

„Gegen eine Wand zu reden ist sinnlos“

Interview. Arbeitspsychologe Mag. Norbert Krennmair über veränderungsresistente Systeme, Rückzugsmöglichkeiten für Lehrer/innen und Lachen als Ausgleich.



Mag. Norbert Krennmair ist Arbeitspsychologe und Partner bzw. Geschäftsführer verschiedener Beratungsfirmen. Die aktuellen Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Gesundheitsinnovation in Betrieben sowie der externen Personalentwicklung für KMUs sowie Veränderungsbegleitung von Organisationen. Als Lektor hat er mehrere Lehrveranstaltungen für Architekten an der TU-Graz (Raumpsychologie) und an der Uni Linz, Institut für Unternehmensführung (Karriereförderung), abgehalten und mitgestaltet

wissenplus: *Lehrer/innen zählen nicht nur zu den Burn-out-gefährdetsten Berufsgruppen, sondern auch zu jenen Personen, die am häufigsten (gesundheitsbedingt) frühpensioniert werden. Machen Schule und Schüler/innen krank?*

Krennmair: Grundsätzlich sagen viele Lehrer selbst, dass sie das, was in ihrem stark reglementierten Beruf zu leisten ist, nicht für sinnvoll halten, d.h. dass sie in einem Dauerwertkonflikt zwischen ihren individuellen Meinungen und den Anforderungen des Systems stecken. Das ist eine der wesentlichen Burn-out-Wurzeln, die Zugehörigkeit zu mehrfach verschiedenen Wertsystemen. Wie in allen Bereichen, wird dieselbe Aufgabe mit jedem Jahr anstrengender, d.h. in diesem Fall, dass die Kluft zwischen Werten eines Erwachsenen und denen der Kinder wächst. Es ist auch nicht schwer zu diagnostizieren, dass bei einer steigenden Anzahl von Einzelkindern, Scheidungskindern und nicht muttersprachlichen Kindern Pädagogik im Verhältnis 1 gegen 25 immer unmöglicher wird.

Die Burn-out-Problematik hat vielerlei Ursachen: Sie können in der eigenen Person aber auch im Arbeitsumfeld, in den Arbeitsbedingungen liegen. Können Sie dieses Problemfeld am Beispiel des Lehrer/innenberufes kurz umreißen?

Krennmair: Zu lehren, zu unterrichten bedeutet leider noch immer im wesentlichen „kognitive“ Arbeit, also Redearbeit, einseitige Belastung ohne körperlichen Ausgleich. Verstand und Stehen hängen zusammen. Der Mangel an Bewegung ist ein Risikofaktor, ein anderer ist die Notwendigkeit, schon zu wissen, immer klug zu sein, zu wiederholen, d.h. in Routinen zu stecken. Das reduziert die Möglichkeit erfrischender, neuer Erfahrung. Und dazu kommt noch die permanente soziale Kontrolle. Man hat immer Kolleg/innen, Kinder face to face, also man kann sich keine Schlappe leisten. Es kostet sehr viel Energie, immer fit zu scheinen und ein schönes „ernst-autoritäres“ Gesicht zu machen. Da kann es schon vorkommen, dass man Lachen als Ausgleich verlernt.

Welche Veränderungen hat es diesbezüglich Ihrer Erfahrung nach in den letzten Jahren gegeben?

Krennmair: Ich denke, dass die Schule trotz aller und vieler Schulreformen, ausgenommen das Senken der Schülerhöchstzahlen, ein sehr veränderungsresistentes System ist. Die, die das System politisch und verwaltungstechnisch gestalten, haben sich hochgedient und daher gibt es sehr wenig frischen, belebenden Geist. Also, ich denke, dass die Schule wie auch die Gesellschaft viel zu viel auf Funktionieren und Leistung setzt und zuwenig auf Erfahrung und Leben auf sozialen Austausch. Die hidden agenda ist immer noch: still sitzen, Frontalunterricht und Normierung. Das ergibt, wie es der Kybernetiker Heinz von Förster nannte, eine Trivialisierungsanstalt, die lebendiges Lernen für Körper, Geist und Seele reichlich ausschließt. Und gegen eine Wand reden ist natürlich sinnlos und erschöpfend.

Welche Gegen-, Hilfs- oder Vorbeugestrategien gibt es zum Burn-out-Symptom im Berufsleben, speziell im Lehrer/innenberuf?

