

## Gesund bleiben im Berufsalltag

# Burnout – schleichendes Gift

**Fit und leistungsfähig zu sein, das ist «in». Und schliesslich wollen wir alle in unserem Beruf auch gut sein. Wenn dann Probleme auftauchen, strengen sich viele einfach mehr an – eine eigentlich gute Reaktion. Wer aber nicht spürt, wo seine Belastungsgrenze liegt, riskiert damit eine gefährliche Entwicklung.**

**Christoph Eichhorn**

Es war immer Frau Rudnicks Traumberuf gewesen, Lehrerin zu werden. Sie wollte sich für die Schülerinnen und Schüler einsetzen, sie in ihrem Sozialverhalten stärken und sie in ihren schulischen Fertigkeiten weiterbringen. Doch im Laufe der Jahre musste sich Frau Rudnick eingestehen, dass sie ihre Ansprüche einfach nicht richtig umsetzen konnte. Darauf engagierte sie sich mehr, blieb länger in der Schule, arbeitete regelmässig am Wochenende, besuchte Fortbildungen. Allen Bemühungen zum Trotz gab es weiter Probleme. Schwierige Schüler, Kritik von Eltern. Frau Rudnick schwankte zwischen Verzweiflung und Auflehnung. Aber unterkriegen lassen wollte sie sich nicht. Und sie gab alles. Bis sie eines Tages nicht mehr aufstehen konnte. Sie blieb einfach im Bett – aber nicht, weil sie sich dort wohl fühlte, sondern weil sie einfach nicht mehr hochkam.

### **Burnout – Krankheit der Schwachen?**

In der Öffentlichkeit hält sich hartnäckig die Meinung, Burnout treffe nur diejenigen mit geringer Widerstandskraft. Sozusagen die Schwachen. Diese Ansicht ist falsch. Christine Maslach, amerikanische Pionierin der Burnoutforschung, hat nachgewiesen, dass Burnout auch aus einer Position der Stärke heraus entstehen kann.

Wie bei Frau Rudnick. Eigentlich gelang ihr ein guter Start in den Beruf. Sie war eine allseits beliebte Lehrerin. Doch sie wollte mehr. Zu viel. Als eine Freundin einmal zu ihr sagte: «Du bist zu streng zu dir. Du verlangst zu viel von dir», wollte sie davon nichts wissen. Das hätte sie als per-



Wohin führt mein Weg?

sönliches Versagen erlebt. Also gab sie noch mehr. Mit der Zeit bemerkte sie gar nicht mehr, dass sie unter permanenter Hochspannung stand. Nur noch schlecht schlief. Ihren Schülern und Schülerinnen gegenüber schnell Nerven zeigte.

Das Tückische am Burnout ist: Es beginnt schleichend. Nicht wie ein Beinbruch, der plötzlich da ist. Oft spüren wir gar nicht mehr, wie es in uns aussieht. Weil nicht sein kann, was nicht sein darf.

### **Zahlen und Fakten**

Die aktuellste, umfassendste Schweizer Studie zum Burnout stammt von Eberhard Ulich, Professor am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung, in Zürich. Demnach weist fast jede dritte

Lehrperson im Kanton Basel-Stadt Symptome des Burnoutsyndroms auf. In anderen Kantonen dürfte die Lage nicht anders sein. Und immer Jüngere geraten in die Burnoutspirale.

### **Burnout – die geheimnisvolle Krankheit**

Burnout ist eine Reaktion auf lang andauernde berufliche Überlastung. Sie umfasst drei Dimensionen:

- Emotionale und körperliche Erschöpfung,
- Zynismus, vor allem gegenüber der Arbeit,
- ein Gefühl beruflichen Versagens sowie mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.



Eingeengt.

Die meisten Autoren (z.B. Burisch 2006) gehen von einem phasenartigen Verlauf aus. Am Anfang stehen hohes Engagement und hohe Erwartungen an die eigene Person, oft sogar Perfektionsansprüche. Wenn die Lehrperson spürt, die an sich selbst gestellten hohen Erwartungen nicht erfüllen zu können, folgt in aller Regel eine Phase noch höheren Einsatzes. Wenn sich trotzdem nicht die gewünschten Resultate zeigen, treten schliesslich Symptome wie Müdigkeit, Schlafprobleme, Nervosität, Reizbarkeit, Überdross oder gar psychosomatische Reaktionen auf.

