

Burnoutgefährdung in der persönlichen Disposition

- 2.1 Altlasten aus der Kindheit – 14**
- 2.2 Die Einflüsse meines Inneren Teams – 19**
 - 2.2.1 Das Innere Team des erschöpften Lehrers – 20
 - 2.2.2 Die Teammitglieder der Berufsrolle und ihre Schatten – 22
- Literatur – 25**

Die Untersuchungen des Instituts für Psychologie in Potsdam haben ergeben, dass 40 % der Lehrer dem Risikotyp A mit überhöhtem Engagement angehören, 30 % entwickeln eine resignativ-leidende Haltung mit reduziertem Engagement, das aber nicht zur Entspannung führt. Nur 15 % sind belastbar und zufrieden. Die Übrigen versuchen, sich zu schonen.

2.1 Altlasten aus der Kindheit

»Alle Menschen werden als Prinzen und Prinzessinnen geboren, bis sie eine Erfahrung machen, die sie glauben lässt, sie seien Frösche«, sagt Eric Berne (2002), der Begründer der Transaktionsanalyse.

Die Bedeutung der Erlebnisse in ihrer individuellen, kindlichen Verarbeitung spielt in vielen Therapierichtungen eine wichtige Rolle. Es wird angenommen, in jedem Erwachsenen säße ein inneres Kind, dem Zuwendung und Verständnis gefehlt haben. Diese Art der Persönlichkeitsaufteilung in Erwachsenen- und Kind-Anteile ist ein hilfreiches Modell, um Störungen, die aus der Kindheit resultieren, zu heilen. Das »Kind-Ich« der Transaktionsanalyse findet sich schon als »Es« in der Freud'schen Psychoanalyse. In der Schematherapie sollen die falschen Glaubensmuster aus der Kindheit (»maladaptive Schemata«) durch »Reparenting« geheilt werden, d. h., der Erwachsene lernt, für sein inneres Kind zu sorgen und sich die emotionale Zuwendung zu geben, die in seiner Kindheit gefehlt hat, um dadurch alte Verletzungen zu heilen und seine Probleme mit einem erwachsenen, flexibleren Verhaltensrepertoire anzugehen.

Es ist hilfreich für uns selbst als Lehrer und auch für die uns anvertrauten Schüler, wenn wir uns mit den Altlasten aus der eigenen Kindheit beschäftigen. Unsere Lerngeschichte mit ihren Befehlen und Verboten wirkt bis ins Erwachsenenalter in Form von »Einschärfungen« (wie der Begriff aus der Transaktionsanalyse lautet) unserer Bezugspersonen. Dagmar Kumbier (2013) nennt diese Befehle »Wächter«, weil sie darüber wachten, dass wir durch unser Verhalten als Kind nicht in Schwierigkeiten gerieten. Sie können bei uns zu schädlichen Glaubensmustern geführt haben.

Ingos Vater, ein sehr sportlicher und kraftvoller Mann, war von seinem Sohn, der wenig Interesse an körperlichen Höchstleistungen hatte (und dann später auch noch Grundschullehrer werden wollte), enttäuscht. Der kleine Ingo spürte das. Es verletzte ihn, und er fühlte sich in jeder Beziehung unzulänglich. Demzufolge empfing er die Einschärfung: »Leiste etwas! Sei perfekt!« Als zunächst begeisterter Lehrer war er überengagiert, perfektionistisch und arbeitete bis zur Selbstausbeutung, um sich »in Ordnung« zu fühlen. Das führte schließlich zu einem Burnoutsyndrom.

Lassen Sie uns nun verschiedene solcher »Einschärfungen« und in der Kindheit erhaltenen Zuschreibungen mit ihren uns begrenzenden Glaubensmustern und einigen möglichen Konsequenzen vor Augen führen und prüfen, von welchen wir inwieweit persönlich betroffen und beeinträchtigt sind:

Sei nicht! *Nadja spürte, dass sie unerwünscht war und störte. Es führte bei ihr zu körperlichen Verletzungen und häufigeren Unfällen.* Das bedeutet natürlich nicht, dass hinter jedem Kinderunfall eine solche Botschaft steht.

