

# Selbstreguliertes Selbstmanagement für Lehrerinnen und Lehrer

BILDUNGSLAND  
Hessen 





### Zur Autorin Meike Landmann,

geboren am 28. April 1971 in Wiesbaden, 1991-1993 Ausbildung zur Industriekauffrau, 1993-2000 Studium der Psychologie an der Technischen Universität Darmstadt mit den Schwerpunkten Pädagogische Psychologie und Arbeits- und Organisationspsychologie, 2004 Promotion, 2000-2002 Mitarbeiterin in der Personal- und Trainingsabteilung der Gruppe Deutsche Börse in Frankfurt, 2002-2004 Promotionsstipendium des Landes Hessen, seit 2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Darmstadt im Bereich der Pädagogischen Psychologie.

Dr. Meike Landmann  
Technische Universität Darmstadt  
Alexanderstr. 10  
64283 Darmstadt

---

**Herausgeber:** Institut für Qualitätsentwicklung (IQ),  
Walter-Hallstein-Str. 5-7, 65197 Wiesbaden,  
[www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de)

**Verantwortlich:** Kerstin Rheingans

**Text:** Dr. Meike Landmann

**Lektorat:** Karin Schulze-Langendorff

**Layout:** Muhr, Design und Werbung, [www.muhr-partner.com](http://www.muhr-partner.com)

**Druck:** mww.druck und so..., Mainz/Kastel

**Hinweis:** Als Online-Fassung finden Sie diesen Text  
auch auf der Internetseite des Instituts für  
Qualitätsentwicklung unter [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de)

**Auflage:** 1.500 Stück, 2. Auflage, Dezember 2011

Diese Veröffentlichung wird im Auftrag des Hessischen Kultusministeriums herausgegeben; sie stellt jedoch keine verbindliche, amtliche Verlautbarung der Hessischen Kultusministerin dar; sie will vielmehr die Diskussion um die behandelten Themen anregen und zur Weiterentwicklung des hessischen Schulwesens beitragen.

Dem Land Hessen (Institut für Qualitätsentwicklung) sind an den abgedruckten Beiträgen alle Rechte der Veröffentlichung, Verbreitung, Übersetzung und auch die Speicherung und Ausgabe in Datenbanken vorbehalten.

## Inhalt

Zielsetzung	3
Die Bedeutung von selbstreguliertem Selbstmanagement für den Lehrerberuf	4
Theoretische Grundlagen des Selbstregulierten Selbstmanagements	6
Selbstreguliertes Selbstmanagement in der Praxis	11
Selbstregulations- und Selbstmanagementstrategien	12
Zusammenfassung	26
Literaturhinweise	27

## Zielsetzung

Die vorliegende Broschüre der Reihe IQ Kompakt erläutert die Prinzipien des **Selbstregulierten Selbstmanagements**, wobei die Abgrenzung zum reinen Selbstmanagement aufgezeigt wird. In einem ersten Schritt wird die theoretische Basis anhand eines dreiphasigen Selbstregulationsmodells erläutert. Anschließend werden zu jeder Modellphase Handlungsstrategien für den Arbeitsalltag vorgestellt und auf den Lehrerberuf bezogen. Diese Broschüre hat nicht den Anspruch einer vollständigen Darstellung aller Selbstregulations- und Selbstmanagementstrategien. Vielmehr soll zum einen ein Grundverständnis des Selbstregulierten Selbstmanagements vermittelt und zum anderen durch die Vorstellung einiger Tipps und Strategien die konkrete Umsetzung in den eigenen Arbeitsalltag angeregt werden. Nach Bedarf kann auch der theoretische Teil übersprungen und direkt mit dem Praxisteil (S.11) gestartet werden.

# Die Bedeutung von Selbstreguliertem Selbstmanagement für den Lehrerberuf

## Selbstregulation und Selbstmanagement als Schlüsselqualifikation



Der dynamische Wandel in unserer Gesellschaft und die steigenden Anforderungen im Arbeitsleben lassen die Begrenztheit der Ressource Zeit immer deutlicher werden. Darüber hinaus führen veränderte soziale und gesamtgesellschaftliche Bedingungen zu einem Zuwachs an Eigenverantwortung in Bezug auf die Lebensgestaltung und die Bewältigung der damit verbundenen Anforderungen. Im Zuge dieser Veränderungen wird die Fähigkeit, die vorhandene Zeit effektiv planen und sich selbst gut organisieren zu können, zunehmend wichtiger. Aber nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Bereich wird es immer zentraler, seine persönlichen Ziele definieren und auch aktiv verfolgen zu können. **Eigeninitiative** und **selbstreguliertes Verhalten** werden zu **Schlüsselqualifikationen**, die nachweislich zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit, zur beruflichen Zielklärung, zum Berufserfolg, zur beruflichen Selbstverwirklichung und zur Bewältigung einer sich kontinuierlich verändernden Umwelt beitragen (Abele, 2004; Braun, Adjei & Münch, 2003; Müller, 2003; Wiese, 2003; Zimmerman, 2000). Der Schulung und dem Erwerb von Selbstmanagement- oder Selbstregulationsfähigkeiten kommt somit ein hoher Stellenwert zu, auch im Hinblick auf die Bewältigung der besonderen An- und Herausforderungen des Lehrberufs.

Ein besonderes Charakteristikum dieses Berufsbildes ist die Aufteilung in zwei unterschiedliche Arbeitsbereiche: Schule und Heimarbeitsplatz. Das Arbeitsumfeld in der Schule zeichnet sich durch vorgegebene Strukturen und einen festen Zeitrahmen aus. Das Arbeiten zu Hause erfordert hingegen eine massive Strukturierung und eigenständige Organisation des Arbeitsumfeldes. Wenn dies nicht gelingt, kann es in der Folge zu einer ungunstigen Vermischung von Heimarbeitsplatz und Privatleben kommen.

Für den Lehrerberuf ist die hohe Quote an Frühpensionierungen nach Berufsunfähigkeit ein Indikator für das Ausmaß des Belastungserlebens. Äußere Gegebenheiten, die als belastend empfunden werden können, sind beispielsweise



- physische Anforderungen wie Lärm- und Sprechbelastung,
- vergleichsweise geringe Freiheitsgrade in Bezug auf berufliche Ziele und die eigene Berufslaufbahn,
- fehlende soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Schulleitung mit der Folge des „Einzelkämpfertums“,
- die Konfrontation mit einem schlechten Berufsimago des Lehrberufes in der Gesellschaft und
- die Anpassung an derzeitige Reformprozesse im Bildungswesen.

Weiterhin müssen Lehrpersonen in ihrem Beruf in der Regel vielfältigen Ansprüchen von unterschiedlichen Seiten - von den Schülerinnen und Schülern, den Eltern, dem Kollegium und der Schulleitung - gerecht werden. Entsprechende Gespräche oder auch der Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern können ebenfalls als Belastung empfunden werden (Schaarschmidt, Kieschke & Fischer, 1999). Die tatsächlich erlebte Beanspruchung durch diese äußeren Gegebenheiten hängt natürlich von vielen weiteren Faktoren ab wie beispielsweise

## Belastungserleben Lehrberuf

- den vor Ort bestehenden Bedingungen,
- der Schulform,
- der sozialen Unterstützung,
- der Anzahl und der Art außerschulischer Aktivitäten,
- den eigenen Leistungsansprüchen oder auch
- den individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten der jeweiligen Person. (Siehe hierzu z. B. Schaarschmidt, 1999; Schmitz & Leidl, 1999.)

