
z Ein Burnout-Fall im Kollegium

Doris Kunz Heim

z.1 Was ist Burnout?

Burnout ist ein emotionaler, geistiger und körperlicher Erschöpfungszustand, der nicht plötzlich, sondern am Ende eines schleichenden Prozesses auftritt, der sich auf Grund von Überarbeitung und Überforderung über Monate oder Jahre hinzieht und verschlimmert. Von Burnout betroffene Menschen fühlen sich elend, antriebs- und hoffnungslos. Burnout kann in eine schwere Depression oder in den Suizid führen.

z. 2 Risikofaktoren

Burnout gefährdet sind Personen, die auf der einen Seite sehr hohe, respektive übersteigerte Ansprüche an sich selbst haben, ein hohes Engagement zeigen, schlecht «nein» sagen können und zur Verausgabung neigen. Auf der anderen Seite können sie sich schlecht von den Problemen der Arbeit distanzieren. Es fällt ihnen schwer, nach der Schule abzuschalten, sie werden von Gedanken an noch nicht erledigte Pendenzen verfolgt und sie vernachlässigen ausserberufliche Interessen.

Risikofaktoren auf institutioneller Ebene der Einzelschule sind Arbeitsbedingungen, welche Stress verursachen wie z.B. zu grosse Aufgabenlast oder Zeitdruck. Risikofaktoren sind zudem ein schlechtes Arbeitsklima mit Konflikten im Kollegium oder zwischen dem Kollegium und der Schulleitung. Auch mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, verbunden mit fehlenden Entwicklungsperspektiven, gehören dazu.

Risikofaktoren auf der Ebene der Gesellschaft sind z.B. der Imageverlust des Lehrberufes oder die Übertragung von immer neuen Aufgaben an die Schule.

z.3 Verlauf von Burnout

Beim Burnout werden verschiedene Phasen unterschieden. In Bezug auf den Lehrberuf lauten diese:

- Erhöhtes (Über-)Engagement, evtl. verbunden mit unrealistischen Zielsetzungen
- Desillusionierung, Erschöpfung verbunden mit Unzufriedenheit und dem Versuch, sich in Beziehungen zu distanzieren
- Vermehrte Anstrengung
- Frustration (Erfolg- und Machtlosigkeit, Infragestellen der eigenen Kompetenz, Verringerung des Selbstwertgefühls, depressive Verstimmungen, Aggressionen)
- Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit
- Verflachung des emotionalen Lebens
- Psychosomatische Reaktionen sowie Hoffnungslosigkeit, Sinnlosigkeit, Verzweiflung; Teufelskreis: Rückzug, Isolation

Von Burnout betroffen ist, wer ursprünglich «Feuer und Flamme» für seine Arbeit gewesen ist und sich für die Schülerinnen und Schüler oder für die Schule als Ganzes überdurchschnittlich stark engagiert hat. Bei der Entstehung von Burnout gibt es gewisse Unterschiede zwischen jungen und älteren Lehrpersonen. Bei den jungen Lehrpersonen sind solche gefährdet, welche voller Idealismus und Enthusiasmus in den Beruf einsteigen und sehr hohe Leistungsansprüche an sich selbst haben und gleichzeitig die Ursachen für Misserfolge oder Fehlverhalten der Schülerinnen und Schüler in erster Linie bei sich selber sehen und sich von allfälliger Kritik der Eltern oder von Kollegen stark betroffen fühlen.

Bei den erfahrenen Lehrpersonen sind solche gefährdet, die lange Jahre sehr engagiert unterrichtet und sich für die Schule überdurchschnittlich eingesetzt haben. Auslöser für Burnout können hier eine besonders schwierige Klasse, Reformansprüche von aussen oder Ansprüche der Eltern oder ein neuer Schulleiter, eine neue Schulleiterin sein, welche in den Augen der Lehrperson nicht nachvollziehbare Forderungen stellt oder keine Mitsprache bei Entscheidungen gewährt. Ein Burnout kann vor allem dann ausgelöst werden, wenn die Lehrpersonen diese Veränderungen als Missachtung ihrer bisherigen Leistungen und als mangelnde Wertschätzung erleben.

Sowohl die jüngeren als auch die älteren Lehrpersonen strengen sich in solchen Situationen noch mehr an, um Gefühle der Enttäuschung zu vermeiden, indem sie z.B. den Unterricht noch gewissenhafter vorbereiten, noch mehr Elterngespräche

durchführen oder noch mehr Aufgaben für die Schule übernehmen. Wenn sich ihre Situation auch mit diesem erhöhten Einsatz nicht verändert, wenn die Misserfolge bestehen bleiben oder die Wertschätzung ausbleibt, stellt sich eine hohe Frustration ein. Die Betroffenen reagieren mit Schuldgefühlen, Rückzug, Verbitterung oder Aggression.

