

Burnout – schleichendes Gift

«Gesundheit ist lernbar» lautet ein Grundpfeiler des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dieses Prinzip ist für Lehrerinnen und Lehrer besonders wichtig, denn Burnout gehört zu ihren berufsspezifischen Gesundheitsrisiken. Was können Lehrpersonen tun, um nicht auszubrennen, und wie kann sich die ganze Schule nachhaltig für die Gesundheit ihrer Lehrpersonen einsetzen? **Christoph Eichhorn**

Strategien zur Stressbewältigung

Bei der Stressbewältigung lassen sich zwei grundsätzliche Strategien unterscheiden. Zum einen können die Ursachen von Belastung und Stress direkt angegangen werden, also z.B.:

- Wer Schwierigkeiten in der Arbeit mit Eltern hat, könnte eine entsprechende Fortbildung besuchen,
- wer überengagiert ist, sollte sein Engagement herunterfahren,
- wer Konflikte mit Kollegen und Kolleginnen hat, sollte sich um bessere Beziehungen bemühen,
- wer schlecht abschalten kann, sollte daran etwas ändern.

Jedes dieser Probleme stellt einen Belastungsfaktor dar. Mehrere dieser Faktoren summieren sich, vereinfacht gesagt, auf. Darum ist es sinnvoll, jeden einzelnen Stressfaktor so weit wie möglich auszuschalten oder zu reduzieren.

Zum ändern gibt es allgemeine Strategien gegen Stress und Überlastung. Die öffentliche Diskussion ist dabei allerdings einseitig auf Sport fixiert. Auch wenn dies eine hochwirksame Anti-Stress-Technik darstellt, so gibt es noch eine ganze Menge an anderen Möglichkeiten.

Nehmen Sie sich selber ernst

Hohe Ansprüche an die eigene Arbeit und hohe Leistungsbereitschaft sind keine Fehler. Im Gegenteil. Sie sind die Voraussetzung zur eigenen Weiterentwicklung. Unser Organismus ist sogar genetisch so angelegt, dass er uns belohnt, wenn wir uns für das engagieren, was uns wichtig ist. Allerdings gelten hohe Perfektionsansprüche als typischer Faktor, der zu Burnout führen kann.

Und gerade im Lehrberuf ist es besonders schwierig, eigene Perfektionsansprüche zu relativieren. Warum?

- Guter Unterricht erfordert höchsten Einsatz der Lehrpersonen z.B. in Bezug auf Vorbereitung, Präsenz oder Emotionsmanagement. Unterricht gelingt nicht, wenn Lehrpersonen nur halbherzig dabei sind.
- Lehrpersonen wissen nie genau, wann sie ihre Aufgabe erfüllt und das Ziel er-

reicht haben – es gäbe immer vieles, das noch optimiert werden könnte.

Hinzu kommt, dass

- das hohe gesellschaftliche Prestige von Arbeit und Leistung dazu verleitet, über die eigenen Grenzen zu gehen,
- die eigene Erholungsbedürftigkeit und das Anerkennen der eigenen Grenzen von vielen als Schwäche gesehen wird,
- wer lange auf zu hohen Touren dreht, den Kontakt zur eigenen Befindlichkeit verliert und gar nicht mehr wirklich



Nach der Krise: Endlich wieder über den eigenen Schatten springen.



Brücken bauen im Team – eine grosse Hilfe bei der täglichen Arbeit.

spürt, wie er oder sie sich überfordert. Was tun?

Der Lehrberuf ist belastend – für alle. Diesen Schritt anzuerkennen, ist die Voraussetzung, um professionell gegenzusteuern. Zu spüren, dass man auf zu hohen Touren dreht oder kaum mehr Kraft für den Alltag hat, ist keine Katastrophe. Sondern im Gegenteil: eine wichtige Information. Sie hilft uns, Gegensteuer zu geben. Und dadurch langfristig gesund, zufrieden und leistungsfähig zu bleiben.

Die Homepage www.stressnostress.ch bietet einen «Stress-Test» an, den alle selber ausfüllen können. Er besteht aus zwei Teilen. Teil 1 fragt die wichtigsten Stresssymptome ab, Teil 2 die wichtigsten Stressursachen. Mit Hilfe dieses Tests können sich alle hinsichtlich der eigenen Belastung einschätzen.

Denn mit Burnout ist nicht zu spassen. Wenn es erst einmal so weit gekommen ist, dann ist der Weg zurück in den Alltag und in den Beruf oft erst nach langfristiger, meist stationärer Therapie möglich. Und selbst dann fühlen sich viele nicht mehr in der Lage, die Belastungen des Berufsalltags auszuhalten.