Transaktionsanalyse		
<p>Eric Berne (1910–1960) entwickelte auf der Grundlage der Psychoanalyse die Transaktionsanalyse. Sie enthält folgende vier Schwerpunkte:</p> <p>1. Strukturanalyse Sie beschreibt die drei Ich-Zustände der Persönlichkeit: das Eltern-Ich, das Erwachsenen-Ich und das Kind-Ich. Dabei wirkt das Eltern-Ich entweder als nährender, beschützender oder als kritischer Persönlichkeitsteil. Das Kind-Ich besteht aus dem freien, kreativen, dem angepassten und dem rebellischen Teil. Das Erwachsenen-Ich ist der sachliche Persönlichkeitsteil. Er verarbeitet die Informationen aus dem Eltern-Ich, dem Kind-Ich und der Umwelt.</p>	<p>2. Transaktionsanalyse im engeren Sinne Mit ihrer Hilfe kann die Kommunikation/Transaktion von zwei oder mehreren Personen analysiert werden. Dabei stehen sich Eltern-, Erwachsenen- und Kind-Ich der Partner gegenüber. Die Kommunikation hängt davon ab, von welchem Persönlichkeitsteil des Senders die Botschaft ausgeht und bei welchem Persönlichkeitsteil des Empfängers sie ankommt.</p> <p>3. Spielanalyse Psychospiele sind daran zu erkennen, dass Transaktionen, wie z. B. ein wiederkehrender Streit, immer in der gleichen, voraussagbaren Weise ablaufen. Wenn das Spiel analysiert wird</p>	<p>und die Spieler ihren eigenen psychologischen Nutzen darin erkennen, können sie lernen, ihre Bedürfnisse auf konstruktive Weise zu befriedigen.</p> <p>4. Skriptanalyse Das Skript ist eine Art Lebensdrehbuch, das sich als Ergebnis von Kindheitserfahrungen entwickelt hat. Es enthält Einstellungen, Erwartungen, innere Antreiber und Einschärfungen als elterliche Skriptbotschaften. Hier ist das Ziel der Transaktionsanalyse, Skriptentscheidungen zu erkennen und diese, falls sie behindernd sind, zu ändern.</p>

Sei nicht wichtig! *Jan wurde als Kind verstärkt, wenn er sich möglichst unauffällig verhielt. Er hatte als Erwachsener Schwierigkeiten, eigene berechnete Ansprüche durchzusetzen.*

Sei nicht gesund! *Elke war das älteste von fünf Kindern. Nur wenn sie krank war, kümmerte sich die Mutter besonders um sie. Auch als Erwachsene war sie sehr häufig krank und musste bereits mit 52 Jahren frühpensioniert werden, obwohl sie immer noch sehr gerne Lehrerin gewesen wäre.*

Gehör nicht dazu! *Thomas war ein sehr engagierter Lehrer, der besonders gerne Lernspiele entwickelte, die er dann auch seinen Kollegen bereitwillig zur Verfügung stellte. Dennoch kam er sich im Kollegium meist irgendwie ausgeschlossen vor. Eltern, die das ihren Kindern vermitteln, leiden oft selbst darunter, »nicht dazuzugehören«. Das Kind und später der Erwachsene können dann unter einer verzerrten Wahrnehmung leiden.*

Mach es allen recht! *Diese Einschärfung bestimmte in hohem Maße fast alle Entscheidungen, die Vera in ihrem Leben traf. Dabei sprach die Mutter auch aus, dass andere wichtiger waren, als Vera selbst. So meldete sie sich in der Lehrerkonferenz für jede Extraarbeit und jedes unbeliebte Amt. Sie hatte das Glück, dass ihre Schulleiterin dem rechtzeitig einen Riegel vorschob, bevor Vera vor Überforderung zusammenbrach.*

Streng dich an! *Alles was Anita müheelos schaffte, war in ihren Augen wenig wert. Nur das zählte, was sie mit größter Mühe zustande brachte. Dieses Fehlurteil verhinderte, dass sie entspannt und mit Freude arbeiten konnte.*

Schaffe es nicht! Werde nicht erwachsen! *Als Richard 2 Jahre alt war, starb sein Vater. Die Mutter klammerte sich an ihren Sohn als Partnerersatz. Um ihn noch mehr an sich zu binden, förderte*

sie Richard in keiner Weise. Er entwickelte aufgrund seines unzureichenden Einsatzes berechnete Prüfungsängste. Die Mutter schlug ihm vor, sein Pädagogikstudium abzubrechen. Daraufhin begab er sich in Therapie.