Im weiteren Verlauf von Burnout stellen sich Stressreaktionen ein wie Schlaflosigkeit, erhöhter Puls, Muskelverspannungen, Kopfschmerzen, Rücken- oder Magenbeschwerden sowie eine Schwächung des Immunsystems. Die Betroffenen sind weniger leistungsfähig und zusammen mit der Erschöpfung kann sich Hoffnungslosigkeit und Verzweiflung einstellen.

z. 4 Anzeichen wahrnehmen

Die betroffene Person kann Anzeichen von Burnout bei sich selbst wahrnehmen wie z.B. andauernde grosse Müdigkeit; Widerstand, zur Arbeit zu gehen; Verlust der Freude an der Arbeit und Verlust von positiven Gefühlen den Schülerinnen und Schülern gegenüber; barsche Reaktionen gegenüber anderen; Gereiztheit; schlechte Laune, Vergesslichkeit; häufig auftretende kleinere Missgeschicke oder Unfälle; Mutlosigkeit; Gefühl von Versagen sowie die oben genannten körperlichen Symptome.

Auch Kolleginnen und Kollegen oder die Schulleitung können Anzeichen von Burnout bei der betroffenen Person feststellen. Es sind dies z.B. der Rückzug der Person von Aktivitäten im Kollegium; Rückgang des Engagements; offensichtliche Übermüdung; Verlust von Humor und Optimismus; häufige Klagen und negative Äusserungen durch die betroffene Person; häufiger auftretende Konflikte, in die die Person involviert ist; markanter Leistungsabfall; erhöhte Absenzen durch Krankheiten.

z.5 Hilfreiche Reaktionen

Viele Betroffene erleben Burnout-Symptome als Makel, über den sie sich schämen und den sie zu verbergen versuchen. Je länger sie aber mit geeigneten Massnahmen zuwarten, desto schwieriger wird es, der Abwärtsspirale zu entkommen. Die betroffene Person selbst kann einem Burnout erfolgreich entgegenwirken, indem sie Anzeichen ernst nimmt und sich eingesteht, dass möglicherweise ein beginnender Burnout vorliegt und versucht, Massnahmen zu ergreifen wie z.B. das Anforderungsniveau an sich selbst auf ein realistisches Mass zu senken. Zentral ist dabei die Wiederherstellung von arbeitsfreien Zeiten und das Pflegen von sozialen Kontakten oder andere Aktivitäten, die

.....
Krisen

Freude machen. Damit dies möglich ist, muss sie Aufgaben abgeben oder im Gespräch mit der Schulleitung nach Entlastungsmöglichkeiten suchen. Sind die Symptome schon deutlicher, ist es angezeigt, dass sie sich Unterstützung bei einer Beratungsstelle für Lehrpersonen (vgl. nachfolgende Links) holt oder zum Arzt geht und mit den Fachleuten berät, welche Massnahmen Sinn machen.

Wenn Kolleginnen und Kollegen bei der Burnout gefährdeten Person Symptome wahrnehmen, können sie sie auf eine wertschätzende Art darauf ansprechen und ihr ein offenes Ohr anbieten. Sie müssen sich jedoch darüber bewusst sein, dass Betroffene oft mit Abwehr und Ablehnung reagieren und dass sie in diesem Fall nichts bewirken können. Sie können die betroffene Person allenfalls nach einer gewissen Zeit nochmals ansprechen oder die Schulleitung über ihre Wahrnehmung respektive über ihre Sorge informieren.

Die Schulleitung muss nicht nur gebührend auf die Gesundheit der Lehrpersonen Rücksicht nehmen, sondern ist auch für die Schul- und Unterrichtsqualität verantwortlich. Bei Problem- und Konfliktfällen muss sie für eine faire Vorgehensweise sorgen:

Die Schulleitung sollte frühzeitig mit der betroffenen Lehrperson das Gespräch suchen und sie wohlwollend und direkt ansprechen und ihr mitteilen, dass sie in Sorge über die Person und deren Arbeitsfähigkeit ist. In diesem Gespräch sollte sie über Beratungsmöglichkeiten informieren und mit der Lehrperson konkrete Lösungen erarbeiten. Wichtig ist, dass die Schulleitung mit der Lehrperson ein Überprüfungsgespräch vereinbart, bei dem darüber gesprochen wird, ob die erarbeiteten Lösungen zu einer Verbesserung geführt haben oder nicht. Falls die Schulleitung eine Verschlechterung der Situation feststellt und die Erfüllung des Auftrages durch die Lehrperson als gefährdet erachtet, muss sie entsprechende Beobachtungen festhalten und die betroffene Person damit konfrontieren, wobei sie sich bewusst sein muss, dass sie nicht die Rolle des Therapeuten übernehmen kann und sich gegebenenfalls selbst Unterstützung organisieren sollte.

z.6 Akuter Fall von Burnout

Ist der Burnout bei einem Kollegen oder einer Kollegin fortgeschritten, so kann es sein, dass sie eines Tages krank geschrieben wird und nicht mehr zur Arbeit kommt. Die Reaktionen auf dieses Ereignis im Kollegium können sehr unterschiedlich sein. Die einen werden mit der betroffenen Person Mitleid empfinden, andere erschrecken möglicherweise, wieder andere fühlen sich vielleicht schuldig, weil sie glauben, die Kollegin oder den Kollegen zu wenig unterstützt zu haben oder sie sind ärgerlich, weil sie fürchten, dass an ihnen mehr Arbeit hän-

gen bleibt. Schliesslich kann es solche geben, die der Schulleitung die Schuld geben. Hilfreich ist, die eigenen Gefühle wahrzunehmen und akzeptieren zu können.

Die Schulleitung soll sich verhalten wie in einem anderen Fall von Krankheit und das Kollegium, die Schülerinnen und Schüler der Klasse und deren Eltern über die voraussichtliche Dauer der Absenz unterrichten. Darüber hinaus muss sie mit der betroffenen Lehrperson absprechen, wer welche weiteren Informationen erhält.

Falls die betroffene Person nach der «Rehabilitation» wieder in den Schuldienst zurückkehren will, ist es hilfreich, wenn sie diesen Schritt mit der Lehrpersonenberatung und der Schulleitung gut vorbereiten kann und dabei begleitet wird, indem die involvierten Fachpersonen mit ihr in vereinbarten Abständen Gespräche führen.

z.7 Prävention

Damit die Prävention von Burnout wirksam ist, muss sie sowohl auf individueller Ebene (Verhaltensprävention) als auch auf institutioneller Ebene (Verhältnisprävention) erfolgen.

Mögliche Massnahmen auf der individuellen Ebene sind beispielsweise:

- Realistische Ansprüche an die eigene Arbeit formulieren
- gelassener auf Anforderungen reagieren
- lernen, sich abzugrenzen und auch mal «nein» zu sagen
- Zeitmanagement und Arbeitstechnik verbessern
- Bewusst arbeitsfreie Zeiträume reservieren, Ruhezeiten ernst nehmen und diese für eine erfüllende Freizeitbeschäftigung nutzen
- Sich mehr Zeit für Bewegung nehmen und auf einen gesunden Ernährungsstil achten
- Entspannungstrainings absolvieren

Wenn in einem Kollegium zermürbende Konflikte schwelen und eine Lösung unwahrscheinlich erscheint, besteht eine hilfreiche Burnoutprävention manchmal darin, die Stelle zu wechseln.

Auf institutioneller Ebene der Einzelschule wirkt vor allem ein gutes Arbeitsklima vorbeugend gegen Burnout. Das Arbeitsklima ist eine Ansammlung von Merkmalen der Schule, welche von den Lehrpersonen bewusst wahrgenommen werden und einen bedeutenden Einfluss auf das Wohlbefinden, die Motivation und die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation haben. Ist das Arbeitsklima schlecht, so entsteht oft Mobbing unter den Lehrpersonen. Zu einem guten Arbeitsklima zählen folgende Komponenten:

- Klare und offene interne Kommunikation
- Produktive und effektive Zusammenarbeit bzw. Teamkooperation
- Notwendige und hinreichende Informationen
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Zuversicht in die Zukunft des Unternehmens / der Schule
- Gutes Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitenden (Führungsstil)
- Vertrauen zu Vorgesetzten sowie zu Kolleginnen und Kollegen
- Guter Umgang mit Konflikten
- Faire und gerechte Behandlung von Mitarbeitenden
- Kultur der Wertschätzung, insbesondere auch durch die Schulleitung

Auf der institutionellen Ebene der Bildungsdirektionen gilt es, den Auftrag an die Schulen und die Lehrpersonen so zu formulieren, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, geeignete Lehrmittel, Weiterbildungsmöglichkeiten etc.) ausreichen, damit dieser erfüllt werden kann. Dies gilt insbesondere bei der Einführung von Reformen.

Literatur:

- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom, Theorie der inneren Erschöpfung, Springer, Berlin 1989/2006
- Jaggi, Ferdinand: Burnout – praxisnah, Thieme, Stuttgart 2008
- Kaluza, Gert: Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, Springer, Heidelberg 2004/2005
- Kunz Heim, Doris: Burnout im Lehrberuf: Entstehung - Ursachen - Prävention. In W. Dür & R. Felder-Puig (Hrsg.), Lehrbuch Schulische Gesundheitsförderung, Huber, Bern 201, S. 139-150

Aktive Links auf www.edyoucare.net zu diesem Thema:

www.swissburnout.ch

www.stressnostress.ch

www.nzzformat.ch/110+M549a12ce7d7.html

DVD: NZZFormat: Burnout als Chance