

Mignon von Scanzoni

Brennen oder Ausbrennen? Berufsbelastungen durch „Innere Führung“ meistern

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wie Sie den Unterlagen in Ihrer Tagungsmappe entnehmen können, bin ich keine Lehrerin, kenne also den heutigen Schulalltag nicht aus der eigenen Praxis. Auch habe ich keine Söhne, Töchter oder Enkelkinder, durch die ich mit der Schule verbunden bin. Ich habe mich also bei der Vorbereitung für diese Tagung gefragt, ob ich wohl berufen bin, hier vor Ihnen zu sprechen. Denn eigentlich würde ich viel lieber mit Ihnen sprechen! Es gibt so vieles, was ich nicht weiß über Ihre tägliche Praxis. Meine Informationen beziehe ich aus Erfahrungsberichten von Lehrern und Lehrerinnen, die ich persönlich kenne aus meinen Seminaren und aus der therapeutischen Begleitung, durch Freunde, deren Kinder noch zur Schule gehen und aus der Presse. Es gibt also sehr vieles, das ich von Ihnen lernen möchte!

Eingeladen wurde ich in meiner Funktion als Körperpsychotherapeutin und als Seminarleiterin für den Bereich Work-Life-Balance – wie es heute heißt. In meine Seminare kommen Menschen aus unterschiedlichen Berufen und Arbeitszusammenhängen. Was jedoch die Lehrerin, den Manager, den Sozialpädagogen und die freiberufliche Trainerin verbindet, ist ihre Suche nach einer sinnvollen Lebensqualität. Und ihr Körper hat ihnen meistens deutliche Signale gegeben, ihre Grenzen mehr zu achten. Oft sind es nicht nur die äußeren Bedingungen ihrer Arbeit, die physisch und psychisch belastend sind und die sich auch auf die Qualität der Partnerschaft und Familie auswirken. Es gibt noch andere Gemeinsamkeiten, die mir auffallen: Ihre Kompetenz ist zur Routine geworden, das innere Feuer ist erloschen. Wenn ich sie frage, ob der Weg, den sie gerade gehen, ein Weg mit Herz ist, verneinen die meisten. Was sie brauchen ist ein Innehalten, um sich wieder auf sich selbst zu besinnen, um den eigenen Körper zu spüren und um dem Leben eine Richtung zu geben, in der Beruf und Person wieder übereinstimmen.

Von diesem Erfahrungshintergrund aus, spreche ich zu Ihnen. Ich will versuchen, Ihnen zu begründen, wie man mit „Innerer Führung“ den Arbeitsbelastungen begegnen kann. Mein Fokus liegt dabei mehr auf der einzelnen Person, auch wenn ich die gesellschaftlichen Bedingungen der jeweiligen Arbeitsbelastungen nicht ausblende. Im Gegenteil. Als Soziologin denke ich sie immer im Hinterkopf mit. Doch meine Erfahrung hat mir gezeigt, daß die Menschen, wenn sie sich in sich selbst neu verortet haben, anders in der Lage sind, Impulse nach außen zu geben, um etwas an ihrer Arbeitssituation zu verändern.

Eigene Schulzeit

Ich möchte Ihnen kurz etwas aus meiner eigenen Schulzeit erzählen. Unsere Abiturklasse feierte im letzten Monat „40 Jahre Abitur“. Das Treffen hat unser ehemaliger Klassensprecher organisiert – eine etwas altmodisch anmutende Bezeichnung für eine leitende Funktion, die nur dann sinnvoll ist, wenn eine Klasse auch über einen längeren Zeitraum zusammen bleibt. Unser heutiges Schulsystem muß die Schüler und Schülerinnen zum „flexiblen Menschen“ erziehen, der in unserem globalisierten Wirtschaftssystem gebraucht wird.