2

Mach mir keine Konkurrenz! Sei nicht hübsch! Annas Mutter war Schauspielerin. Anna lernte früh, sie zu bewundern, und dabei auch, dass sie sich niemals schauspielerisch begabt oder hübsch aussehend zeigen sollte, wenn sie die Zuneigung ihrer Mutter behalten wollte. Anna achtete auch später wenig auf ihr Äußeres, hatte Übergewicht, worunter sie litt, und studierte Mathematik, ein Bereich, der die Mutter nicht interessierte.

Sei stark! Zeig keine Gefühle! In Andys Elternhaus wurde über Gefühle nicht gesprochen. Als Kind wurde er nie getröstet, wenn er weinte. Er spürte, dass das Weinen unerwünscht war und er besser auch große Freude nicht zu sehr zeigte. Lediglich Wut (auf Außenstehende) durfte er zeigen. So bekam er wenig Zugang zu seinen eigenen Gefühlen. Als die ersten Schulpraktika kamen, brach er sein Lehrerstudium ab und studierte Informatik.

Von der Einschärfung »Zeig keine Gefühle!« sind meist Jungen betroffen. Nur wenn sie Wut zeigen, wird das als Stärke und Durchsetzungsvermögen von ihren Eltern interpretiert. Deren Töchter dagegen dürfen oft Gefühle zeigen, ausgenommen Wut, die dann als unweiblich und unpassend gefunden wird.

Sei nicht du selbst! Ellens Eltern wünschten sich dringend einen Sohn. Als sie eine Tochter bekamen, waren sie sehr enttäuscht. Später wunderten sie sich, dass Ellen keine Puppen mochte, nur mit Jungen spielte und sich insgesamt so verhielt, dass jeder sie für einen Jungen hielt. Als sie erwachsen wurde, bekam sie Probleme mit ihrer Rolle als Frau.

Trau keinem! Der Geschäftspartner von Christians Vater betrog ihn um sein ganzes Vermögen. Er und seine Frau kamen nie darüber hinweg. Sie erzogen Christian zu übertriebener Vorsicht und Misstrauen, sodass der Junge keine normalen Kontakte aufbauen konnte. Erst in einer Gruppentherapie verstand er die Zusammenhänge und konnte zu den anderen Gruppenmitgliedern langsam Vertrauen fassen.

Denke nicht! Die Möglichkeit, dass ein Kind die Einschärfung mitbringt, möglichst nicht zu denken, sollte von uns Lehrern in Betracht gezogen werden, vor allem, wenn ein Kind sehr widersprüchliche Leistungen zeigt. Wir können auch in der Schule das Selbstvertrauen in die eigene Leistung solcher Kinder aufbauen.

Der Kinderanalytiker Zulliger (2007) berichtet von einem Fall von Pseudodebilität. Ein aufgewecktes achtjähriges Mädchen bekam einen Bruder. Als sie auf dem Wickeltisch den Geschlechtsunterschied zwischen ihm und sich sah, stellte sie dazu Fragen. Dafür wurde sie sehr hart bestraft. In der Folge sanken ihre Schulleistungen derart ab, dass sie eine Sonderbetreuung brauchte. Zulliger stellte fest, dass sie pseudodebil, also ihr Denken so blockiert war, dass sie dem normalen Unterricht nicht folgen konnte.

Auch Rena konnte dem Unterricht trotz einer hohen Testintelligenz nicht folgen. Der Vater war ein sehr religiöser Mann, der die Tochter zu einer »anständigen« Frau erziehen wollte, weshalb sie nur zur Schule aus dem Haus gehen durfte und sehr viel im Haushalt helfen musste. Schließlich kam sie auf eine Sonderschule, wofür der Vater ihr dann noch Vorwürfe machte.

■ Meine wichtigsten eigenen Einschärfungen

Da wir besonders in Stresssituationen aufgrund von Einschärfungen und Zuschreibungen reagieren, wollen wir herausfinden, welche Überzeugungen und Gewohnheiten uns auf welche Art behindern.