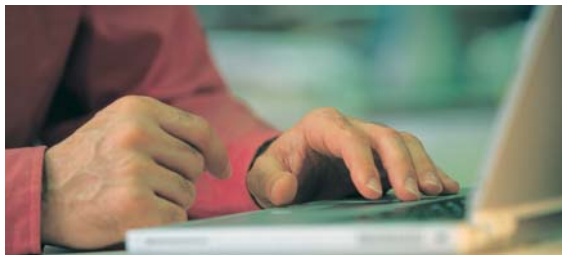
Eine wichtige Fähigkeit zur Bewältigung von Arbeitsbelastungen ist das **Selbstregulierte Selbstmanagement**. Dessen Komponenten und entsprechende Strategien zur Förderung sollen in der vorliegenden Broschüre einführend beschrieben werden.

# Theoretische Grundlagen des Selbstregulierten Selbstmanagements

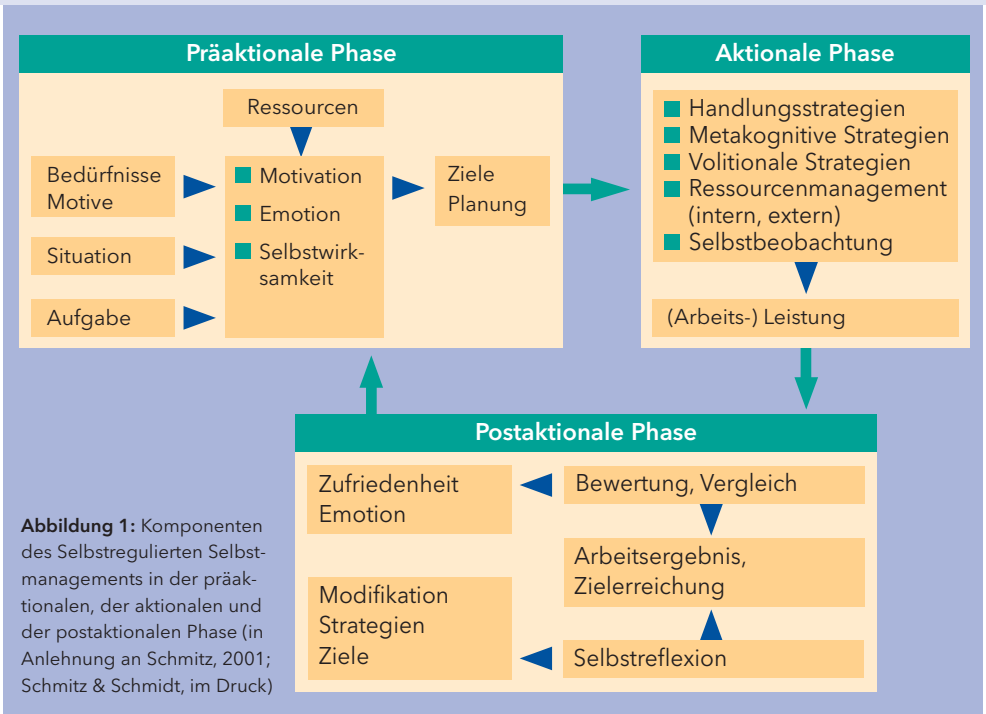
## Planung, Feedback und zyklische Anpassung

Bei der Definition von Selbstreguliertem Selbstmanagement bezieht sich der vorliegende Beitrag auf die Theorie der Selbstregulation\* und geht damit über das Verständnis des Selbstmanagements als Vermittlung reiner Selbstorganisations- oder Zeitmanagementstrategien hinaus. Selbstregulation bzw. Selbstreguliertes Selbstmanagement umfasst also nicht nur vereinzelte Techniken zur besseren Zeiteinteilung oder Selbstorganisation (z. B. Koenig, Roth & Seiwert, 2001), sondern auch die Regulation von Gedanken, Gefühlen und Verhalten in Bezug auf persönliche Ziele (Zimmerman, 2000). Wichtig ist hierbei vor allem die Planung und die zyklische Anpassung von beispielsweise eingesetzten Selbstorganisationsstrategien anhand von Feedbackprozessen über mehrere Handlungsabläufe hinweg. Als Grundlage zur Darstellung von Fördermöglichkeiten des Selbstregulierten Selbstmanagements eignet sich das Modell von Schmitz (2001, siehe auch Schmitz & Schmidt, im Druck), das in modifizierter Form – bezogen auf Selbstmanagement – dargestellt wird (siehe Abbildung 1). Der gesamte Handlungsprozess wird nach diesem Modell in drei Phasen unterteilt:

- die präaktionale Phase vor dem Handeln,
- die aktionale Phase während des Handelns und
- die postaktionale Phase nach dem Handeln.



\* Siehe hierzu auch IQ-Kompakt „Selbstreguliertes Lernen“ von Dr. Franziska Perels. In diesem wurde das Selbstregulationsmodell mit dem Fokus der Förderung Selbstregulierten Lernens und der Integration von Selbstregulationsstrategien in den Unterricht behandelt. Im vorliegenden Beitrag wird dieses Modell in Bezug auf Selbstreguliertes Selbstmanagement vorgestellt. Zur weiteren theoretischen Vertiefung ist das IQ-Kompakt „Selbstreguliertes Lernen“ zu empfehlen.



## Präaktionale Phase

In der **präaktionalen Phase**, der Phase vor dem Handeln, geht es um das Setzen von Zielen und das Planen von Handlungen. Gut definierte Ziele und eine detaillierte Handlungsplanung tragen massiv zu einem erfolgreichen Handlungsergebnis bei (z.B. Gollwitzer, 1999; Locke & Latham, 1990). Wesentliche **Rahmenparameter**, die auf die **Zielsetzung** und die Handlungsplanung Einfluss nehmen, sind

## Zielsetzung und Handlungsplanung

- die aktuelle Situation (die momentanen Gegebenheiten, wie Arbeitsbelastung, zur Verfügung stehende Zeit etc.),
- die zu bewältigende Arbeitsaufgabe (die Aufgabenstellung),
- die Bedürfnisse und die Motive der handelnden Person (z.B. Was ist mir wichtig? Was treibt mich an?) und
- das Ausmaß der internen und externen Ressourcen (z.B. Kompetenzen, Vorwissen, Kontakte, Netzwerke).

Hieraus wiederum resultieren

- die aktuell vorhandene Motivation zur Aufgabenbewältigung,
- die momentane Befindlichkeit (bei schwierigen Aufgaben z. B. Angst oder Unlust, bei herausfordernden und interessanten Aufgaben z. B. Hoffnung auf Erfolg, (Vor-)Freude oder Neugier; siehe Pekrun, Goetz, Titz & Perry, 2002) und
- das Ausmaß der Selbstwirksamkeit (d. h. die subjektive Einschätzung, bevorstehende Aufgaben und Situationen bewältigen zu können; siehe Bandura 1977, 1997).

### Selbstwirksamkeit beeinflusst die Zielerreichung

Eine hohe **Selbstwirksamkeit** führt dazu, dass man zuversichtlicher an eine Aufgabe herangeht, sich höhere Ziele setzt und auch in der Folge mehr Anstrengung investiert und mehr Ausdauer zeigt. In Abhängigkeit von den eben beschriebenen Modellkomponenten werden schließlich Ziele gesetzt und deren Umsetzung geplant (siehe hierzu das Kapitel Selbstregulations- und Selbstmanagementstrategien auf S. 12 ff).



### Aktionale Phase

In der **aktionalen Phase** werden die geplanten Handlungsstrategien (z. B. Techniken zur Selbstorganisation) umgesetzt und eine bestimmte (Arbeits-)Leistung erbracht. Für das Gelingen ist natürlich relevant, welche **Handlungsstrategien** eingesetzt werden (z. B. ABC-Analyse, Prioritäten setzen) und ob diese für die gegebene Situation funktional sind. Weiterhin sind aber auch **metakognitive** Strategien, wie Überwachung, Planung und Regulation des eigenen Handelns, für einen erfolgreichen Handlungsprozess wichtig. Um eine Aufgabe auch gegen Widerstände und (innere oder äußere) Ablenkungen durchzuhalten, benötigt man **volitionale bzw. Willensstrategien**. Ebenso nimmt das **Ressourcenmanagement**, also die Bereitstellung der internen (z. B. Kompetenzen, Konzentration, Aufmerksamkeit) und externen (z. B. Gestaltung der Arbeitsumgebung, Zusammenarbeit mit Kollegen, Organisation von Arbeitsmaterialien) Ressourcen, Einfluss auf das Arbeitsergebnis.





Da die Überwachung des eigenen Handelns für selbstregulatives Vorgehen und für die Zielerreichung besonders wichtig ist, wird diese **Selbstbeobachtung** in dem Modell nochmals explizit aufgeführt. Untersuchungen konnten belegen, dass allein die kontinuierliche Beobachtung des eigenen Verhaltens zu einer Verhaltensänderung in die gewünschte Richtung führt (z.B. Korotitsch & Nelson-Gray, 1999). Im Kontext von Lernverhalten und beruflicher Zielerreichung konnten solche Veränderungen mittels Selbstbeobachtungstagebüchern erfolgreich realisiert werden (Landmann & Schmitz, 2004; Perels, Schmitz & Bruder, 2003).

### **Verhaltensänderung durch Selbstbeobachtung**

#### **Postaktionale Phase**

Die **postaktionale Phase** erfolgt nach der eigentlichen Handlung. In dieser Phase geht es darum, die Arbeitsleistung zu bewerten und zu reflektieren. Je nachdem wie die Ergebnisbewertung ausfällt, resultieren beispielsweise Zufriedenheit und Stolz oder Unzufriedenheit und Frustration. Ein weiterer wesentlicher Aspekt dieser abschließenden Phase ist die Reflexion des Ergebnisses. Idealerweise wird hier eine **Erfolgs- und Fehleranalyse** durchgeführt und eine **Anpassung der Handlungsstrategien und/oder der Zielsetzung** vorgenommen. So könnten beispielsweise geeignetere Techniken der Selbstorganisation oder des Zeitmanagements ausprobiert oder eine Zielveränderung vorgenommen werden. Dieses Vorgehen stellt die oben beschriebene zyklische Anpassung und **Feedbackschleife** dar, den wesentlichen Kern der Selbstregulation, der selbstreguliertes und zielgerichtetes Verhalten erst möglich macht.

Selbstmanagement im klassischen Sinne entspricht einem Strategierepertoire zur besseren Selbst- und Arbeitsorganisation. Unter **Selbstregulation** versteht man die zielgerichtete Regulation von Gedanken, Gefühlen und Verhalten im Sinne der Erreichung persönlicher Ziele (Zimmerman, 2000). Selbstreguliertes Selbstmanagement kombiniert beide Aspekte und geht somit über den



bloßen Strategieeinsatz hinaus. Die entsprechenden Techniken werden zwar in der aktionalen Handlungsphase eingesetzt, der Unterschied besteht jedoch darin, dass das gesamte Vorgehen zielgerichtet geplant, durchgeführt, beobachtet, reflektiert und, wenn nötig, adaptiert wird, bis das vorher definierte Ziel erreicht ist. Darüber hinaus werden beim Selbstregulierten Selbstmanagement weitere Rahmenparameter wie Motive, Kompetenzen oder Emotionen integriert. Dies führt dazu, dass im Selbstregulierten Selbstmanagement die entsprechenden Techniken effektiver und zielbezogener eingesetzt werden.

### Lebensvision in die Zielsetzung einbeziehen

Selbstmanagement lässt sich darüber hinaus vom **Life-Management** abgrenzen. Bei diesem geht es darum, sein Leben in Bezug auf seine Lebensziele (Lebensvisionen) auszurichten und eine Balance im Hinblick auf unterschiedliche Lebensbereiche (Familie/Kontakt, Arbeit/Leistung, Körper/Gesundheit, Sinn/Kultur) herzustellen (z. B. Seiwert, 2001). Selbstreguliertes Selbstmanagement hingegen kann zum Life-Management werden, wenn in der präaktionalen Phase eine entsprechende Ziel- und Wertklärung stattgefunden hat und die eigene Lebensvision oder Lebensbalance in die Zielsetzung einbezogen wird.



# Selbstreguliertes Selbstmanagement in der Praxis

Es ist heutzutage kaum noch eine Berufsgruppe denkbar, die nicht durch Selbstmanagement- und Selbstregulationsstrategien in der erfolgreichen Bewältigung gegebener Arbeitsanforderungen unterstützt werden könnte. Wie eingangs schon beschrieben, fördern Selbstregulationskompetenzen den Berufserfolg ebenso wie die erfolgreiche Anpassung an sich verändernde Umwelten und die Arbeits- und Lebenszufriedenheit (z. B. Abele, 2004; Braun, Adjei & Münch, 2003; Zimmerman, 2000). Es handelt sich somit um **Schlüsselkompetenzen**, die im Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken sind und deshalb zunehmend schon während des Studiums gezielt gefördert werden (Schmitz, 2001). Selbstregulationskompetenzen können als eine maßgebliche Ressource bei der erfolgreichen Bewältigung des beruflichen und privaten Lebens verstanden oder auch mit dem Ziel einer ausgewogenen Balance von Arbeit- und Privatleben eingesetzt werden.