Viele Geschichten von damals kursierten in unserer Runde, auch eine über mich. Ich hatte unserem Geschichtslehrer während des Unterrichts heimlich einen Zettel in seine Aktentasche gesteckt mit der anonymen Botschaft: „Dein Leben

ist verwirkt!“ An meine Motive kann ich mich nicht mehr erinnern, aber sein verwundertes Gesicht habe ich noch vor Augen, als er ihn las, und wie er ihn kopfschüttelnd in den Papierkorb warf. Solche Drohungen sind heute bitterer Ernst.

In den Jahresberichten unserer Schule wurden die ausgefallenen Unterrichtsstunden aufgrund von Krankheiten der einzelnen Lehrkräfte aufgeführt. Die Männer waren fast alle im Krieg gewesen, die „Trümmerfrauen“ mussten ihre Kinder alleine durchbringen. Alle Lehrer und Lehrerinnen hatten in jungen Jahren große physische und psychische Belastungen durchlebt, die sich auf ihren späteren Gesundheitszustand ausgewirkt haben.

Über die Berufsbelastungen, denen Sie heute ausgesetzt sind, brauche ich ihnen nichts zu erzählen – das wissen sie selbst am besten. Nur im Vergleich finde ich es interessant. Vor 40 Jahren waren es die Traumata aus der Vergangenheit, die den Gesundheitszustand der Lehrkräfte beeinträchtigten. Heute ist es die aktuelle Situation von Lehrern, die teilweise traumatisierend wirkt.

Anlass für meinen Vortrag

Nach diesem kleinen Exkurs in die eigene Schulzeit, kehre ich wieder zurück zum Anliegen meines Vortrags zurück.

Im Mittelpunkt dieser Tagung steht das Thema „Lehrergesundheit“.

Da tauchen gleich die Worte „erhalten“ und „fördern“ auf oder „vermeiden von Krankheiten“.

Ich verstehe unter Gesundheit einen inneren Zustand der Lebensfreude und Lebensbejahung und nicht die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit ist eine Seinsqualität. Sie hat etwas mit einem erfüllten Leben zu tun hat - mit und ohne Krankheit.

Diesem Verständnis von Gesundheit liegt ein Menschenbild zugrunde, das ich Ihnen kurz skizzieren möchte. Andernfalls ist nicht zu verstehen, was ich mit „innerer Führung“ meine und wie durch sie Berufsbelastungen gemeistert werden können.

Abraham Maslow, einer der Väter der Humanistischen Psychotherapie, die am menschlichen Potenzial und nicht am Defizit orientiert ist, schreibt in seinem Buch „Psychologie des Seins“ „... ein Lehrer oder eine Kultur erschaffen keinen Menschen. Sie pflanzen ihm nicht die Fähigkeit ein, zu lieben, neugierig zu sein, zum philosophieren oder kreativ zu sein. Eher erlauben, ermuntern oder helfen sie ihm, das embryonal Existierende wirklich und tatsächlich werden zu lassen.“ Hier sehe ich eine inhaltliche Verbindung zwischen meiner Arbeit als Therapeutin und Seminarleiterin in der Erwachsenenbildung und Ihrer Arbeit in der Schule. Bildung ist ein ganzheitlicher Prozess, in dem nicht nur instrumentelles Wissen vermittelt wird. Er impliziert die Förderung eines differenzierten Selbst-Gefühls und einer differenzierten Fremdwahrnehmung. Bildung heißt sich bilden. Dazu gehören für mich ein positiver Kontakt zu den eigenen Wünschen und Bedürfnissen und das Wissen um die Bedürfnisse von anderen Menschen. Zur Bildung gehören auch die Bereitschaft, unterschiedliche Wünsche und Standpunkte konstruktiv miteinander auszuhandeln, die Lust zu lernen, die Neugierde am Entdecken, die Bereitschaft Fragen zu stellen - um nur einige Kriterien zu nennen. Dieses Wissen ist nicht abfragbar und lässt sich nicht auf einer Messskala einordnen – es entwickelt sich im Gespräch zwischen Menschen, im Einander-Verstehen.