Einschärfung	Grundannahme	Konsequenz

In vielen Elternhäusern wird den Kindern mehr oder minder vermittelt, dass sie für Leistung besondere Zuwendung bekommen. Bei den Kindern setzt sich fest: »Wenn ich etwas kann, der Beste bin, eine Medaille gewinne, lieben mich meine Eltern.« Viele Menschen sind in hohem Alter noch überzeugt, dass man für Liebe etwas leisten muss. Daraus folgt dann die Bemühung, alles perfekt zu machen, um Liebe und Wertschätzung zu bekommen und dadurch sich selbst wertschätzen zu können. Perfektionismus aber führt in der Folge zu Überforderung und Selbstausbeutung bis zum Burnout. Dazu kommt, dass wir uns, wenn wir »perfekte« Lehrer sein wollen, unzulänglich fühlen, weil unsere Schüler oft ernsthafte Probleme haben, die wir nicht lösen können, da sie außerhalb unseres Einflussbereiches liegen.

Sicher haben wir auch positive Botschaften erhalten, die zu Selbstvertrauen und hilfreichen Einstellungen geführt haben. Diese sollten wir uns ebenfalls bewusst machen. Sie stärken unser Selbstvertrauen.

Wir können nun unsere negativen, inneren Befehle und Verbote und die daraus resultierenden Grundannahmen unter die Lupe nehmen und bestimmen, ob sie wahr und hilfreich für unser Leben sind. Alles, was unser Denken, Fühlen und Verhalten behindert, muss verändert werden. Es belastet uns sonst in vielen Lebenssituationen, besonders, wenn es uns nicht gut geht. Der Psychiater George Bach und Torbet (1985) nennen diese Instanz »das böse Ich« oder den »Quälgeist«, der uns verunsichert und unserem Selbstwertgefühl schadet.

Wir können nun jeder Einschärfung einen Erlaubnisspruch gegenüberstellen, um dadurch die alten, behindernden Grundannahmen zu ersetzen. Für jede der obigen Einschärfungen steht im Folgenden eine mögliche Entgegnung:

»Sei nicht!« kann ersetzt werden durch »Es ist gut, dass ich da bin!«.

»Sei nicht wichtig!« kann ersetzt werden durch »Ich bin genauso wichtig wie jeder andere Mensch!«.

»Sei nicht gesund!« kann ersetzt werden durch »Ich Sorge für meine Gesundheit!«.

»Gehör nicht dazu!« kann ersetzt werden durch »Ich bin ein wichtiger Teil meiner Familie, meines Freundeskreises und meines Kollegiums«.

»Mach es allen recht!« kann ersetzt werden durch »Nur wenn ich für mich Sorge, kann ich mich um andere kümmern«.

»Streng dich an!« kann ersetzt werden durch »Es geht leicht, weil ich es kann«.

»Schaffe es nicht! Werde nicht erwachsen!« kann ersetzt werden durch »Ich kann es und habe ein Recht auf Erfolg«.

»Mach mir keine Konkurrenz!« kann ersetzt werden durch »Ich habe ein Recht auf mein eigenes Leben«.

»Sei nicht hübsch!« kann ersetzt werden durch »Ich achte auf mein Äußeres, sodass ich mir gefalle«.

»Sei stark! Zeig keine Gefühle!« kann ersetzt werden durch »Ich habe ein menschliches Recht, zu fühlen, was ich fühle«.

»Sei nicht du selbst!« kann ersetzt werden durch »Ich freue mich, ein Mann/eine Frau zu sein«.

»Trau keinem!« kann ersetzt werden durch »Ich vertraue anderen Menschen, ohne zu leichtgläubig zu sein«.

»Denke nicht!« kann ersetzt werden durch »Ich habe einen klar denkenden Verstand«.

»Sei perfekt!« kann ersetzt werden durch »Gut ist gut genug«.

■ Entgegnungen auf meine wichtigsten eigenen Einschärfungen

Viele dieser Einschärfungen sind uns nonverbal oder indirekt mitgeteilt worden. Wir sind darauf eingegangen, weil wir die Zuwendung unserer Bezugspersonen brauchten. Manche dieser Einschärfungen sind auch selbstinduziert. Ein Kind will seine Eltern im Recht sehen. Viele Kinder sehen sich selbst lieber als »böses Kind« an als ihre Eltern als ungerecht oder gemein. Als Kinder haben wir auch Verhaltensweisen entwickelt, die in der damaligen Situation eine gute Lösung darstellten, uns aber als Erwachsene behindern.

Die alte <i>Einschärfung</i> wird ersetzt durch	Durch die neue <i>Erlaubnis</i>

Lena wurde als Kind vom Vater misshandelt. Sie lernte, vor allem, wenn der Vater wütend war, den Kopf einzuziehen und Entschuldigungen zu stammeln, um ihn zu beruhigen. Wurde sie als Erwachsene von ihrem Chef kritisiert, verhielt sie sich ähnlich. Erst als ihr diese Zusammenhänge bewusst wurden, konnte sie sich ein angemesseneres Verhalten erarbeiten.