**Beruflicher und  
privater Erfolg durch  
Selbstregulations-  
strategien**

Dass die Förderung dieser Kompetenzen möglich ist, belegen zahlreiche Untersuchungen im schulischen (z. B. Perels, Gürtler & Schmitz, 2005) und beruflichen Kontext (Landmann, Pöhl & Schmitz, 2005). Beispielsweise konnten Selbstregulationsstrategien zur Förderung beruflicher Zielerreichung in Phasen beruflicher Neuorientierung (Landmann, 2005) oder in Bezug auf Selbstmanagement und Gesundheitsverhalten von Lehrpersonen erfolgreich vermittelt werden (v. Oertzen, 2006; Rupp, 2006). Im Folgenden werden exemplarisch einige Strategien in Bezug auf das oben beschriebene Modell (siehe Abbildung 1) auf S. 7 dargestellt.

# Selbstregulations- und Selbstmanagementstrategien

Bevor auf Strategien der einzelnen Phasen eingegangen wird, ist es wichtig, das **grundsätzliche Prinzip der Selbstregulation** als Strategie zu benennen. Hierbei geht es darum:

- Ziele zu definieren (*Was will ich? Wo will ich hin?*),
- Handlungen zielgerichtet zu planen und vorzubereiten (*Was mache ich? Wann? Wo? Mit wem?*),
- die Umsetzung des eigenen Handelns zu beobachten (*Mache ich das, was ich mir vorgenommen habe?*),
- das eigene Handeln und dessen Ergebnisse zu reflektieren (*Was war gut? Was war schlecht?*),
- Modifikationen in Bezug auf die gesetzten Ziele und das entsprechende eigene Handeln vorzunehmen (*Was kann ich beim nächsten Mal besser machen? Auf welche Weise gelingt mir das?*).

## Strategien vor der eigentlichen Handlung

Der **präaktionalen Phase** werden Strategien zur

- Zielklärung,
- Zielsetzung,
- Ressourcenaktivierung,
- Handlungsplanung,
- Motivations- und Emotionsregulation

zugeordnet. Exemplarisch werden im Folgenden Strategien zur **Zielsetzung** und zur **Handlungsplanung** näher erläutert.

### ■ Zielklärung und Zielformulierung

Ein wesentlicher Punkt in Bezug auf den gesamten Handlungsprozess ist die **Zielsetzung**. Es gibt bestimmte **Zielkriterien**, die deren Erreichbarkeit erleichtern. Als Erstes sollten Ziele erstrebenswert sein. Ziele, die für uns persönlich unwichtig sind, werden

wir nicht engagiert verfolgen. Wenn beispielsweise fremdgesetzte Ziele wenig interessant sind, hilft es, sich die interessantesten (oder für sich persönlich nützlichen) Aspekte dieses Arbeitsauftrages zu verdeutlichen. So bekommen Ziele eine größere persönliche Relevanz und sie werden uns wichtiger. Die Wichtigkeit von und in der Folge auch die Bindung an unsere Ziele erhöht die Wahrscheinlichkeit, diese schlussendlich auch zu erreichen. Eine explizite Möglichkeit, die Bindung an Ziele zu erhöhen, ist das Abschließen von **Zielvereinbarungen** in Form von Verträgen.

## Zielklärung und Zielbindung

Grundsätzlich geht der Zielsetzung eine Zielklärung voraus. Wie wichtig ist Ihnen das Ziel? Für wie erstrebenswert und realistisch halten Sie es? Wenn es ein fremdgesetztes Ziel ist, was daran finden Sie interessant? Steht Ihr Ziel vielleicht im Konflikt zu anderen Zielen (z.B. das Ziel/die Herausforderung, eine neue Klasse zu übernehmen, kollidiert mit dem Wunsch/Ziel, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen – ein „klassischer“ Zielkonflikt) oder zu Ihren Wertvorstellungen (z.B. das Antreten einer Funktionsstelle, die zwar einen Karriereschritt darstellen würde, auf dieser Sie aber weniger unterrichten und in der Folge weniger pädagogische Arbeit leisten könnten)? Ein erster wichtiger Schritt ist es, sich solche **Zielkonflikte** bewusst zu machen. Anschließend können das Sammeln von Pro- und Kontra-Argumenten und das gedankliche Durchspielen der einzelnen Möglichkeiten die Entscheidung erleichtern. Bei der Zielklärung geht es auch darum, mögliche **Konsequenzen** eines Zieles zu bedenken, die vielleicht nicht erwünscht sind. Beispielsweise möchte man sein Arbeitspensum reduzieren und in weniger Organisationsteams mitarbeiten, hat aber vorher nicht bedacht, dass man dadurch auch auf bestimmte Kontakte und Netzwerke verzichten muss.



Motivationsförderlich sind Ziele, wenn Sie herausfordernd, d.h. schwierig und trotzdem erreichbar sind. Zu einfache Ziele motivieren uns nicht und bei zu schwierigen Zielen sind wir schnell frus-

## Kriterien der Zielformulierung

triert. Bei der Zieldefinition ist weiterhin darauf zu achten, **Annäherungsziele** statt **Vermeidungsziele** zu formulieren. Es ist weniger zielführend zu beschreiben, was man vermeiden möchte (z.B. weniger Stress zu haben), als zu definieren, was man stattdessen erreichen möchte (z.B. sich abends wieder ruhig und entspannt seiner Familie widmen zu können).



Die Zielformulierung sollte darüber hinaus möglichst **spezifisch** sein und das angestrebte Ziel oder Verhalten möglichst genau beschreiben. Statt „Ich möchte besser organisiert sein“ ist es hilfreicher zu sagen „Ich möchte alle meine Unterlagen an dem dafür vorgesehenen Platz haben und alles auf Anhieb finden“. Darüber hinaus ist für eine erfolgreiche Umsetzung die **Terminierung** von Zielen wichtig. Festzulegen, bis wann ein Ziel erreicht werden soll, beugt zermürendem Aufschiebeverhalten vor.

## Handlungsplanung

Eine gute Zielklärung und eine genaue Zielformulierung sind wesentliche Voraussetzungen für die Erreichung von Zielen. Darüber hinaus belegen Untersuchungen, dass die Realisierung von Zielen leichter fällt, wenn die dazu nötigen Handlungen ganz konkret geplant werden. Bei der Handlungsplanung werden Ziele in sinnvolle **Unterziele** bzw. **Arbeitsaufträge** unterteilt, die schrittweise zum **Hauptziel** führen. Auch größere Herausforderungen können auf diese Weise in realistische, kleine Schritte untergliedert werden. Sehr gut eignen sich Wochenpläne, die sich an langfristigen Zielen orientieren, in Kombination mit Tagesplänen.

Bei der Planung sollten die Teilziele/-aufgaben sowohl **präzise formuliert** (siehe oben unter „Zielklärung und Zielformulierung“), **priorisiert** als auch **terminiert** werden. Schreiben Sie auf, was Sie konkret wann, wo und mit wem tun werden! Am besten, Sie notieren auch die wahrscheinlich benötigte Zeitdauer für die Erledigung



der Aufgabe und notwendige Informationen wie beispielsweise Telefonnummern oder Adressen. Wenn Sie einzelne Teilziele/-aufgaben erledigt haben, haken Sie diese auf Ihrem Plan deutlich sichtbar ab. Um einen realistischen Maßstab bei der Verplanung Ihrer verfügbaren Zeit (z. B. bei Tagesplänen) zu verwenden, reservieren Sie 40 % als Puffer für unvorhergesehene Vorkommnisse. Einen Blanko-Handlungsplan finden Sie im Anhang dieser Broschüre.