Sowohl die Therapie als auch der Unterricht gleichen in diesem Kontext mehr der sokratischen Hebammenkunst. Ihre Absicht ist es, durch Fragen die Menschen darin zu begleiten, die Antworten aus sich heraus zu finden. Im Kern geht es also um das Fördern und Pflegen der im Menschen angelegten Möglichkeiten.

Innere Führung

Was für ein idealistisches Bild vom Unterricht, werden sie vermutlich jetzt denken. Das hat nichts mit unserer Realität zu tun! Uns solche Gedanken zu machen, dafür haben wir gar keine Zeit!

Ich hoffe, sie werden dennoch meinen Ausführungen weiter folgen.

Ich will versuchen zu begründen, weshalb ich es gerade in einer Arbeitssituation, die aufgrund struktureller Bedingungen besonders belastend ist, für notwendig halte, die Ursache nicht nur im Außen zu suchen. Ich behaupte sogar, dass man immer bei sich selbst beginnen muss, wenn man an der eigenen Situation etwas verändern möchte. Denn wenn ich nicht weiß, was ich tue, kann ich auch nicht tun, was ich möchte. Und um zu wissen, was ich tue, muss ich mich zunächst damit beschäftigen, wer ich bin.

Innere Führung beinhaltet ein Wiederanknüpfen an dem Faden, der uns zurückführt zu unserem Wesen, zu den Anteilen unserer Person – die jenseits von äußeren Identifizierungen in uns schlummern. Wer bin ich denn noch außer der Person, die einen Beruf ausübt, Mutter oder Vater ist oder Karriere machen will?

In meine Praxis kommen öfters Menschen, die wegen einer Krankheit in schulmedizinischer Therapie sind und ein begleitendes Gespräch suchen. Dabei entdecken sie oft, dass sie längere Zeit vor Ausbruch der Krankheit ein Gefühl von Sinnverlust verspürt haben. Oder das bekannte Hamsterrad wird erwähnt. Bei den meisten ist die Bewusstheit für die eigenen Wünsche und Bedürfnisse verloren gegangen. Es scheint, als ob die Krankheit manchmal der einzige Ausweg ist, Körpers ist, damit die im Symptom verschlüsselte Botschaft der Seele endlich gehört wird.

In den Gesprächen treten dann bisweilen alte Verhaltensmuster zutage, die in der Kindheit zwar eine kreative Überlebensstrategie gewesen sind, in einem späteren Alter jedoch ihren Preis verlangen.

Wenn wir als erwachsene Person immer noch versuchen, es nur den anderen recht zu machen oder die Hauptantriebskraft für unser Handeln der Wunsch nach Beachtung durch Leistung ist, besteht die Gefahr, daß die Ressourcen irgendwann erschöpft sind.

In diesem Zustand ist weder für uns selbst noch für andere unser Feuer spürbar. Wir sind ausgebrannt. Eine Klientin beschrieb diese Befindlichkeit einmal mit den Worten, sie würde sich fühlen, „als sei der Frühling aus ihrem Leben verschwunden“.

Was also können wir selbst tun, um rechtzeitig einer solchen Situation vorzubeugen?

Ich meine, die Chance liegt darin, dass insbesondere Menschen mit Führungsaufgaben, sei es in der Wirtschaft oder im Bildungsbereich, wieder sensibel dafür werden, auf sich selbst zu hören. Wer andere führt, muss als erstes sich selbst führen können. Damit meine ich nicht solche Tugenden wie Disziplin, Durchhaltevermögen oder Leistungsmotivation. Bei der inneren Führung handelt es sich um den wertschätzenden Kontakt zu sich selbst. Dazu gehören Fähigkeiten, wie die Bewusstheit für die eigenen Emotionen, das Akzeptieren der eigenen Schattenseiten und Grenzen, die Fähigkeit, bei sich zu bleiben, auch wenn man im Außen gefordert wird, ein Gefühl zu haben für die Würde der eigenen Person und der eines anderen Menschen, die Bereitschaft, andere zu verstehen, sich auf ein Gespräch einzulassen. Ein wirkliches Gespräch im Sinne der hermeneutischen Philosophie von H.G. Gadamer ist immer ein Akt der Verwandlung - für beide Beteiligte.

