

# Gesund bleiben im Lehrberuf

Titus Bürgisser

## Gesundheit von Lehrpersonen: Was Lehrpersonen krank macht

Traditionell kümmern sich Schulen vor allem um das Wohlergehen und die Gesundheit ihrer Schülerinnen und Schüler. Das Interesse an der Gesundheit der Lehrpersonen ist erst in jüngster Zeit ins Bewusstsein der Lehrpersonen selbst, der Schulleitungen, Bildungsbehörden und der wissenschaftlichen Forschung gerückt. Laut Herzog (2008) sprechen die Fakten aktueller Studien eine deutliche Sprache: Eine wachsende Zahl von Lehrpersonen leidet unter den Belastungen ihres Berufes, entwickelt psychische und psychosomatische Beschwerden und ist zum Teil nicht mehr in der Lage, ihren Beruf auszuüben. (Vgl. Herzog 2008, S. 41 ff). Untersuchungen zu Belastungen geben ein Bild, wo kritische Punkte im Berufsalltag der Lehrpersonen zu finden sind. Bieris Studie bei Aargauer Lehrpersonen ist auf folgende Belastungen gestossen: Unsoziales Verhalten der Schüler/innen, Gewalt und Aggression der Schülerschaft, problembeladene Schüler/innen, Lärm und Unruhe, unmotivierte Schüler/innen, Erwartungsdruck der Eltern, Reformen (vgl. Bieri, 2006). Weitere belastende Faktoren sind: Das Koordinieren beruflicher und privater Verpflichtungen, die Verantwortung, ständige Konzentration, psychische Belastung, strenge Kontrolle, dauernder Kontakt, aber auch «kein Kontakt».

Die genannten Belastungen haben Auswirkungen auf die Lehrpersonen. Sie führen zu Müdigkeit, Nervosität, schlechter Laune und sind Indikatoren für Depressivität. Internationale Studien gehen von einer Burnout-Rate von 15–30% bei Lehrpersonen aus (vgl. Schmitz 2004 in: Herzog 2008). Herzog (2008) ortet gemäss Invalidenstatistik im Kanton Bern einen Anstieg der Invalidität bei Lehrpersonen von 1% (1979) auf 4% (1999). Ebenso berichtet er von 53% Lehrpersonen, welche im Jahr 2003 gemäss Berner Lehrerversicherungskasse aus gesundheitlichen Gründen frühzeitig in Pension gehen mussten. In mehreren Kantonen der Schweiz liegen die Kosten von Frühpensionierungen von Lehrpersonen deutlich höher als die anderer Berufsgruppen.

Die Belastungen wirken sich auch negativ auf den Unterricht und das Klassenklima aus. Sie zeigen sich z.B. in verminderter Unterrichtsqualität, Depersonalisierung, Zynismus gegenüber Kindern und Jugendlichen und wirken sich auch auf das Kollegium und die Schule als Ganzes aus. Es kommt vermehrt zu Konflikten, Rückzug und Mobbing, was das Klima einer Schule empfindlich belasten kann.

## Gesundheitsmanagement an Schulen: Was Lehrpersonen gesund erhält

Die Erkenntnisse über den Gesundheitszustand der Lehrpersonen zeigen deutlich, dass diese Häufung von Symptomen nicht nur mit individuellen Entwicklungsnotwendigkeiten zusammenhängen kann. Offensichtlich belasten zahlreiche berufsspezifische, systembedingte Faktoren die Gesundheit und das Wohlbefinden der Lehrpersonen. Massnahmen zur Gesundheitsförderung müssen deshalb sowohl die Entwicklung der Schule und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als auch die Entwicklung der Lehrpersonen berücksichtigen, um wirkungsvoll zu sein. Verschiedene Überlegungen zur Förderung der Gesundheit von Lehrpersonen seien im Folgenden kurz zusammengefasst.

### Der berufsbiografische Ansatz

Der Blick auf die Belastungen reicht nicht, um Strategien für den Aufbau von Gesundheitskompetenz an Schulen und bei Lehrpersonen zu entwickeln. So weist Herzog (2008) darauf hin, dass sich im Verlauf der Berufsbiografie von Lehrpersonen Hochs und Tiefs abwechseln. Es brauche zudem «Wissen darüber, wie Lehrerinnen und Lehrer ihren Alltag erfolgreich bewältigen.» (Herzog 2008, S. 43)

Eine Antwort auf diese Erkenntnis bilden berufsbiografische Weiterbildungs- und Coaching-Angebote der pädagogischen Hochschulen. So existieren spezielle Angebote für Berufseinsteiger/innen, Langzeitweiterbildungen nach 10–15 Berufsjahren und Angebote für die letzten Berufsjahre.

