



Informationen für Lehr- und Betreuungspersonen,  
Schulleitungen und Behörden

# Burnout in der Schule: Früh erkennen und vorbeugen





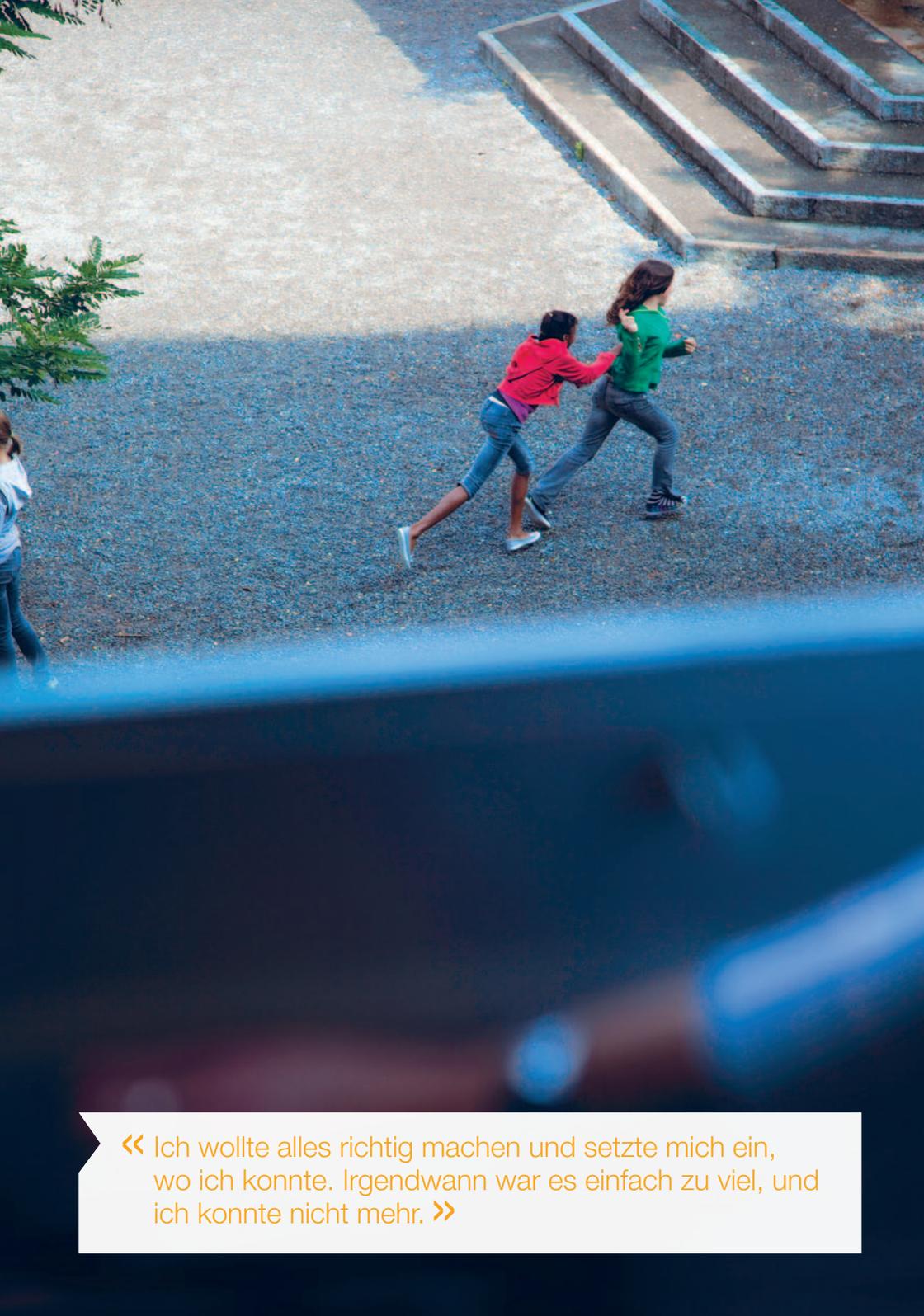
## Gesund im Lehrberuf

Das Wohlergehen und die Gesundheit von Schülerinnen und Schülern ist seit Jahren ein wichtiges und viel diskutiertes Thema. Die Gesundheit des Lehrpersonals hingegen rückt erst in letzter Zeit verstärkt ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Dabei sind Lehrerinnen und Lehrer, Schulleitende sowie Betreuende Schlüsselpersonen für die Qualität und Entwicklung der Schule. Ihre Belastbarkeit, Berufszufriedenheit, Beziehungsfähigkeit und Gesundheit sind wesentliche Faktoren für einen erfolgreichen Unterricht und eine wichtige Ressource im laufenden, notwendigen Reformprozess der Schulen. Es ist daher im Interesse einer guten Schule, die Gesundheit sowohl der Schülerinnen und Schüler als auch des Lehr- und Betreuungspersonals zu schützen und zu fördern.