**Handlungen konkret  
und mit Zeitpuffer  
planen**

## Strategien während der Handlung

In der **aktionalen Phase** geht es um

- die Umsetzung konkreter Handlungsstrategien (z. B. Einsatz von Wochen- und Tagesplänen),
- die Überwachung und Regulation des eigenen Vorgehens,
- den Einsatz von Willensstrategien (um die Umsetzung von Handlungsplänen auch durchzuhalten) und
- den Umgang mit inneren und äußeren Störquellen (d. h. Ressourcenmanagement).

Exemplarisch sollen in diesem Kapitel einige Strategien zum Ressourcenmanagement vorgestellt werden.

Das **Ressourcenmanagement** zielt darauf ab, die zur erfolgreichen Umsetzung der Handlung notwendigen internen (z. B. Anstrengung, Konzentration, situationsrelevante Fähigkeiten) und externen (z. B. Gestaltung des Arbeitsumfeldes) Ressourcen bereitzustellen. Konkret bedeutet das: erstens die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass potenzielle Störquellen minimiert werden, und zweitens auftretende innere und äußere Störungen rasch zu beseitigen.

## Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen



Vorherrschende Arbeitsbedingungen haben einen massiven Einfluss darauf, ob die Arbeitsaufgaben konzentriert, motiviert und effizient erledigt werden können. Dabei gilt es einerseits, auf den **eigenen körperlichen Zustand** und, andererseits, auf das **Arbeitsumfeld** zu achten.

### Übergangsrituale schaffen

Um seine Arbeit optimal erledigen zu können, sollte man natürlich möglichst ausgeruht und fit sein. Wenn Sie merken, dass Sie müde und erschöpft sind, dann machen Sie eine kurze Pause vor dem Arbeitsbeginn und sorgen für einen guten körperlichen Zustand. Ein ausgeruhter Start in die Arbeit erleichtert konzentriertes und effizientes Arbeiten. Solch eine Ruhepause kann auch als **Übergangsritual** zwischen den Aktivitäten an der Schule (wie Unterricht, Elterngespräche, Konferenzen) und zu Hause (wie Unterrichtsvorbereitung, Klausurkorrektur) dienen.

Überlegen Sie sich, wie Sie diese Übergangsphase am besten gestalten können, damit Sie gut abschalten und danach optimal vorbereitet in diesen „häuslichen“ Teil Ihrer Arbeit starten. Beispielfhaft hier ein paar mögliche Rituale: ein kurzer Mittagsschlaf, eine bewusste stille Phase, ein Spaziergang durch den Garten, das Anziehen anderer Kleidung, eine absichtlich längere Autofahrt von der Schule nach Hause oder eine Tasse Tee. Was auch immer Sie auswählen, es sollte Ihnen ermöglichen, den ersten Teil Ihres Arbeitstages mit all seinen Anstrengungen oder Sorgen hinter sich (sprich in der Schule) zu lassen.

Genauso können Sie vorgehen, wenn Sie Ihre Arbeit zu Hause beendet haben. Gerade wenn viel daheim gearbeitet wird, vermischen sich die Grenzen zwischen Arbeit- und Privatleben, da kaum eine räumliche Trennung dieser Bereiche vorhanden ist. Dadurch werden unerledigte Arbeitsaufgaben zu unerwünschten, ständi-



gen Begleitern. Ein eindeutiges Ritual zum Abschluss Ihres Arbeitstages kann hilfreich sein, um eine **mentale Grenze** zu ziehen.

Ein wesentlicher Punkt bei dieser Abgrenzung und auch bei der effizienten Arbeit zu Hause ist die **Gestaltung des Arbeitsplatzes**. Um beides zu erleichtern, hilft ein klar abgegrenztes, **ungestörtes Arbeitszimmer**. Idealerweise enthält dieser Raum keine weiteren „Ablenker“, die eine Aufforderung darstellen, andere Dinge zu tun (z.B. Hausarbeiten erledigen, ans Telefon gehen, E-Mails abrufen, im Internet surfen, fernsehen oder Hobbys nachgehen). So fällt es Ihnen leichter, sowohl mit Ihrer Arbeit anzufangen, als auch die Konzentration aufrechtzuerhalten. Ein weiterer positiver Effekt des „abgegrenzten Rückzugsraums“: Die anderen Personen in Ihrem Haushalt erhalten das klare Signal, dass Sie sich in diesem Raum aufhalten, um zu arbeiten, und somit nicht gestört werden wollen. Es ist zudem hilfreich, Ihre Arbeitszeiten für andere klar zu kommunizieren. Dies kann geschehen, indem Sie Ihre Bürotür schließen oder ein entsprechendes Schild „Bitte nicht stören!“ anbringen. Wenn Sie während der Arbeitszeit Ihr Arbeitszimmer verlassen, ist es wichtig, deutlich zu machen, dass diese Unterbrechung kein Ende der Arbeitszeit darstellt.

Darüber hinaus sollte für die effiziente Erledigung Ihrer Arbeit Ihr **Büro** möglichst **funktional** ausgestattet sein und genügend Raum, Arbeitsfläche und Stauraum (wie Schubladen, Fächer, Regale) bieten. Benötigte Arbeitsmaterialien und Geräte sollten intakt und griffbereit sein, so dass Sie Ihre Arbeit nicht unterbrechen müssen, um Bücher, Unterlagen, Papier oder Tacker zu besorgen. Diese Besorgungen stellen zwar eine kurze Bewegungspause dar, zerstören aber auch Ihre Konzentration und kosten unnötige Zeit. Schlussendlich zahlt es sich auch aus, das eigene Büro möglichst angenehm und einladend zu gestalten, so dass Sie sich wohl fühlen und gern dort arbeiten (siehe hierzu z. B. Kretschmann, 2001).

### Äußere Störquellen vermeiden



### Umgang mit inneren Störquellen



Die optimale Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen minimiert sowohl äußere (z.B. Unterbrechungen durch Telefonate oder Familienmitglieder) als auch innere (z.B. Gedanken an die Bügelwäsche, die Steuererklärung) Ablenkungsfaktoren. Dennoch können beispielsweise **störende Gedanken, Grübeln und Konzentrationschwächen** auftreten. Um die Konzentration aufrechtzuerhalten, hilft es, seinen **Körperbedürfnissen Rechnung zu tragen** (essen, trinken, ausruhen) und regelmäßig kurze Pausen einzubauen. Oft reicht es schon, sich einmal zu recken und zu strecken, vom Stuhl aufzustehen, aus dem Fenster zu schauen oder tief durchzuatmen. Sie können auch eine kurze Lockerungsübung - wie das Entspannungsbaumeln - regelmäßig in den Arbeitsprozess einbauen (siehe Kasten).