Je besser wir uns an Bilder und Ereignisse aus unserer Kindheit erinnern, desto klarer werden uns manche unserer heutigen Gefühle und Verhaltensweisen. Wenn wir uns damit beschäftigen, werden uns diese Zusammenhänge immer deutlicher. Wir können dann an unseren Alltagssituationen entsprechend arbeiten. Für unseren Umgang mit unseren Erinnerungen ist es wesentlich, dem Kind, das wir waren, sehr viel Verständnis und Zuwendung entgegenzubringen und so unser »inneres Kind« zu entschädigen, für alles, was es erlitten hat. In Kap. 3 werden wir sehen, wie wir mit größerem Selbstmitgefühl zu unserer seelischen Gesundheit beitragen können.

Teilemodelle der Persönlichkeit

Fast alle psychotherapeutischen Schulen arbeiten mit einem Teilekonzept des Ich oder Selbst. Sie verstehen das Ich nicht als einen einzigen, identitätsstiftenden Zustand, sondern gehen von Teilen, Rollen und Ich-Zuständen aus. Dabei handelt es sich u. a. um folgende Psychotherapierichtungen: **S. Freud** nennt die Teile »Es«, »Ich« und »Über-Ich«. **C. G. Jung** nennt die positiven Anteile »Persona« und die negativen »Schatten« Dabei versteht er unter Komplexen aneinandergelagerte, unbewusste Vorstellungen, die eine Teilpersönlichkeit bilden können. Bei der Ego-State-Therapy

von **J. und H. Watkins (2012)** konzipiert sich aus verschiedenen Ich-Zuständen eine »Selbst-Familie«. Die Therapie beruht auf Psychoanalyse und Hypnotherapie und wird vor allem bei traumatisch bedingten Störungen angewandt. Das Ziel ist die Integration aller Teile, vor allem der für die gewünschte Veränderung relevanten. **M. Erickson** arbeitet in seinem systemisch orientierten Ansatz auch mit Hypnotherapie. Die Ich-Zustände der Transaktionsanalyse von **E. Berne** sind »Eltern-Ich«, »Erwachsenen-Ich« und »Kind-Ich«. Das Therapieziel besteht darin, den inneren Erwachsenen

weiterzuentwickeln. In der Gestalttherapie spricht **F. Perls** von »Topdog« und »Underdog« als bedeutsamen Persönlichkeits teilen. Auch **V. Satir** arbeitet in ihrer wachstumsorientierten Familientherapie mit Teilen, Gesichtern und dem »Theater des Inneren«. Das Konzept der Kommunikationstheorie von **F. Schulz von Thun** nennt das Teilemodell »das Innere Team«. Wesentlich bei allen Therapien mit einem Teilemodell ist der Ökocheck, d. h. zu prüfen, ob alle Persönlichkeitsteile mit der angestrebten Veränderung einverstanden sind.

2.2 Die Einflüsse meines Inneren Teams

Um den Ursachen für unsere Erschöpfung und Burnoutgefährdung weiter auf die Spur zu kommen, wenden wir uns nun dem Teilemodell der Persönlichkeit zu.

Wir sind uns alle bewusst, dass wir in unserem Leben die verschiedensten Rollen einnehmen (Vater, Hausfrau, Lehrer, Nachbar, Elternvertreterin etc.). Jeder dieser Rollen ist ein bestimmtes Verhaltensrepertoire zugeordnet. Bei Überschneidungen von Rollen kann es zu Rollenkonflikten und demzufolge auch zu Verhaltensunsicherheiten kommen. Unser Erleben und Verhalten kann aber auch innerhalb einer einzigen Rolle von sehr unterschiedlichen inneren Strebungen bestimmt sein. Bereits Goethe erkannte: »Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust.« Jeder kennt das Gefühl, »hin- und hergerissen«, »außer sich« oder »nicht er selbst« zu sein.

Um diese verschiedenen Strebungen aufzudecken, entwickelte die Psychologie Teilemodelle der Persönlichkeit.