Mit der vorliegenden Broschüre wollen wir Sie für das Thema Burnout in der Schule sensibilisieren. Dies auch auf vielfachen Wunsch von über 300 Lehr- und Betreuungspersonen, die in den vergangenen drei Jahren an Weiterbildungsveranstaltungen der Schulgesundheitsdienste zu Burnout-Prävention teilgenommen haben. Das grosse Interesse und die engagierten Diskussionen haben uns gezeigt, dass das Thema für die Schule aktuell und wichtig ist. Wir haben wertvolle Anregungen und Inputs aus Workshops in die vorliegende Publikation einfließen lassen. Es ist unser Anliegen, nicht nur auf die Ursachen von Burnout und die spezifischen Belastungen des Lehrberufs hinzuweisen, sondern ganz speziell auch auf Präventions- und Interventionsmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Denn gerade bei Burnout gilt: Vorbeugen ist besser als Heilen.

Dr. med. Daniel Frey  
Direktor Schulgesundheitsdienste



## Inhalt

Burnout: Ein wichtiges Thema für Schulen	6
Woran erkennt man Burnout?	10
Ursachen von Burnout	16
Wie kann Burnout verhindert werden?	20
Was tun, wenn die Erschöpfung überhand nimmt?	32
Nützliche Adressen	36

« Ich wollte alles richtig machen und setzte mich ein, wo ich konnte. Irgendwann war es einfach zu viel, und ich konnte nicht mehr. »

## Burnout: Ein wichtiges Thema für Schulen

Wenige Berufe sind interessanter und vielfältiger als jener der Lehrerin oder des Lehrers. Und wenige stellen höhere Anforderungen bezüglich fachlicher, sozialer und emotionaler Kompetenzen. Dies liegt teilweise daran, dass die Schule sich laufend an den schnellen gesellschaftlichen Wandel anpassen muss und notwendigerweise mit einem hohen Veränderungstempo konfrontiert ist. Gleichzeitig sehen sich Lehrpersonen und Schulleitende oft mit widersprüchlichen Erwartungen von verschiedenen Gruppen konfrontiert und erhalten relativ wenig gesellschaftliche Anerkennung für die geleistete Arbeit. Die Folge ist eine hohe Beanspruchung, die oft als psychisch belastend empfunden wird. Mit der Arbeit nie richtig fertig zu sein und es nie allen recht machen zu können, ist ein Gefühl, das kaum einem Lehrer oder einer Lehrerin fremd ist. Viele Lehrpersonen betonen auch, dass sie der Beanspruchung nur noch im Teilzeitpensum standhalten können.

### Lehrpersonen Burnout-gefährdet

Über 70 Prozent der Lehrpersonen sind trotz hoher Belastungen mit ihrem Beruf zufrieden. Gleichzeitig ist aber die Zahl jener, die aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Beruf aussteigen oder sich frühpensionieren lassen, verhältnismässig hoch. Es gibt Hinweise, dass Lehrer und Lehrerinnen häufiger als andere Berufsgruppen an Symptomen leiden, die zum Bild des Burnout passen. Aktuelle Untersuchungen berichten von rund 10 bis 30 Prozent «ausgebrannter» Lehrpersonen.

Ob Mann oder Frau, Berufseinsteiger/in oder «alter Hase», ob Kindergarten, Primar- oder Sekundarstufe, das Phänomen des Ausbrennens kann alle Lehrer/innen, Schulleitenden und Betreuungspersonen treffen, gerade auch besonders engagierte. Betroffene berichten von einer allmählich beginnenden, immer weiter zunehmenden, tiefgreifenden gefühlsmässigen und körperlichen Erschöpfung und dem Gefühl nachlassender beruflicher Leistungsfähigkeit. Dies führt zu Enttäuschungen und Frustrationen bis hin zu einer zynischen, aggressiven oder distanzierteren Haltung gegenüber der Arbeit und

den Schülern/-innen, Kollegen/-innen und anderen Menschen.