### Entspannungsbaumeln

- *Setzen Sie sich verkehrt herum auf einen Stuhl mit einer steilen Rückenlehne. Neigen Sie den Oberkörper vor, lassen Sie Kopf und Arme über die Lehne baumeln. Beobachten Sie, wie mit dem Ausatmen die Spannung Ihren Körper verlässt.*
- *Genießen Sie diese Position so lange, wie Sie mögen und sie Ihnen guttut.*
- *Nachdem Sie sich wieder vom Stuhl erhoben haben, den Körper recken und strecken.*

Entspannungsbaumeln (Sonntag, 2005)

Sollten Ihnen Gedanken oder Probleme im Kopf herumgehen, die Sie an Ihrer Arbeit hindern, können Sie den „Gedankenstopp“ oder das „Terminieren von Problemen“ einsetzen. Beim Gedankenstopp registrieren Sie im ersten Schritt die störenden Gedanken und unterbrechen diese in einem zweiten Schritt aktiv, indem Sie laut oder leise „Stopp!“ sagen, sich zwicken oder mit den Fingern schnipsen. Sie machen sich dadurch klar, dass Ihnen dieser Ge-

danke jetzt nicht weiterhilft und unterbrechen ihn aktiv. Wenn Ihnen Probleme in störender Weise durch den Kopf gehen, für deren Klärung jetzt keine Zeit ist, hilft es, hierfür quasi mit sich selbst einen gesonderten Termin zu vereinbaren. So können Sie das Problem gezielt verschieben. Schreiben Sie das Problem auf einen Zettel und dahinter den Termin zur Klärung. Danach können Sie sich wieder auf Ihre Arbeit konzentrieren (siehe Kasten).

## Gedanken regulieren

### Probleme terminieren

- *Ihnen wird bewusst, dass ein ungelöstes Problem Sie daran hindert, eine Situation oder Aufgabe mit vollem Einsatz Ihrer Kräfte zu meistern.*
- *Schreiben Sie auf ein Blatt Papier, um welches Problem es sich handelt und wann Sie sich Zeit nehmen werden, eine Antwort darauf zu finden. Beispiel: „Über den Konflikt mit Herrn Mayer und darüber, wie ich ihn bereinigen werde, denke ich am kommenden Dienstagabend nach.“ Falten Sie das Blatt und stecken Sie es in Ihre Brieftasche oder halten Sie die Notiz in Ihrem Zeitplanbuch fest.*
- *Nachdem Sie nun festgelegt haben, dass und wann Sie sich mit dem Problem befassen werden, ist Ihr Kopf für die laufenden Aufgaben frei. Diese Methode wird allerdings zukünftig nur dann gelingen, wenn Sie zum vereinbarten Zeitpunkt tatsächlich an der Problemlösung arbeiten.*

Probleme terminieren (Sonntag, 2005)



In der **postaktionalen Phase** geht es um die **Bewertung** von und die **Reflexion über geleistete Arbeitsergebnisse**. Wesentliche Strategien in dieser Phase sind

- eine angemessene Bewertung und Einschätzung der eigenen Leistung,
- ein kompetenzbezogenes Erfolgs- und
- ein realistisches Misserfolgsmanagement.

Im Folgenden wird vor allem auf einen **guten Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen** genauer eingegangen.

Ein wichtiger Punkt zu Beginn des Reflexionsprozesses ist die Bewertung der eigenen Leistung. Bei Erfolgen und Misserfolgen spielt immer auch unser **eigenes Urteil** eine entscheidende Rolle. Diesbezüglich lohnt es sich, seine **eigenen Ansprüche** einmal kritisch zu prüfen. Inwiefern sind meine Ansprüche an mich selbst realistisch oder unrealistisch hoch? Wie urteile ich über mich und meine eigene Leistung? Wie würde ich dasselbe Ergebnis bei einem guten Freund einschätzen? Wie würde ich am Ende des Tages, am Ende der Woche oder in einem Jahr meine eigene Leistung beurteilen? Nach Beantwortung all dieser Fragen ist ein Erfolg mitunter noch erfreulicher und sieht ein Misserfolg vielleicht schon weitaus weniger misslich aus ...

### **Über Handlungsergebnisse reflektieren**

Nach Abschluss einer Tätigkeit denken wir in der Regel nicht mehr lange über unser Handeln nach, sondern legen unsere Arbeit beiseite oder hasten gleich zur nächsten Aufgabe. Damit verschenken wir viel Potenzial: Im Falle eines Erfolges nehmen wir uns die Möglichkeit, diesen zu genießen, stolz auf uns zu sein und uns so zu stärken. Im Falle eines Misserfolges verschenken wir die Chance, aus unseren eigenen Fehlern zu lernen. Ganz generell ver-



geben wir die Möglichkeit, einmal kräftig durchzuatmen und eine kurze, erholsame Zwischenpause einzulegen. Darüberhinaus ist die Reflexion über das Erreichte zentral für erfolgreiches Handeln. Je nach Erfolg oder Misserfolg gibt es unterschiedliche Strategien.

### Aus Misserfolgen lernen

#### Umgang mit Erfolg

Das A und O für einen guten Umgang mit den eigenen **Erfolgen** ist schlicht deren **Anerkennung**. Nehmen Sie sich die Zeit, sich über Ihre Erfolge zu freuen! Allzu schnell nämlich gehen wir oft über positive Handlungsergebnisse hinweg.

Idealerweise honorieren Sie Ihre Erfolge und auch all das, was Sie „im Kleinen“ dafür getan haben (z. B. die Umsetzung von Teilzielen). Wenn Sie beispielsweise ein bestimmtes Unterziel Ihres Handlungsplanes umgesetzt haben, machen Sie einen großen Haken oder streichen Sie die ganze Zeile, die zu einem Teilziel gehört, durch. Das visualisiert die erledigten Handlungsschritte und motiviert. Weiterhin lohnt es sich zu überlegen, welche **Fähigkeiten**, **Fertigkeiten** und **Ressourcen** Sie eingesetzt haben, um dieses Ergebnis herbeizuführen. So identifizieren Sie zum einen Ihren persönlichen Beitrag am Erfolg und zum anderen finden Sie vielleicht heraus, in welchen Situationen Sie diese Fertigkeiten oder diese Strategien erneut gewinnbringend einsetzen können.

Darüber hinaus ist es sinnvoll darüber nachzudenken, welche Strategien sich als besonders wirkungsvoll erwiesen haben. Vielleicht können Sie dieses Wissen später gut gebrauchen und von Ihrer Erfahrung profitieren.

Eine gute Übung zur Honorierung von Erfolgen ist das **Erfolgs-**



**Erfolge genießen  
und nutzen**

tagebuch, das man beispielsweise rückblickend für eine Woche ausfüllen kann (siehe Kasten).