Auch das Psychodrama von J. L. Moreno und das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP) arbeitet mit dem Teilemodell, um vor allem jenen Teilen auf die Spur zu kommen, die uns zu ungünstigen und unerwünschten Reaktionen veranlassen. Dabei wird davon ausgegangen, dass jeder Persönlichkeitsteil eine gute Absicht für uns hat, die erkannt, gewürdigt und integriert werden sollte. Dann können wir Wege suchen, wie die gute Absicht zu verwirklichen ist, ohne uns andererseits einen Schaden zuzufügen. Der nun akzeptierte Teil bekommt dann auch einen neuen Namen. Zum Beispiel könnte die gute Absicht des »Raucherteils« Entspannung sein. Würde nun ein Weg gefunden, der eine gleichwertige Art von Entspannung erzeugt, könnte der »Raucherteil« in »Entspannungsteil« umbenannt werden, und mit Hilfe des neuen Entspannungsverhaltens könnte auf das Rauchen verzichtet werden. Dabei wird die Absicht des Teils von seiner Methode getrennt, wenn wir mit seiner ursprünglichen Methode nicht einverstanden sind.

Auf die Idee der guten Absicht kommt auch George R. Bach, der sich mit unserem »inneren Feind«, dem »bösen Ich« oder »Quälgeist« beschäftigt. Jeder Mensch macht die Erfahrung, dass es offensichtlich einen Saboteur in uns gibt, der uns hindert, unsere Ziele zu erreichen. Wir stehen uns selbst im Weg und fügen uns Schaden zu, z. B. verlieren wir etwas, vergessen wichtige Termine usw.

Diesem Kapitel liegt der Ansatz des Inneren Teams von Friedemann Schulz von Thun und Wibke Stegemann (2004) zugrunde. Er ist sehr konkret und vielseitig anzuwenden. Wir horchen in uns hinein und entdecken dabei eine Menge sehr unterschiedlicher Teammitglieder, die teilweise miteinander, teilweise gegeneinander arbeiten. Dabei ist unser Ich das Oberhaupt, das für die Leitung des Teams und die Entscheidungen zuständig ist.

Das Oberhaupt ist der Chef, der seine Teammitglieder anhören, akzeptieren und wertschätzen sollte, denn jedes hat von seinem Standpunkt aus Recht und versucht, unser Ich zu schützen, zu fördern, zu warnen usw. So bekommt auch jedes einen Namen und eine typische Äußerung zugeordnet. Es könnte unter Umständen die eine oder andere der besprochenen schädlichen Einschärfungen dabei zu finden sein. In diesem Fall müssen wir besonders aufmerksam sein, was diese Stimme denn Gutes für uns will. Auch hier muss die Absicht von der Methode getrennt werden. Manchmal besteht die Absicht des Teils mit den von den Eltern gegebenen Einschärfungen im Erwachsenenalter nur noch darin, Anerkennung, die wir als Kind nicht bekommen haben, nun doch noch zu erhalten. In diesem Fall könnte die Person daran arbeiten, sich auch von dieser Absicht zu emanzipieren. Das Oberhaupt fühlt sich in jedes Teammitglied ein, um es wirklich zu verstehen, aber es identifiziert sich nicht mit ihm, weil die Bedürfnisse aller Mitglieder für eine gute Zusammenarbeit berücksichtigt werden müssen.

2.2.1 Das Innere Team des erschöpften Lehrers

Wir befragen also zunächst unser Inneres Team, welche Teammitglieder mit unserer Erschöpfung zu tun haben. Das in  Abb. 2.1 dargestellte Beispiel soll als Anregung für jeden Leser dienen, mit Hilfe einer eigenen Aufstellung den Bedürfnissen seines Inneren Teams auf die Spur zu kommen.

In unserem Beispiel ist die leitende Frage:

Warum geht es dem äußerst engagierten Lehrer Ernst Fertig so schlecht?