Diese Qualitäten kann man auch als eine „Intelligenz des Herzens“ bezeichnen. Es handelt sich dabei nicht um Kompetenzen, die man trainieren kann, wie es in so manchen Büchern über emotionale Intelligenz steht.

Innere Führung ist ein ganzheitlicher Bildungsprozess in dessen Folge meist weitere Bewegungen in Gang kommen, die sich auch auf das Arbeitsumfeld auswirken. Wenn sich das Selbstbild verändert, verborgene Potenziale und Wünsche zutage treten, entstehen oft neue Perspektiven und Handlungsalternativen, die vorher nicht gesehen wurden.

Und das meine Damen und Herren ist ein wesentliches Kriterium für Gesundheit – Wahlmöglichkeiten zu haben und in der Lage zu sein, eine Situation von unterschiedlichen Perspektiven aus zu betrachten.

Wie kann ein solcher Prozess aussehen?

Nach meiner Erfahrung in der Einzelarbeit und in Seminaren, verläuft er in *fünf dynamischen Phasen* ab. Das Ergebnis kann nicht vorweggenommen werden. Aber ein Ziel dabei ist es, dass innere Feuer wieder zum Brennen zu bringen. Denn die Lebenslust ist die beste Voraussetzung, um die Schaffenskraft und das körperliche und emotionale Wohlbefinden zu erhalten.

Der *1. Schritt* steht unter dem Motto „Die eigene Berufsbiographie“ Gibt es einen roten Faden in dem bisherigen Berufsweg? Welche Unterbrechungen und Veränderungen hat es gegeben? Die Biographiearbeit dient dem Ziel, das eigene Karrieremuster zu entdecken. Für manche ist die Sicherheit wichtig, andere brauchen mehr die Unabhängigkeit einer freiberuflichen Arbeit, um kreativ sein zu können. Auch die Suche nach neuen Herausforderungen, um sich lebendig zu fühlen, ist ein Beispiel für einen typischen Lebensentwurf.

Selbst wenn es ein typisches Muster in der Berufsbiographie gibt, ändert sich erfahrungsgemäß je nach Lebensalter die Berufsthematik. Es entstehen neue Schwerpunkte und Wünsche. Gesundheitliche Krisen sind oft Ausdruck von größeren Veränderungsprozessen und weisen auf die Chance hin, einem inneren Ruf zu folgen oder dem Leben eine neue Richtung zu geben. In dieser *2. Phase* des Prozesses geht es darum, die „Visionen“ zu zulassen. „Ich hatte einmal einen Traum“, sagen viele Teilnehmer immer wieder, „und dann habe ich ihn begraben“. Diese Träume sind ein großes Energiepotenzial. Wenn es nicht angemessen genutzt wird, kann es sich seinen Ausdruck in körperlichen Symptomen suchen.

Wird dieser innere Ruf gehört, ergibt sich fast organisch der *3. Schritt* – die Nutzung und Pflege der eigenen „Bodenschätze“. Damit sind die Ressourcen und Talente eines Menschen gemeint. Dazu gehören die Beachtung des eigenen Körpers, die Pflege der sozialen Beziehungen und das Ausleben der vorhandenen Potenziale. Positiver Stress durch neue Herausforderungen stärkt die Ressourcen ebenso wie das Setzen von Prioritäten und das Beachten der eigenen Grenzen. Unterstützend für die Pflege der Ressourcen sind energetische Körperübungen, sowie Atemübungen und Meditation. Es sind Methoden, die helfen, mit Stresssituationen erfolgreich umzugehen und die Gesundheit nachhaltig fördern. Brennen anstatt Ausbrennen hat damit zu tun, von etwas Feuer und Flamme zu sein. Ich habe es in den Gruppen oft erlebt, wenn in dem Prozess die Vision und die Bodenschätze ans Licht kommen, wird auch das kreative Feuer wieder entfacht. In der *4. Phase* des Prozesses entstehen neue Ideen und die Lust, innovative Schritte auszuprobieren. Dabei kommt es gar nicht darauf an, immer das vertraute Terrain zu verlassen, d.h. auszusteigen – das ist für viele mit einem zu großen Risiko verbunden. Wir können auch in der gewohnten Umgebung bleiben, uns aber darin anders und vielleicht effektiver bewegen: Kreative Pausen einlegen z.B. durch ein Sabbat-Jahr oder der Lebensfreude gegenüber dem Perfektionismus mehr Vorrang geben, sind solche alternativen