Krennmair: Wie bei jeder Berufstätigkeit sollte man sich fragen, ob es möglich ist, diese ein ganzes Leben lang durchzuhalten. Folgende Punkte könnten der Orientierung dienen: Erstens: Was sind die Alternativen für Lehrer/innen im Lebenslauf? Zweitens: Bewegungsausgleich suchen, gleich welcher Art. Drittens: Die Fähigkeit entwickeln, punktuell aus dem Normen- und Gewohnheitsgefüge auszusteigen und situativ eigenständige Unterrichtssituationen herzustellen, die einen selbst begeistern. Vielleicht ist die Generalausrade „das Schulsystem ist schlecht“ einfach oft auch nur eine be-

„Der Wind des freien Marktes und auch die Krise können echt hilfreich sein, aus der Komfort- und Jammerzone zu kommen.“

queme Ausrede für den eigenen Mangel an Veränderungsmut, Initiative und aktive Lebens- und Arbeitsgestaltung – also irgendeine Form des Ausbrechens, Aufbrechens, Angehens als gesunde Lebensaggression zugunsten von Gewohnheit, Routine, Sicherheit. Da sind der Wind des freien Marktes und auch die Krise echt hilfreich, aus der Komfort- und Jammerzone zu kommen. Reden hilft nicht immer. Manchmal geht es um das Tun.

Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist in der Unternehmensführung ein bestimmender Faktor. Wie sieht diese betriebswirtschaftliche Betrachtung in einer Organisation wie der Schule aus?

Krennmair: Zufriedenheit ist intrinsisch das Ergebnis der richtigen eigenen Zielsetzungen. Sind die Zielvorstellungen zu hoch (Perfektionismen), ist immer Unzufriedenheit das Ergebnis. Lehrer/innen sind wie Ärzt/innen sehr systemkonforme Menschen. Sie erwarten Lösungen von Systemänderungen, aber viel mehr Lösungen liegen in der Selbstkorrektur. Zum Beispiel im altersgerechten Absenken der eigenen Ansprüche, wie auch im Absenken der Gesamtansprüche, die die Überalterung der Lehrerschaft im Sinne sinkender Leistungsfähigkeit notwendig macht. Öffnet sich die Schere zwischen Möglichkeiten und Fähigkeiten weiter, werden die Probleme größer.

Sie haben sich auch mit dem Themenkomplex Raumpsychologie beschäftigt. Was ist darunter zu verstehen?

Krennmair: Lehrer/innen arbeiten mehr als andere in Räumen, die nicht ihren Bedürfnissen, sondern denen der Kinder entsprechen, also in einer fremden Umgebung. Subtil betrachtet wird der Mensch aber von seiner Umgebung beeinflusst. Damit ist ein raumbedingter Sog in Richtung „Regression“ vorhanden, den der Verstand immer ausgleichen muß – also wieder ein Dauerspannungsfeld. Und im Konferenzzimmer ist dann das gegenseitige Kontrollklima als wieder ein verspannungverursachendes Umfeld vorhanden. Dringendst brauchen Lehrer/innen wie auch andere Berufstätige einen Rückzugsruheraum und/oder Bewegungsraum, der ihnen ermöglicht, zwischenzeitlich zu sich selbst und ihren Ertwachsenenbedürfnissen zu finden.

Wie sieht der „ideale Lehrer/innen-Arbeitsplatz“ aus?

Krennmair: Also, es gäbe da folgende einfache Ideen:

- eine Wand des Klassenzimmers wird Erwachsenenwelt-Visualisierungswand (Erinnerung, Bilder als Kraftquelle)
- einmal im Quartal wird alles umgestellt (eine andere Richtung des Unterrichtens, oder mal aus der Mitte unterrichten)
- zukunftsweisend – daran arbeite ich derzeit mit Designern – ist der Oasenraum zur Kurzentspannung, in dem man kurz und intensiv das innere Panorama, den Zustand, wechseln kann.
- und natürlich gehören Zeit und Raum zusammen. Eine sinnvolle Pause beträgt 20 Minuten, die Stressforschung sagt, dass man sich danach eineinhalb Stunden konzentrieren kann. So nebenbei: Wann wurde das letzte Mal die Unterrichtsstundendauer hinterfragt? Energie und Prozesse fließen innerhalb von Strukturen (Zeit, Raum) und die Seele ist ein Widerstandswesen. Vielleicht braucht man für manche Themen und Schüler/innen einfach mehr Zeit.
- Als Letztes: Hebt einfach das „stille Verbot“ von schulfremden Personen auf! Es braucht punktuell mehr Erwachsene zur Unterstützung des Unterrichts der Lehrer/innen.