Da sind auf der einen Seite eine Menge Antreiber:

Peer Perfekt, der keine Fehler akzeptieren kann,

Ludwig Langmut, der Ernst Fertig keinerlei Ungeduld verzeiht,

Hans Hilfsbereit, der immer für andere da ist,

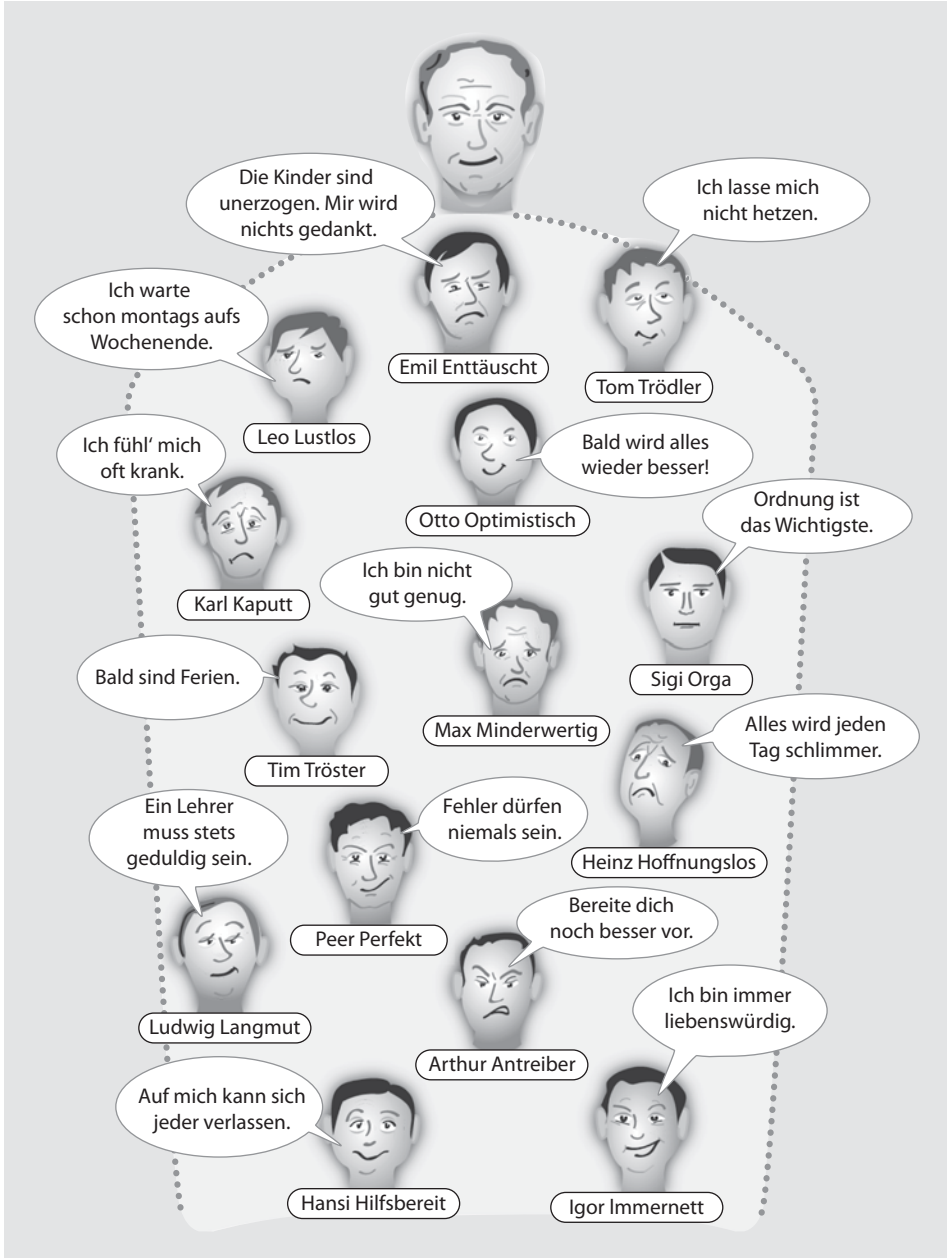
Igor Immernett, der negative Emotionen stets wegdrückt,

Sigi Orga, dem penible Ordnung über alles geht,

und last, not least Arthur Antreiber, der Ernst keine ruhige Minute lässt.

Die Gegenseite ist gekennzeichnet von Teammitgliedern, die Ernst zeigen, dass seine Kraftreserven immer weniger werden und er sich auf seine Grenzen zu bewegt: Da sind Karl Kaputt, der Ernst spüren lässt, dass er erschöpft ist,

Emil Enttäuscht, der an Ernsts Motivation, Lehrer zu werden, täglich nagt,



■ **Abb. 2.1** Das Innere Team des erschöpften Lehrers Ernst Fertig. (Nach: Schulz von Thun und Stegemann © 2004 by Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg)

Heinz Hoffnungslos, der sich eine Besserung der Lage gar nicht vorstellen kann, und Leo Lustlos, der Ernsts Arbeit kaum Freude abgewinnen kann.