Bewegungsmöglichkeiten. Das setzt natürlich voraus, dass ich mir vorher die Zeit genommen habe, mein Selbstbild zu überprüfen.

Wenn ich am Anfang davon gesprochen habe, die Veränderung beginnt bei sich selbst, so geht es in der letzten Phase des Prozesses um die Vernetzung des Selbst mit dem Außen. Die Bewusstheit für das biographische Muster, für die Vision und die ungenutzten Bodenschätze und das Entfachen des kreativen Funkens erzeugen eine Kraft, die auch in der Kommunikation mit anderen Menschen zum Ausdruck kommt. In der 5. Phase werden die Impulse nach außen getragen, in konkrete Handlungsschritte umgesetzt. Wann dieser Zeitpunkt gekommen ist, lässt sich nicht vorherbestimmen. Er ist abhängig von der inneren Dynamik der einzelnen Person und auch von *Kairos* - dem rechten Augenblick.

Berufsbelastungen durch „innere Führung“ meistern, meint nicht, die Verantwortung allein der einzelnen Person aufzubürden. Die Schulen müssen immer mehr die Beziehungsdefizite der Kinder ausbalancieren. Hinzu kommt die Fülle des zu vermittelnden Lehrstoffs. Diesen Belastungen der Lehrkräfte sollte die Institution Schule präventiv begegnen durch mehr Flexibilität. Die Gewährung von Handlungsspielräumen, Umstrukturierungen und Ausarbeitung von neuen Konzepten können ein Beitrag sein, um innerbetriebliche Stressfaktoren zu reduzieren.

Die Gesundheit der Lehrerinnen und Lehrer lässt sich auch vor Ort fördern. Dazu fallen mir Ruheräume ein, mobile Massageangebote oder die Förderung von beruflichen Weiterbildungen zur Vermittlung von Kompetenzen im Sinne der „inneren Führungsqualitäten“.

Auf der kollegialen Ebene sind Supervisionsgruppen hilfreich zur Verbesserung der Kommunikation. Auch Einzelcoaching für Lehrkräfte in Führungspositionen halte ich für dringend notwendig. In dieser Hinsicht hat das „Unternehmen Schule“ noch einiges von den Unternehmen in der freien Wirtschaft zu lernen. Dort ist es oft selbstverständlich, dass eine Führungskraft einen Coach hat.

Zusammenfassung

Nun hat meine Rede am Ende eine etwas programmatische Richtung genommen. Deshalb möchte ich jetzt abschließend noch einmal meine Grundgedanken zusammenfassen:

„Berufsbelastungen durch innere Führung meistern“ bedeutet, dass die Betroffenen mit sich selbst in eine positive Beziehung treten und herausfinden, was sie brauchen, um sich lebendig zu fühlen.

Eine gesunde Unternehmenskultur lässt Wahlmöglichkeiten zu, damit die Menschen das ihnen gemäße auch leben können – zum Wohle des Einzelnen und zum Wohle der Organisation.

Gesundheit meint vor diesem Hintergrund nicht Anpassung und Funktionstüchtigkeit, sondern sie bedeutet *zu brennen*. Und darunter verstehe ich – ich zitiere H.G. Gadamer „Dasein, in der Welt und mit den Menschen sein und von den eigenen Aufgaben des Lebens tätig und freudig erfüllt sein.“