**Umgang mit Misserfolg**

**Ermitteln Sie Ihre Stärken und Möglichkeiten durch ein Erfolgstagebuch**

Besinnen Sie sich auf Ihre Erfolge. Was ist Ihnen in letzter Zeit gut gelungen? Das können große und kleine Erfolge sein. Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und schreiben Sie alles auf, was Ihnen gut gelungen ist, worauf Sie stolz sind, was einfach gut gelaufen ist. Denken Sie dabei auch an Dinge, die Sie schon immer gut können und die Ihnen vielleicht deshalb gar nicht mehr auffallen („Stimmt! Zwischen zwei Streithähnen vermitteln konnte ich eigentlich schon immer ganz gut.“). Überlegen Sie dann, was Sie dazu beigetragen haben. Welche Ihrer Fähigkeiten oder welche eingesetzten Strategien haben zu dem Erfolg geführt?

Ereignis	Welche Ihrer Fähigkeiten, Stärken, Talente, Ressourcen haben Sie eingesetzt?	Wie haben Sie konkret getan, um zu diesem Erfolg beizutragen (z. B. Vorbereitung, Strategie, Ausdauer)?
<i>Elterngespräch</i>	<i>Zuhören können, Einfühlungsvermögen, Abgrenzung von „fremden“ Problemen</i>	<i>Ausführliche Vorbereitung, Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen zu dem Thema...</i>

Erfolgstagebuch



Genau wie Erfolge sollten auch **Misserfolge** reflektiert werden. In einem ersten Schritt geht es darum zu überlegen, welche Dinge trotz Misserfolg gut gelaufen sind. Vielleicht konnten Sie bei einem Elterngespräch die Eltern nicht von Ihrer Meinung überzeugen, sind aber sehr viel ruhiger als sonst geblieben und konnten danach gut abschalten. Die **guten Aspekte** werden häufig übersehen, was Ihrer tatsächlichen Leistung nicht gerecht wird.

Bei den **ungünstigen Aspekten** ist es hilfreich, diese zu analysieren und in Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten zu hinterfragen. Was können Sie konkret beim nächsten Mal besser machen? Was haben Sie aus dieser Erfahrung gelernt? Wie können Sie eine Wiederholung des Misserfolges oder einzelner Fehler verhindern? Für solch einen Umgang mit ungünstigen Handlungsergebnissen bedarf es natürlich einer **Fehlerkultur**, in der Fehler als Quelle der Optimierung und Weiterentwicklung verstanden werden. In unserem Beispiel könnten Sie sich möglicherweise überlegen, welche Argumente Sie in zukünftigen Elterngesprächen vorbringen möchten. Weiterhin könnten Sie auch in Erwägung ziehen, eine Fortbildung zum Thema „Elterngespräche“ zu besuchen (siehe Kasten).

Neben der Analyse von Misserfolgen ist es wichtig, nicht allzu

### *Hilfreiche Fragen zum konstruktiven Umgang mit Misserfolgen*

- *Was ist genau passiert?*
- *Was an dem Ereignis ist Ihrer Meinung nach der Misserfolg bzw. was ist schlecht gelaufen?*
- *Welche Gründe gab es für den Misserfolg? (z. B. ungünstige Umstände, ungenügende/falsche Vorbereitung, Einsatz falscher Strategien, Pech)*
- *Betrachten Sie noch einmal die Ursachen. Finden Sie die veränderbaren Ursachen heraus: Woran können Sie etwas ändern? Was können Sie optimieren? Was können Sie das nächste Mal besser machen?*
- *Was haben Sie aus diesem Erlebnis für sich persönlich gelernt?*
- *Als wie gravierend beurteilen Sie dieses Erlebnis am Ende dieser Woche, in einem Monat, in einem Jahr?*
- *Was ist - trotz allem - eigentlich ganz gut gelaufen?*
- *Inwiefern haben Sie dazu beigetragen, dass es bei diesem Ereignis auch gute Seiten gab? Was haben Sie unternommen, um zu verhindern, dass es nicht noch schlechter lief?*

Aus Misserfolgen lernen

lange über Fehler und Misserfolge nachzugrübeln oder in diesen verhaftet zu bleiben. Nachdem Sie Erfahrung und Optimierungsstrategien für das nächste Mal aus Ihren Fehlern gezogen haben, können Sie sich getrost von diesem Thema lösen und sich neuen Dingen zuwenden. Im folgenden Kasten finden Sie hierzu eine kleine Geschichte.

Das vorliegende IQ Kompakt hatte zum Ziel, eine Einführung in das





*„Während einer Wanderschaft kamen die beiden Zen-Mönche Tansan und Ekido an die Furt eines Flusses. Am Ufer stand ein wunderschönes junges Mädchen in einem Seidenkimono. Es hatte offensichtlich Angst, den Fluss zu durchqueren, da er aufgrund starker Regenfälle bedrohlich angeschwollen war. Ekido schaute schnell woanders hin. Tansan hingegen, ohne zu zögern und ohne ein Wort, nahm das Mädchen auf die Arme und trug sie durch das Wasser. Am anderen Ufer setzte er das Mädchen behutsam ab, und die beiden Mönche gingen schweigend weiter. Eine Viertelstunde verging, eine halbe, eine ganze. Da platzte es aus Ekido heraus: „Was ist eigentlich in dich gefahren, Tansan! Du hast auf einen Schlag gegen mehrere Mönchsregeln verstoßen. Wie konntest du dieses hübsche Mädchen überhaupt beachten, geschweige denn sie berühren und ans andere Ufer tragen?“ Tansan erwiderte ruhig: „Ich habe sie am Flussufer zurückgelassen. Trägst du sie immer noch?“*

Geschichte zum Umgang mit Misserfolg (Aldinger, 1998)

## Zusammenfassung

Selbstregulierte Selbstmanagement zu geben. Einleitend wurde ein entsprechendes Selbstregulationsmodell dargestellt, das den Handlungsprozess in drei Phasen unterteilt (vor, während und nach der eigentlichen Handlung). Als wesentliche Strategie des selbstregulierten Handelns wurde das strukturierte Vorgehen mittels Zielsetzung, Handlungsplanung, Handlung, Reflexion und Modifikation benannt. In Abgrenzung zum reinen Selbstmanagement wurde deutlich gemacht, dass selbstreguliertes Handeln über den Einsatz von Zeitmanagement- oder Selbstorganisationsstrategien hinausgeht, indem das eigenen Handeln beobachtet, reflektiert und zielbezogen modifiziert wird, was eine zyklische Anpassung und zielbezogene Weiterentwicklung ermöglicht. Darüber hinaus wurden exemplarisch Strategien zu allen drei Phasen des Modells, insbesondere zur Zielsetzung, zur Handlungsplanung, zum Ressourcenmanagement und zu einem konstruktiven Umgang mit Erfolg und Misserfolg vorgestellt.