Der schlimmste Quälgeist ist Max Minderwertig, der Ernsts Selbstwertgefühl mit Füßen tritt. Einen etwas beruhigenden Einfluss haben Tom Trödler, der Ernst veranlassen will, alles langsamer angehen zu lassen, und Tim Tröster mit den Hinweisen auf die Ferien oder ein Wochenende zum Erholen ohne Korrekturen. Und es gibt da auch noch Otto Optimistisch, der Ernst Kraft und Motivation gibt, nach Auswegen zu suchen, die Veränderungen zum Positiven bewirken können. Wenn Ernst alle diese Mitglieder angehört hat, könnte er jeweils nach ihrer guten Absicht suchen. Er könnte untersuchen, inwieweit er sich selbst als Oberhaupt mit seinen einzelnen Antriebern identifiziert. Er möchte vielleicht eigentlich der perfekte, stets geduldige, immer hilfsbereite und freundliche Lehrer und Kollege sein, bei dem obendrein in allen Bereichen perfekte Ordnung herrscht. Dann müsste er lernen, dass der Mensch an sich nicht vollkommen ist und der Anspruch, den er an sich selbst richtet, unrealistisch ist.

Was ihm dann am schwersten fallen wird, ist, dies zu akzeptieren. Die Methoden in Teil II dieses Buches können ihm dabei helfen ebenso wie sein Otto Optimistisch, der als Lehrer wieder mehr Berufsfreude entwickeln will.

Was könnte die Aufgabe von Ernsts kraftlosen Teammitgliedern sein? Will Karl Kaputt ihm vor Augen führen, dass er etwas für sich selbst tun muss, um nicht an sein Limit zu kommen? Will Emil Enttäuscht ihm nur helfen, seine Erwartungen nicht so hochzuschrauben, um die Realität besser akzeptieren zu können? Geht es auch Heinz Hoffnungslos um eine bessere Akzeptanz der Wirklichkeit, wie sie nun einmal ist? Und sorgt nicht Leo Lustlos für manche Ruhepause, die Ernst bitter nötig hat? Vielleicht möchte auch sein Quälgeist Max Minderwertig ihn so provozieren, dass Ernst an seiner Einstellung zu sich selbst arbeitet.

Ernst Fertig ist hier nur ein Beispiel. Es ist für jeden, eigentlich sehr engagierten und nun erschöpften Lehrer eine hilfreiche Methode zur Selbstreflexion, auf einem großen Bogen Papier darzustellen, wie sein inneres Team in Bezug auf diese Erschöpfung aussieht. Wir horchen in uns hinein. Welche verschiedenen Stimmen sind da und welche Gedanken und Gefühle haben sie?

2.2.2 Die Teammitglieder der Berufsrolle und ihre Schatten

Wir werden ein zweites Mal eine innere Teamaufstellung betrachten, und zwar unter dem Gesichtspunkt der Kommunikation. Dafür betrachten wir unser Inneres Team in einer anderen Anordnung, nämlich wie eine Bühne, auf der die Teammitglieder, die unsere erwünschten Berufsrollen verkörpern, im Vordergrund stehen. Mit diesen Hauptdarstellern identifiziert sich die Person am meisten. Schulz von Thun nennt sie deshalb »Stammspieler«. Diejenigen, die ganz vorne auf der Bühne stehen und die Außenkontakte gestalten, sind dann unsere »Kontaktmanager«. Sie verkörpern die Art und Weise, wie wir als Person anderen Menschen gegenüber treten. Unsere Hauptdarsteller neigen dazu, andere Teammitglieder zu majorisieren, um unsere Berufsrolle, aber auch die anderen Alltagsrollen optimal erfüllen zu können.

So ist das Oberhaupt mit diesen Teammitgliedern besonders zufrieden und drängt daher die anderen, weniger erwünschten in den Hintergrund. Ganz abgelehnte Teile werden sozusagen »in der Kulisse« versteckt. Dennoch gehören alle zur Gesamtpersönlichkeit. Diese Hintermannschaft nennt Schulz von Thun die »Antipoden«, weil jeder Stammspieler auch einen

Burnout vermeiden - Berufsfreude gewinnen
Praxisleitfaden zum Restart für Lehrer und
pädagogische Fachkräfte

Linde, D.

2015, X, 176 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-47005-3