Erholen Sie sich regelmässig

Die Erholungsforschung hat wichtige Erkenntnisse über die Dynamik von Belastung und Erholung herausgearbeitet. Die Wichtigsten sind:

- Art und Dauer der Belastungsphase strahlen in die Erholungsphase aus. Je länger und stärker die Belastungsphase dauert, umso länger braucht es, bis wir uns davon erholen und wieder fit in die nächste Belastungsphase hineingehen können.
- Nach einem stressigen Arbeitstag fühlen wir uns einerseits innerlich überdreht und angespannt. Das Karussell in unserem Kopf dreht sich einfach weiter. Andererseits sind wir energie- und kraftlos. Im Extremfall haben wir dann zu gar nichts mehr Lust. Nur noch Sofa, Chips und TV. Fachleute sprechen von low-effort-activities, also Aktivitäten, die keine grosse Anstrengung erfordern. Ungünstig an ihnen ist: Sie sind kaum erholsam. Natürlich darf man sich auch mal einen TV-Abend genehmigen. Erholsamer und gesünder sind aber zum Beispiel Bewegung und Sport. Nach einem Stresstag haben wir also genau

für die Aktivitäten, die einen besonders hohen Erholungseffekt aufweisen, keine Lust. Deshalb verlangen gerade so hilfreiche Erholungsmassnahmen wie Sport oder Bewegung zunächst ein sehr hohes Mass an Disziplin, bis sich schliesslich – nämlich nach der sportlichen Aktivität – der gewünschte Erholungseffekt einstellt.

- Belastung addiert sich auf. Fühlen wir uns morgens um acht Uhr noch relativ locker, sind wir um elf oder fünfzehn Uhr vielleicht schon ziemlich hektisch. Was tun?

Wer von morgens bis abends eingespannt ist, braucht regelmässige Regenerationsphasen. Das sind im Laufe eines Tages längere oder kürzere Pausen – am besten etwa alle 60 bis 90 Minuten. Das ist gerade im Schulalltag schwierig und verlangt, Grenzen zu ziehen. Der Abend sollte der Entspannung und Erholung dienen. Viele Lehrerinnen und Lehrer stehen aber sogar noch um 21 Uhr Eltern für Gespräche zur Verfügung. Das ist gut gemeint, behindert aber das Abschalten. Emotional aufwühlende Gespräche stören sogar den Schlaf. Und der ist ebenfalls ein ganz zentraler Erholungsfaktor.



Regelmässige Frage: «Bin ich auf dem richtigen Weg?»

Was Freude macht, dient der Erholung

Wirksame Erholungsaktivitäten zeichnen sich dadurch aus, dass es uns hinterher besser geht und dass sie uns dabei helfen, loszulassen und innerlich zur Ruhe zu kommen. Was das ist, ist für jede und jeden unterschiedlich, wie zum Beispiel ein warmes Bad nehmen, im Garten arbeiten, im Chor singen, einen Kaffee mit der Freundin trinken, kochen, mit dem Hund spazieren gehen, die Lieblings-CD hören, die Modelleisenbahn aufbauen, das Auto reparieren, in einem Verein mitarbeiten, Urlaubsphotos anschauen, Humor, die Schönheiten der Natur, Meditation und vieles andere.

Abschalten lernen, die Schule hinter sich lassen, fällt der Mehrheit der Lehrpersonen schwer, wie Schaarschmidt und Kischke (2007) zeigen. Etwas tun, was Freude bereitet, ist eines der besten Mittel, diesem Ziel näher zu kommen.

Finden Sie Sinn und Wert in der eigenen Arbeit

Wie wir zu unserem Beruf stehen, entscheidet darüber, ob er einen Belastungsfaktor darstellt oder, sogar im Gegenteil, eine Bereicherung unseres Lebens, wie eine Anekdote aus dem Mittelalter illustriert: Ein Wanderer kam in eine fremde Stadt. Dort beobachtete er, wie Steinmetze Granit bearbeiteten. Als er den ersten fragte, was er denn da tue, sagte dieser gelangweilt: «Das siehst du doch, ich spalte Granit in Würfel.»

Der zweite – über das Interesse erfreut – antwortete hingegen: «Ich arbeite am Bau einer Kathedrale mit.»

Diese Geschichte weist auf einen wichtigen Aspekt hin: Für die exakt gleiche Arbeit sind völlig unterschiedliche individuelle Be-

wertungsmuster möglich. Je nachdem, ist der Beruf eine Bereicherung – oder eine Last.

Holen Sie sich soziale Unterstützung

Gute Beziehungen im Schulhausteam, die durch Offenheit und Interesse füreinander und durch gegenseitige Unterstützung gekennzeichnet sind, sind ein wirksamer Schutzfaktor. Sie sind kein Zufall, sondern das Ergebnis entsprechenden Engagements! Positive Beziehungen entstehen selten von selbst. Auch nicht im Schulhausteam. Das tägliche Zusammensein erfordert viel Toleranz – keine leichte Aufgabe.