### **Belastungsfaktoren im Lehrerinnen- und Lehrerberuf**

«Lehrerin oder Lehrer zu sein, das ist doch ein toller Job – immer nur Ferien», lautet die Meinung derer, die angeblich alles besser wissen, und gar nicht bemerken, dass sie keine Ahnung von dem haben, von dem sie reden. Denn grundsätzlich – das zeigt eine ganze Reihe von Studien (z.B. Schaar-schmidt 2005) – gehören Berufe mit hoher psychosozialer Beanspruchung zu den besonders belastenden Berufen. Warum? Gedanken und Gefühle, die an der Mensch-Mensch-Schnittstelle entstehen, belasten uns in der Regel länger und intensiver als Probleme, die an der Schnittstelle Mensch-Maschine entstehen. Sie gelten heute grundsätzlich als Hauptbelastungsfaktoren. Typische Belastungsfaktoren sind:

**Disziplinprobleme in der Klasse:** Eine ganze Reihe von Studien (z.B. Helmke 2003, Ulich 2002) belegen, dass problema-

tisches Schülerverhalten klar der Stressfaktor Nr. 1 ist, und zwar bei Lehrpersonen aller Schulformen. Besonders aber in den Realschulen. 71 Prozent der Basler Lehrpersonen fühlen sich durch undisziplinierte Schüler und Schülerinnen speziell belastet. Besonders kritisch ist es, wenn sich bei den betroffenen Lehrerinnen und Lehrern das Gefühl breit macht, in dieser Situation allein zu stehen und keine Unterstützung oder gar Vorwürfe von Seiten der Eltern erleben. Lehrerinnen sind in der Regel noch stärker belastet als Lehrer, weil sie mit höheren Ansprüchen an die Qualität der Lehrer/in-Schüler/in-Beziehung als ihre männlichen Kollegen in den Beruf gestartet sind.



Die Energie soll wieder fließen – wie früher!

### **Sich eingeengt zu fühlen durch ein Korsett an Regeln und Vorschriften:**

Für viele Lehrpersonen ist die Motivation, selbständig handeln zu können, zentral für ihre Berufswahl. Im Schulalltag finden sie sich dann plötzlich mit einer Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen konfrontiert, die dann als Belastungsfaktor wirken, wenn sie die Betroffenen als Bevormundung und Einengung erleben. Zusätzlich fühlen sich zunehmend mehr Lehrpersonen dem Reformeifer durch Politiker im Bildungswesen ohnmächtig ausgeliefert. Die unaufhaltsame Flut an Neuerungen erleben viele als Hindernisse in ihrem Unterrichtsalltag.

### **Arbeitsüberlastung, Termin- und Zeitdruck:**

Konferenzen, Elterngespräche, ein massives Anschwellen an Absprachen im Team – die Zeit wird bei vielen Lehrpersonen immer knapper. Immer mehr Aufgaben fallen an, die mit dem direkten Unterricht nur am Rande zu tun haben.

### **Fehlender Dank und fehlende Anerkennung:**

Das trifft nicht nur – aber besonders – diejenigen Lehrpersonen, die mit sehr positiven Idealen in ihren Beruf gestartet sind und sich dort auch entsprechend engagieren. Es ist nicht abwegig, dass man Dank oder Anerkennung erwartet, wenn man sich beruflich besonders engagiert. Aber wie sieht die Praxis aus? Engagierte Lehrpersonen kümmern sich vielleicht gerade um die besonders schwierigen Kinder – was ja eigentlich gut ist. Oft erhalten sie aber weder von diesen Kindern noch von deren Eltern Dank oder Anerken-

Mehr zu diesem Thema und was Sie selbst proaktiv tun können, erfahren Sie im nächsten Heft.

Die Fotos sind 2007 in einer Landart-Projektwoche der PH FHNW unter der Leitung von Hans Röthlisberger entstanden und sollen das Thema visuell unterstützen. Herzlichen Dank, dass wir einige Bilder für diesen Artikel verwenden dürfen.

nung – oftmals sogar Kritik und Vorwürfe. Diese Gratifikationslücke kränkt. Und Kränkungen haben ein langes Gedächtnis.

### **Kinder werden für ihre Eltern emotional immer bedeutsamer:**

Das lässt ihre Erwartungen an eine möglichst störungs- und problemfreie Schullaufbahn ihrer Kinder in die Höhe schnellen. Immer mehr Eltern betrachten alles, was der Lehrer oder die Lehrerin macht, mit Argusaugen. Und sind sofort mit Kritik und Vorwürfen bei der Hand, sobald etwas nicht ihren hochgesteckten Erwartungen entspricht. Gleichzeitig spüren viele Lehrpersonen intuitiv, dass sie eigentlich Erziehungsdefizite der Eltern ausgleichen sollten, damit die davon betroffenen Kinder auch reelle Bildungschancen haben. Das führt zu einem speziellen Belastungsmix: Die Lehrpersonen wollen diesen Kindern helfen, dazu fehlen aber die institutionellen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel entsprechende Zeitkontingente. Gleichzeitig reagieren gerade diese Eltern mit Vorwürfen und Kritik auf das verstärkte und gut gemeinte Engagement der Lehrperson.