Als Trainer weiß ich, dass die Beziehung „ich“ und die „anderen“ eine oft einsame und einseitige Angelegenheit ist. Damit haben Redeberufe paradoxer Weise einen Mangel an energetisierender, dialogischer Kommunikation.

Einige Indikatoren der Arbeitsplatzzufriedenheit sind ja z. B. Flexibilität in der Erreichung meiner Aufgaben/Ziele, die wertschätzende Umgebung, Transparenz in der Verwaltung und Zuständigkeit oder auch Rückzugsmöglichkeiten und karrierebedingte Aufstiegsmöglichkeiten. Sind da die Lehrer/innen großteils nicht schon ausgeschlossen?

Krennmair: Ein Mensch, der zufrieden sein will – und es gibt andere, „höhere“ Selbstaspekte, wie Ruhe, Kraft, Freude, Liebe, usw. –, sollte sich am Morgen einfache Ziele stecken, die er bis zum Ende des Tages erreicht haben kann. Das ist Selbstverantwortung. Die fremden Ziele des Systems werden entweder zu eigenen oder sie werden einfach zuviel des Guten. Da ist Konflikt, Auseinandersetzung, Widerstand gefragt.

Waren Sie eigentlich persönlich bzw. in Ihrem Umfeld jemals mit einer Burn-out-Situation konfrontiert? Wie sind Sie damit umgegangen?

Krennmair: Als Burn-out-Coach habe ich viele Individualisierungskrisen oder Spiritualisierungskrisen begleitet, denn in meinem Menschenbild ist das einfach ein Teil des Lebens – die Krise. Zwischen zwei Phasen (7 Jahre) ist immer Übergang, Krise – ein Abstreifen des Abgestorbenen und die Neubelebung des Lebens, wie der alte Herr Goethe sagt: „Wenn du das nicht hast, dieses stirb und werde, bist du nur ein trüber Gast auf dieser Erde.“ Die wesentlichen Fragen sind:

- Erkenne ich selbst, dass ich in der Krise bin? Und: Bin ich fähig, mir helfen zu lassen? Wenn rechtzeitig erkannt wird, meist durch Menschen aus dem Umfeld, reichen oft wenige Coachingstunden, um den Tanker um die Kurve zu bringen.
- Werde ich im Krisental als „krank“ festgezurr, z. B. durch nur medikamentöse Behandlung? Burn-out ist ein Prozess kein Zustand. Etwas Abstand aus dem Trott und geeignete Unterstützung erlauben einen inneren Change-Prozess, die Verwandlung von der Leistungsraupe zum Lebensschmetterling.

Zur persönlichen Betroffenheit: Ja, zwei Mal. In der Studienabschlussphase und als Teil der midlife crisis, was mir jeweils aber nicht so bewusst und damals auch noch nicht so ein Thema war. Diese Selbsterfahrungen bieten jetzt eine sehr gute Basis im Erkennen und Begleiten anderer, die dafür oft keine Sprache finden können. Und offen gesagt, wenn jemand ein wirklicher Leistungsbürger ist, halte ich es für reichlich ausgeschlossen, nicht direkt oder indirekt betroffen zu sein. Denn Burn-out ist individueller Ausdruck eines fundamentalen gesellschaftlichen Umbruchs, keine individuelle Angelegenheit und schon gar keine „stabile Krankheit“, auch wenn es für die gesellschaftlichen Hilffsysteme (Krankenhaus, Krankenkasse) notwendig ist, das so zu sehen und zu definieren – sonst könnte man sich nicht einmal mehr die Krise leisten.

Wie sieht es mit Ihrer Arbeitsplatzzufriedenheit aus?

Krennmair: Ich freue mich, dass ich als Ergebniss der eigenen Entwicklungen heute sagen kann, dass ich großteils das mache, was mir Freude bereitet und dass ich, wenn ich durch meine Arbeit bereichert bin, dafür bezahlt werde. Diese differenzierte Wertrechnung ermöglicht freie Gestaltungsmöglichkeiten und lebensphasenspezifische Veränderungen.

Interview: MAG. ERIKA HOFBAUER
Chefredakteurin „wissenplus“