### Berufliche und private Unterstützungssysteme

Herzog betont, dass berufliche und private Unterstützungssysteme wesentlich zu einer gesunden Bewältigung beruflicher Herausforderungen beitragen. Dabei unterscheiden sich Frauen und Männer erheblich im Aufbau von sozialen Kontakten und in deren Nutzung. Frauen schätzen auch die grundsätzliche Bedeutung sozialer Unterstützung durch andere Menschen höher ein als Männer. (vgl. Herzog 2008, S. 45f)

### Gesundheitsmanagement Ressourcenorientierte Personalentwicklung

Ausgehend von den genannten Belastungen empfehlen Hurrelmann und Settertobulte Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden:

- Optimierung der Kommunikation und Kooperation im Kollegium sowie der Führung.

- Verlässliche Organisation der Abläufe und die Reduktion von Lärm.
- Möglichkeiten zur kollegialen oder ausserschulischen Reflexion des professionellen Selbstbildes.
- Aktivierung von Ressourcen und Bewältigung von Stress (vgl. Hurrelmann/Settertobulte 2008, S. 80).

Zu ähnlichen Schlüssen kommt Badura aus Sicht der betrieblichen Gesundheitsförderung. Er nennt als salutogene Merkmale sozialer Systeme

- a) die Möglichkeit zur Entwicklung vertrauensvoller Bindungen,
- b) hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld (in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung und praktischer Unterstützung),
- c) gemeinsame Überzeugungen, Werte, Regeln,
- d) mitarbeiterorientierte Führung, die sich um klare Ziele und Transparenz bemüht. (vgl. Badura 2008, S. 120).

Brägger und Bucher (2008) leiten daraus drei Handlungsfelder für betriebliches Gesundheitsmanagement ab:

- Personen stärken (Belastungen reduzieren – Ressourcen stärken, indem Kompetenzen zur Bewältigung der verschiedenen Anforderungen des Berufsalltags vermittelt und trainiert werden). Persönliches Stress- und Ressourcenmanagement.
- Teams bilden: Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen gezielt aufbauen und entwickeln.
- Schule entwickeln: Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es dringend notwendig ist, der Gesundheit der Lehrpersonen Beachtung zu schenken und sie gezielt zu fördern. Dabei braucht es die Bereitschaft der Lehrperson, das persönliche Stress- und Ressourcenmanagement ernst zu nehmen. Zudem sind starke Schulleitungen erforderlich, welche in die Gesundheit der Lehrpersonen investieren und das betriebliche Gesundheitsmanagement in die Schule integrieren.

#### Literatur

- Badura, B. (2008): Auf dem Weg zu guten, gesunden Schulen. Was Schulen von Unternehmen lernen können. In: Brägger G., Posse, N.; Israel, G. (2008). Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Bern: Hep Verlag.
- Balancieren im Lehrberuf. Ein Kopf- und Handbuch. Mit Illustrationen von Wilfried Gebhard. Verlag LCH. Bildung Schweiz (2007) siehe [www.lch.ch](http://www.lch.ch)

- Bieri, T. (2006): Lehrpersonen: Hoch belastet und trotzdem zufrieden? Bern: Haupt.
- Brägger, G., Bucher, B. (2008): Ressourcenorientierte Personalentwicklung – Integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung als Führungsaufgabe der Schulleitung. In: Brägger G., Posse, N.; Israel, G. (2008). Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Bern: Hep Verlag.
- Herzog, S. (2008): Wie Lehrerinnen und Lehrer gesund bleiben. In: Wicki, W., Bürgisser, T. (2008). Praxishandbuch Gesunde Schule. Gesundheitsförderung verstehen, planen und umsetzen. Bern: Haupt
- Hurrelmann, K., Settertobulte, W. (2008): Gesundheitliche Ressourcen und Risikofaktoren von Kindern und Jugendlichen. In: Brägger G., Posse, N.; Israel, G. (2008): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Bern: Hep Verlag.



*Titus Bürgisser  
Pädagogische Hochschule  
Zentralschweiz,  
Hochschule Luzern  
Kompetenzzentrum Schulklima  
[titus.buergisser@phz.ch](mailto:titus.buergisser@phz.ch)*

#### **Rester en bonne santé dans l'enseignement**

*Titus Bürgisser*

Beaucoup d'enseignant-e-s souffrent de la pénibilité de leur profession, développent des problèmes de santé et ne peuvent ainsi exercer leur métier qu'en partie. Ceci affecte tant la qualité de l'enseignement que le climat à l'école. Cette pénibilité étant en grande part liée à la profession et à son système, des mesures efficaces pour l'amélioration des conditions de travail et pour le soutien du personnel enseignant doivent donc être développés et mis en place. La gestion globale de la santé doit être prise en charge par la direction, tandis que les enseignant-e-s sont responsables de gérer leur propre stress et de développer leurs ressources.

# Burnout und Burnoutprävention

Doris Kunz

7

## Begriff und Verbreitung

Während den Anfängen der Burnout-Forschung in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde deutlich, dass nebst Mitarbeitenden in helfenden Berufen auch Lehrpersonen stark von Burnout betroffen sind (Barth, 1990; Kramis-Aebischer, 1995; Krause & Dorsemagen, 2007; Rudow, 1994). Die Angaben in den verschiedenen Studien zum Anteil der von Burnout betroffenen Lehrpersonen schwanken zwischen 10% und 30%. Weil der Begriff schnell Eingang in die Alltagssprache gefunden hatte, wurde er für die verschiedensten Symptome verwendet und wurde dadurch ungenau. Es ist deshalb nützlich, eine Begriffsklärung vorzunehmen. Die heute am meisten verbreitete und anerkannte Definition stammt von Maslach und Jackson (1986). Sie bezeichnen Burnout als Syndrom, also als eine Erkrankung, welche aus einer bestimmten Anzahl von Symptomen besteht, die nicht zwingend immer gleichzeitig auftreten müssen. Die Symptome von Burnout sind emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte Leistungsfähigkeit.

Emotional Erschöpfte fühlen sich in ihrer Zusammenarbeit mit anderen Menschen gefühlsmässig überfordert und ausgelaugt. Sie haben den Eindruck, dass von ihnen mehr verlangt wird, als sie zu geben imstande sind.

Depersonalisation beinhaltet eine nicht mitfühlende, ablehnende, zynische und objekthafte Wahrnehmung der Klienten, Patienten bzw. der Schülerinnen und Schüler.

Die subjektiv wahrgenommene reduzierte Leistungsfähigkeit äussert sich darin, dass man sich bei seiner Arbeit weniger kompetent fühlt und das Gefühl hat, weniger erfolgreich zu sein. Man entwickelt ein negatives Selbstbild in Bezug auf die eigene Arbeit, welches auch auf den privaten Bereich ausstrahlen kann.

## Entstehung

Burnout ist ein schleichender Prozess, dessen Verlauf sich über lange Zeit hinziehen kann. In den verschiedensten Studien ist übereinstimmend festgestellt worden, dass Burnout vor allem Personen betrifft, die ihren Beruf zu Beginn engagiert und mit viel Idealismus ausführen. Dieser Idealismus motiviert sie dazu, bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen. Burnout kann entstehen, wenn zu dieser engagierten Arbeit erstens zusätzliche Anforderungen hinzukommen, sei es im beruflichen oder im privaten Bereich oder wenn zweitens bei der Arbeit Hindernisse auftauchen oder Schwierigkeiten entstehen. Per-

sonen, die Burnout gefährdet sind, wird schmerzlich bewusst, dass sie nicht mehr allen Anforderungen gerecht werden können. Sie erleben dies jedoch als persönlichen Mangel und geben sich selbst die Schuld für die Unzulänglichkeiten. Sie suchen die Ursachen nicht in veränderten Umständen oder bei anderen. Aufgrund dieser Deutung der Situation reagieren sie meist mit vermehrter Anstrengung und nicht mit der Reduktion ihrer Aufgaben oder einer Situationsklärung durch Gespräche mit der Schulleitung oder den Kollegen und Kolleginnen. Die zusätzliche Anstrengung kann zu einer zunehmenden Erschöpfung führen, die sie aber meist nicht als solche wahrnehmen. Vielmehr fühlen sie sich schuldig, dass sie nicht alles so bewältigen können, wie sie das von sich selber erwarten. Viele fühlen sich hilflos und sehen keine Möglichkeit, die Situation von sich aus zu verändern. Die zunehmende Erschöpfung äussert sich darin, dass ihnen alles zuviel wird: die Schülerinnen und Schüler, die Kolleginnen und Kollegen und die Eltern, aber auch die Aufgaben, die sie bewältigen müssten.

Burnout kündigt sich meist durch verschiedene Vorläufer-Symptome an. So z.B. in der Form von Gereiztheit oder Frustration, in Form von verzerrten Wahrnehmungen oder von einem eingeschränkten Erinnerungsvermögen oder von Flüchtigkeitsfehlern oder Unachtsamkeiten, die zu Unfällen führen. Dies sind meist deutliche Alarmzeichen. Wenn sie als solche wahrgenommen werden und die Betroffenen bereit und in der Lage sind, an ihrer Situation etwas zu verändern und das Umfeld zu dieser Veränderung seinen Teil beiträgt, kann Burnout verhindert werden.

## Prävention

Burnoutprävention ist zwar Aufgabe der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer, aber nicht nur. Damit Burnoutprävention nachhaltig wirksam werden kann, müssen die notwendigen Vorkehrungen auch auf der Ebene der Schule getroffen werden. Man spricht dabei von einer Kombination von Verhaltens- und Verhältnisprävention (vgl. Tab. 1). Werden Massnahmen nur auf einer Ebene getroffen, bleiben diese meist unwirksam, weil der Einfluss der anderen Ebene unverändert gross bleibt. Auf beiden Ebenen besteht Burnoutprävention einerseits aus der Aktivierung von Ressourcen, andererseits aus der Reduktion von Belastung.

Verhaltensprävention (Ebene Individuum)	Kompetenzen erweitern und Fähigkeiten vertiefen, z.B.: - Genuss- und Erholungsfähigkeit - Kohärenzsinn - Kontrollüberzeugungen - Optimistische Grundhaltung - Gesundheitsorientierten Lebensstil pflegen	Ressourcen aktivieren
	Verbessertes Selbstmanagement	Belastung reduzieren
Verhältnisprävention (Ebene Institution, auch Arbeitsorganisation)	- Gutes Arbeitsklima - Soziale Unterstützung	Ressourcen aktivieren
	Gutes Schulmanagement, z.B.: - Zielklarheit in Bezug auf Schulentwicklung - Projektorientierung	Belastung reduzieren

Tabelle 1: Burnoutprävention

Auf der Ebene des Individuums meint Ressourcenaktivierung das Erweitern von Kompetenzen und das Vertiefen von Fähigkeiten. Bei den Fähigkeiten sind auch solche wichtig, die sonst eher in Vergessenheit geraten, nämlich die Genuss- und Erholungsfähigkeit. Mit Kohärenzsinn ist eine globale Lebensorientierung des Menschen gemeint, die sich auf das Ausmass bezieht, inwieweit jemand ein Gefühl des Vertrauens in die sich verändernden Umstände des Lebens hat (Rudow, 2004). Bei einer günstigen Kontrollüberzeugung tendiert jemand dazu, sich Erfolge persönlich zuzuschreiben (internale Kontrolle), Misserfolge aber eher auf ungünstige Umstände zurückzuführen (externale Kontrolle). Ein gesundheitsorientierter Lebensstil mit genügend Bewegung, ausreichend Schlaf und gesunder Ernährung trägt zu Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit bei.

Entlastung auf der Ebene des Individuums ist vor allem durch ein gutes Selbstmanagement zu erreichen. Das Selbstmanagement verbessern heisst, Prioritäten zu setzen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. In Bezug auf die Arbeit in der Schule bedeutet dies, das Engagement, das über das Unterrichten und Erziehen hinausgeht, auf das Machbare zu beschränken. Viele Lehrpersonen setzen die Ansprüche an sich selbst unrealistisch hoch. Hier gilt es, diese auf ein realistisches Mass zu reduzieren (Klippert, 2006; Kretschmann, 2006).

Auf der Ebene der Schule meint Ressourcenaktivierung das Schaffen eines guten Arbeitsklimas und das Gewährleisten von sozialer Unterstützung. Zu einem guten Arbeitsklima gehört u.a. eine klare und offene Kommunikation, eine produktive und effektive Zusammenarbeit, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, guter Umgang mit Konflikten sowie eine faire und gerechte Behandlung der Mitarbeitenden, resp. der Lehrpersonen (Rudow, 2004).

Eine Belastungsreduktion auf der Ebene der Schule kann im Wesentlichen durch ein gutes Schulmanagement erzielt werden. Erleichternd wirken schlanke administrative Abläufe, eine klare Arbeitsteilung und klare Kompetenzen sowie eine Zielklarheit in Bezug auf die Schulentwicklung. Hilfreich ist zudem eine konsequente Projektorientierung: Vorhaben, welche über die tägliche Unterrichts- und Erziehungsarbeit hinausgehen, werden mit Vorteil als Projekte konzipiert, welche Bestandteil der Langzeitplanung der Schule sind. Müssen zusätzliche Arbeiten während der Planungsperiode der Schule ausgeführt werden, weil sie z.B. von der Erziehungsdirektion oder der Schulpflege angeordnet werden, müssen bereits geplante Projekte verschoben oder sistiert werden.



doris.kunz@fhnw.ch  
Pädagogische Fachhochschule  
Nordwestschweiz  
Kompetenzzentrum  
RessourcenPlus R+

## Literatur

- Barth, A. -R. (1990). Burnout bei Lehrern. Göttingen: Hogrefe.
- Klippert, H. (2006). Lehrerentlastung: Strategien zur wirksamen Arbeiterleichterung in Schule und Unterricht. Weinheim: Beltz.
- Kramis-Aebischer, K. (1995). Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrberuf. Bern: Haupt.
- Krause, A. & Dorsemagen, C. (2007). Ergebnisse der Lehrerbelastungsforschung. Orientierung im Forschungsdschungel. In M. Rothland (Hrsg.), Belastung und Beanspruchung im Lehrberuf (S. 52–80). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kretschmann, R. (2006). Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer: ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen. Weinheim: Beltz.
- Kunz Heim, D. & Nido, M. (2008). Burnout im Lehrberuf. Definition – Ursachen – Prävention. Ein Überblick über die aktuelle Literatur. [On-line]. Available: <http://www.lehrerinnengesundheit.ch/Aktuell> [8.12.2008].
- Maslach, C. & Jackson, S. (1986). Maslach Burnout Inventory. Manual (2nd ed). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rudow, B. (2004). Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement – Arbeitsschutz – Personalpflege. München: Oldenbourg.

## Le burnout et sa prévention

*Doris Kunz*

Le personnel enseignant est particulièrement touché par le burnout. La proportion oscille entre 10% et 30%, selon l'étude. Le constat le plus frappant est que ce sont avant tout ceux et celles qui sont entrés dans la profession avec beaucoup d'engagement et d'idéalisme qui sont le plus menacés. Les personnes touchées par le burnout sont émotionnellement épuisées. Elles développent souvent une attitude cynique et hostile et sont convaincues que leur capacité de performance est réduite. La prévention du burnout n'est pas seulement l'affaire des enseignant-e-s. L'école doit aussi se préoccuper de la qualité de vie au travail. Un climat scolaire sain, un ample soutien social, une bonne gestion de l'école diminuent les risques de tensions.

### Zum Weiterlesen

Wer mehr zum Thema wissen und sich schnell einen fundierten Überblick verschaffen möchte, dem sei die kommentierte Bibliografie zum Thema «Burnout im Lehrberuf» empfohlen.

In dieser Broschüre ist auf knappen 60 Seiten die aktuelle Fachliteratur zum Thema zusammengefasst. Es werden folgende Fragen beantwortet: Was ist Burnout? Welche Symptome weisen auf Burnout hin? Wie entsteht Burnout? Welches sind die möglichen Folgen? Wie kann man Burnout vorbeugen? Was kann man gegen Burnout tun? – Wer an zusätzlichen Informationen interessiert ist, findet nach jedem Kapitel eine Zusammenstellung der wichtigsten Literatur.

Die Broschüre kann heruntergeladen werden von [www.lehrergesundheit.ch](http://www.lehrergesundheit.ch) oder [www.lehrerinnengesundheit.ch](http://www.lehrerinnengesundheit.ch)