### **Erschwerte Grenzziehung zwischen Beruf und Freizeit:**

Gerade der Lehrerberuf schwappt besonders stark in Freizeit und Familie über. Denn häufig sind Lehrpersonen zu Hause für die Schule tätig. Das erschwert die Distanzierung vom Berufsalltag und reduziert die Erholungsqualität in der Freizeitphase.

### **Fehlende Erholungsmöglichkeiten im Schulalltag:**

Im Prinzip gibt es dort kaum Möglichkeiten des Rückzugs und der Regeneration. Die Pausen sind meist sogar besonders belastend, da sie unstrukturierte Räume darstellen, in denen Schüler und Schülerinnen mit verstärktem Lärm und Problemverhalten reagieren. Individuelle Rückzugsmöglichkeiten, wie z.B. ein eigenes Büro, sind meist gar nicht vorhanden.



Nur nicht aus der Balance geraten!

**Last but not least:** Belastungen im Kollegium und sehr hohe Tages- und Wochenarbeitszeiten.

### **Dienst nach Vorschrift – ein Ausweg?**

Kein Wunder, dass da manche, nämlich ca. 25 Prozent, resignieren und nur noch das Nötigste tun. Aber berufliches Engagement auf Sparflamme stellt ebenfalls ein ganz erhebliches Gesundheitsrisiko dar! Warum? Dafür gibt es einige Gründe:

- Kritik und Entzug sozialer Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen.
- Vor allem aber spüren die Schüler und Schülerinnen intuitiv diese Haltung. Und reagieren mit vermehrten Disziplinproblemen und Ablehnung. Es gibt nur wenige Berufe, bei denen sich mangelndes Engagement so eindeutig rächt wie im Lehrerberuf. Nur wenn die Lehrperson ihren Unterricht sehr gut vorbereitet antritt und dort von der ersten bis zur letzten Sekunde Präsenz zeigt, kann sie mit einem gelingenden und letztlich befriedigenden Resultat rechnen.
- Fehlende emotionale Bindung zum eigenen Beruf macht grundsätzlich unzufrieden – und bringt Betroffene darum, in den Genuss positiver Emotionen zu gelangen, die sich dann einstellen, wenn sich Lehrpersonen im Beruf wirklich engagieren. Und positive Emotionen sind deshalb so wichtig, weil sie ein wirksamer Stresspuffer sind.

Lehrer und Lehrerinnen schonen sich, weil sie keine bessere Bewältigungsstrategie kennen. Dennoch stellen sie fürs Schullehrerteam und für die Schule ein Risiko dar. Denn aus Angst vor Überforderung wehren sie sich indirekt gegen entsprechende Problembewältigungsstrategien. Aber die braucht es, wenn sich die Situation zum Besseren wenden soll. ●

#### **Auswahl von Projekten**

**Informationen zur Zufriedenheit, Belastung und Arbeitszeit im Lehrerberuf** finden sich auf der Forschungsdatenbank der SKBF. Weitere Informationen und je eine Zusammenfassung zu den erwähnten Projekten (nach Projekt-Nummer suchen) unter: [www.skbf-csre.ch/datenbank\\_de.html/Arbeitsbedingungen, Belastung und Ressourcen der Thurgauer Volksschullehrkräfte](http://www.skbf-csre.ch/datenbank_de.html/Arbeitsbedingungen, Belastung und Ressourcen der Thurgauer Volksschullehrkräfte). Untersuchungsreihe im Auftrag des Amts für Volksschulen des Kantons Thurgau. Eberhard Ulich u.a., erste Erhebung 2002, Publikation 2003. Projekt-Nr. 04:021 – Die zweite Erhebung fand 2005 statt, Publikation Juni 2006/**Arbeitsbedingungen, Belastung und Ressourcen der Lehrkräfte des Kantons Basel-Stadt**. Untersuchung im Auftrag des Erziehungsdepartements des Kantons Basel-Stadt. Eberhard Ulich u.a., Erhebung 2000, Publikation 2002. Projekt-Nr. 02:018

#### **Literatur**

**Burisch, M.** (2006): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg. 3. Aufl.  
**Eichhorn, C.** (2007): Gut erholen – besser leben. Das Praxisbuch für den Alltag. Stuttgart. 3. Aufl.  
**Eichhorn, C.** (2008): Classroom-Management. Wie Lehrer, Eltern und Schüler guten Unterricht gestalten. Stuttgart.  
**Eichhorn, C.** (2008): Gefühlsmanagement für den Job. In: managerSeminare 6.  
**Helmke, A.** (2003): Unterrichtsqualität: Erfassen, bewerten, verbessern. Seelze: Kallmeyer.  
**Schaarschmidt, U.** (2005): Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes.