert die verschiedenen Aktivitäten?