Positive Beziehungen entwickeln sich auch dann, wenn wir mit anderen zielgerichtet zusammenarbeiten, was der Arbeitsgemeinschaft einen Sinn gibt. Eine gute Möglichkeit dazu bieten Lehrpersonen-Unterstützungsgruppen. Die positiven Effekte sind:

- Sie bieten emotionalen Rückhalt.
- Sie fördern die eigenen Problemlösekompetenzen, indem die Beteiligten dort schwierige Fälle aus der Praxis besprechen und aktiv angehen.
- Das wiederum unterstützt ein positives Bild von sich selbst, indem man sich als Gestaltende/r und weniger als hilfloses



Realistisch sein: Die eigenen Grenzen erkennen.



Sich von den hohen Anforderungen des Berufes nicht einengen lassen.

Opfer widriger Umstände erlebt. Und genau das ist einer der am besten untersuchten Gesundheitsfaktoren überhaupt.

Unterstützungs-Gruppen arbeiten am besten, wenn sie über Strukturen und Regeln verfügen, welche die gemeinsame Arbeit zielorientiert ausrichten.

Institutionelle Möglichkeiten

Damit sich Schulen wirksam und nachhaltig für Gesundheit einsetzen können, braucht es, analog zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, entsprechende Rahmenbedingungen:

- Gesetzliche Grundlagen für Gesundheitsmanagement durch die dafür zuständigen Gesetzgeber. Sie müssen auch Ressourcen bereitstellen, um gesundheitsfördernde Massnahmen an den einzelnen Schulen zu installieren.
- Gesundheitsmanagement ist Führungsaufgabe. Dazu braucht es entsprechende Instrumente, Zuständigkeiten und regelmässige Erfolgskontrollen.
- Gesundheit muss im Rahmen des Lehrer- und Lehrerinnenstudiums und der Lehrer- und Lehrerinnenfortbildung ein Thema sein.
- Gesundheit ist Teil des schulischen Leitbildes.
- Bessere Personalauswahl der Lehramtsstudierenden: Lehramtsstudierende müssen, noch vor Beginn ihres Studiums, ein realistisches Bild darüber haben, welche Belastungen der Lehrberuf



Präventionsarbeit: Schaffen Sie sich immer wieder farbenfrohe Oasen.

mit sich bringt und ob sie die dafür nötigen persönlichen Qualifikationsmerkmale besitzen. Die Schaarschmidt-Studie (2005) zeigt, «dass bei einem nicht geringen Teil der Lehramtsstudierenden problematische Eignungsvoraussetzungen» vorliegen, wie z.B. Einschränkungen in der Widerstandskraft, Defizite in der sozial-kommunikativen Kompetenz, keine wirkliche Freude an der Arbeit mit Kindern. Derartige Handicaps können aber, und das ist ein entscheidender Punkt, während der Ausbildung nicht oder kaum mehr wettgemacht werden. Das Selbsteinschätzungsinstrument «Fit für den Lehrberuf» ermöglicht es jedem Studienanfänger, sich selbst bezüglich der für den Beruf zentralen Qualitätsmerkmale einzuschätzen (www.dbb.de → aktuell → projekte).

- Undisziplinierte Schüler und Schülerinnen sind der Hauptbelastungsfaktor Nr. 1 für die Lehrpersonen. Da könnten Zweitlehrpersonen, wie zum Beispiel in Finnland, eine Hilfe im Unterricht sein.

Burnout-Prävention ist eine Frage innerschulischer Kommunikationsmuster und Strukturen

Schulen sind komplexe Gebilde. Da überrascht es nicht, dass sich dort Belastungsfaktoren finden, die das Burnout-Risiko von Lehrpersonen erhöhen. Um die Funktionalität der wichtigsten schulisch relevanten Faktoren zu erfassen, entwickelten Schaarschmidt und Kischke (2007)

das ABC-L, den Arbeitsbewertungs-Check für Lehrpersonen. Damit lassen sich schnell und einfach so wichtige Aspekte wie Unterrichten, offizielle Zusammenkünfte im Kollegium, Gespräche mit Eltern, Klima im Kollegium, Verhalten von Schulleitung in Bezug auf die gesamte Schule erfassen. Dieses Instrument gibt sowohl Auskunft über die Stärken der Schule als auch über diejenigen Aspekte, die ein hohes Entwicklungspotenzial aufweisen (www.dbb.de → aktuell → projekte). ●

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. Bitte beachten Sie auch den ersten Artikel zu Burnout in nsp 1/2010.

Literatur

- Allmer, H.** (1996): Erholung und Gesundheit. Gesundheitspsychologie. Band 7. Göttingen. **Bildung Schweiz** (2006): Sonderheft: Schule und Gesundheit, «Balancieren im Lehrberuf» – LCH-Fachtagung in Bern, Dez. 2006. **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.** (2009): Aus innerer Überzeugung. Tages-Anzeiger, Alpha, 13.6. **Kaluza, G.** (2007): Gelassen und sicher im Stress. 3. Aufl. **Schaarschmidt, U., Kischke, U.** (2007): Gerüstet für den Schulalltag. Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer. **Trachler, E., u.a.** (2006): Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen in der Thurgauer Volksschule. Teilstudie Lehrkräfte; Ergebnisse der zweiten Erhebung 2005; PHTG iafob.