Abele, A. E. (2004): Selbstregulationskompetenzen und beruflicher



# Literaturhinweise

- Erfolg. In: B. S. Wiese (Hrsg.), **Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt**, S. 61–89. Frankfurt/Main: Campus.
- Aldinger, M. (1998): **Was ist die ewige Wahrheit? Geh weiter**. Freiburg: Herder.
  - Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: **Psychological Review**, **84 (2)**, S. 191–215.
  - Bandura, A. (1997): **Self-efficacy. The exercise of control**. New York: W. H. Freeman and Company.
  - Braun, O. L., Adjei, M. & Münch, M. (2003): Selbstmanagement und Lebenszufriedenheit. In: G. F. Müller (Hrsg.), **Selbstverwirklichung im Arbeitsleben**, S. 151–170. Lengerich: Pabst.
  - Gollwitzer, P. M. (1999): Implementation intentions: Strong effects of simple plans. In: **American Psychologist**, **54**, S. 493–503.
  - Koenig, D., Roth, S. & Seiwert, L. J. (2001): **30 Minuten für optimale Selbstorganisation**. Bonn: Gabal
  - Korotitsch, W. & Nelson Gray, R. O. (1999): An Overview of Self-Monitoring Research in Assessment. In: **Psychological Assessment**, **11 (4)**, S. 415–425.
  - Kretschmann, R. (2001): **Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer. Trainingsbuch**. Weinheim: Beltz.
  - Landmann, M. (2005): **Selbstregulation, Selbstwirksamkeit und berufliche Zielerreichung. Entwicklung, Durchführung und Evaluation eines Trainingsprogramms mit Tagebuch zur Unterstützung des Self-Monitoring**. Aachen: Shaker.
  - Landmann, M., Pöhl, A. & Schmitz, B. (2005): Ein Selbstregulations-training zur Steigerung der Zielerreichung bei Frauen in Situationen beruflicher Neuorientierung und Berufsrückkehr. In: **Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie**, **49 (1)**, S. 12–26.
- Landmann, M. & Schmitz, B. (2004): Entwicklung, Einsatz und Evaluation



eines standardisierten Tagebuchs zur Verbesserung der Zielerreichung bei Frauen in Phasen beruflicher Neuorientierung. In W. Bos, E.-M. Lankes, N. Plaßmeier & K. Schwippert (Hrsg.), **Heterogenität. Eine Herausforderung an die empirische Bildungsforschung**, S. 195–208. Münster: Waxmann.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990): **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
  - Müller, G. F. (2003): Selbstführung. In: G. F. Müller (Hrsg.), **Selbstverwirklichung im Arbeitsleben**, S. 17–202. Lengerich: Pabst.
  - Oertzen, v. M. (2006): **Konstruktion, Durchführung und Evaluation eines Trainings zur Förderung der Lehrgesundheit**. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Technische Universität Darmstadt.
  - Pekrun, R., Goetz, T., Titz, W. & Perry, R. P. (2002): Academic emotions in students' self-regulated learning and achievement: A program of qualitative and quantitative research. In: **Educational Psychologist**, **37**, S. 91–105.
  - Perels, F., Schmitz, B. & Bruder, R. (2003): Trainingsprogramm zur Förderung der Selbstregulationskompetenz von Schülern der achten Gymnasialklasse. In: **Unterrichtswissenschaft**, **31**, S. 23–38.
  - Perels, F., Gürtler, T. & Schmitz, B. (2005): Training of self-regulatory and problem-solving competence. In: **Learning and Instruction**, **15**, S. 123–139.
  - Rupp, S. (2006): **Der Einfluss der Raumgestaltung auf Leistung, Motivation und subjektives Wohlbefinden - unter der Konzeption und Durchführung eines Selbstmanagementtrainings für Lehrkräfte**. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Technische Universität Darmstadt.
  - Schaarschmidt, U. (1999): Lehrerbelastung. Einführung in das Themenheft. In: **Psychologie in Erziehung und Unterricht**, **46**, S. 241–243.
- Schaarschmidt, U., Kieschke, U. & Fischer, A. W. (1999): Beanspru-

- chungsmuster im Lehrerberuf. Einführung in das Themenheft. In:  
**Psychologie in Erziehung und Unterricht, 46**, S. 244–268.
- Schmitz, B. (2001): Self-Monitoring zur Unterstützung des Transfers einer Schulung in Selbstregulation für Studierende. Eine prozessanalytische Untersuchung. In: **Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 15**, S. 179–195.
  - Schmitz, E & Leidl, J. (1999): Brennt wirklich aus, wer entflammt? Studie 2: Eine LISREL-Analyse zum Burnout-Prozess bei Lehrpersonen. In: **Psychologie in Erziehung und Unterricht, 46**, S. 302–310.
  - Schmitz, B. & Schmidt, M. (im Druck): Einführung in die Selbstregulation. In: M. Landmann & B. Schmitz (Hrsg.), **Selbstregulation erfolgreich fördern. Praxisnahe Trainingsprogramme für effektives Lernen**. Stuttgart: Kohlhammer.
  - Seiwert, L. J. (2001): **Life-Leadership. Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance**. Frankfurt: Campus.
  - Sonntag, R. (2005): **Blitzschnell entspannt**. Münster: Trias.
  - Wiese, B. (2003): Berufliche Selbstklärung. In: G. F. Müller (Hrsg.), **Selbstverwirklichung im Arbeitsleben**, S. 125–150. Lengerich: Pabst.
  - Zimmerman, B. J. (2000): Attaining self-regulation. In: M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Hrsg.), **Handbook of self-regulation**, S. 13–39. San Diego: Academic Press.

# Mein Hauptziel ist:

---

WAS	WANN	WO
Teilziel/-aufgabe 1:		
Teilziel/-aufgabe 2:		
Teilziel/-aufgabe 3:		
Teilziel/-aufgabe 4:		
Teilziel/-aufgabe 5:		

MIT WEM	Priorität (A, B, C)	DAUER	Weitere Informationen	Abgehakt!

## IQ Kompakt - Auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule

Die Publikationsreihen des Instituts für Qualitätsentwicklung (IQ) zielen auf eine Kultur der Selbstverantwortung im hessischen Bildungswesen. Die Stärkung der eigenverantwortlichen Schule ist der Schlüssel, um die Qualität von Schule und Unterricht nachhaltig zu sichern und weiterzuentwickeln.

In der Reihe „**IQ Kompakt**“ werden Kernthemen, die für die Eigenverantwortung der Schulen bedeutsam sind, in anschaulicher Form dargestellt und anhand von Beispielen konkretisiert. Ziel von „**IQ Kompakt**“ ist es, einen roten Faden durch die vielschichtigen Positionen der aktuellen Bildungsdiskussion zu legen und eine rasche Orientierung zu ermöglichen. Insbesondere wissenschaftliche Texte, die in der Reihe „**IQ Kompakt**“ erscheinen, werden in eine knappe und gut lesbare Form gebracht.

Weitere Reihen des Instituts für Qualitätsentwicklung sind:

- **IQ Praxis** - Unterstützungsmaterialien für Schule und Unterricht
- **IQ Report** - Analysen zur Schul- und Fortbildungslandschaft in Hessen
- **IQ Forum** - Ergebnisse von Tagungen und dem wissenschaftlichen Diskurs

HESSEN



Hessisches  
Kultusministerium



Institut für  
Qualitätsentwicklung

Institut für Qualitätsentwicklung (IQ)

Walter-Hallstein-Str. 5-7

65197 Wiesbaden

[www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de)