### Auswirkungen für Betroffene und Umwelt

Für die Betroffenen wie auch für ihre Umwelt kann ein Burnout ernsthafte Konsequenzen haben. Zwar versuchen Lehrpersonen meist, den Unterricht trotz aller Schwierigkeiten möglichst lange und gut weiterzuführen. Der Prozess des Ausbrennens kann aber so weit gehen, dass sie den Anforderungen des Schulbetriebs nicht mehr gewachsen sind, krankgeschrieben werden oder den Beruf ganz aufgeben müssen. In jenen Fällen, in denen Lehrpersonen einen Teil ihrer Hoffnungslosigkeit und ihres Überdrusses auf ihre Schüler und Schülerinnen übertragen, kann sich dies negativ auf das Unterrichts- und Schulklima auswirken. Studien zeigen, dass davon betroffene Schüler/innen mit einem Verlust an Schulfreude, schlechterem Sozialverhalten und Angst reagieren. Dies ist umso ausgeprägter, je jünger die Schüler/innen sind.

## Kein individuelles Problem einzelner Personen

Burnout ist nicht nur ein persönliches Problem der betroffenen Personen, sondern betrifft die Schule auch als Ganzes. Es ist ein berufsbedingtes Phänomen, dessen Ursachen sowohl auf der individuellen wie auch auf Ebene der Schule und der Gesellschaft zu suchen sind. Entsprechend haben Behörden, Schulleitungen und Kollegen/-innen eine Verantwortung gegenüber betroffenen Lehrpersonen wie auch gegenüber Schülern/-innen und Eltern.

Burnout ist kein unabänderliches Schicksal. Durch geeignete Massnahmen kann der Entstehung oder dem Fortschreiten von Burnout vorgebeugt

werden. Am erfolgreichsten sind dabei Präventionsstrategien, die sowohl persönliche wie auch arbeitsbezogene Faktoren einbeziehen.

## Früherkennung von Burnout

Ein Burnout beginnt meist schleichend mit wenig auffälligen Symptomen und entwickelt sich über Monate oder gar Jahre. Je länger es andauert, desto schwieriger ist es, aus dem Geschehen auszubrechen. Ein frühes Erkennen und Eingreifen ist deshalb von grösster Wichtigkeit. Oft scheitert dies daran, dass Betroffene aus Scham oder Angst schweigen und auch Kollegen/-innen und Schulleitende die Probleme nicht ansprechen, selbst wenn sie deutlich erkennbar sind.

« Irgendwann hatte ich von den Schülern die Nase voll. Es kostete mich unendliche Überwindung, morgens zur Arbeit zu gehen. Allein der Gedanke an meine Klasse bereitete mir körperliches Unbehagen. Ich hatte Schweissausbrüche, Kopf- und Bauchschmerzen und fühlte eine totale Leere in mir. »

## 3 Minuten zum Nachdenken

- ▶ **Bin ich zufrieden mit meiner Arbeit?**
- ▶ **Wie geht es mir, wenn ich morgens aufstehe und an den bevorstehenden Arbeitstag denke?**
- ▶ **Fühle ich mich nach einem Wochenende oder nach den Ferien ausgeruht und erholt? Freue ich mich auf meine Klasse?**
- ▶ **Was ist mir im Leben wirklich wichtig? Wende ich dafür genügend Zeit auf?**
- ▶ **Habe ich neben dem Beruf noch genügend Energie, um Beziehungen und Hobbys zu pflegen?**

## Woran erkennt man Burnout?

Um es gleich vorwegzunehmen: Es gibt bis heute keine allgemein akzeptierte, wissenschaftliche Definition von Burnout. Dies hat einerseits damit zu tun, dass der Begriff noch relativ jung ist und erst seit Mitte der 1970er-Jahre wissenschaftlich erforscht wird. Andererseits liegt es daran, dass es sich bei Burnout um ein äusserst komplexes Phänomen handelt, das sich je nach Person unterschiedlich ausdrückt und individuell verläuft. Trotzdem haben sich in den letzten Jahrzehnten verschiedene Merkmale herauskristallisiert, die weitherum anerkannt sind und für eine Früherkennung von Burnout nützlich sind.

### Vom chronischen Stress zum Burnout

Grundsätzlich ist keine Berufsgruppe vor Burnout gefeit. Allerdings sind Menschen in helfenden, pflegenden, sozialen, erziehenden und beratenden Berufen öfter davon betroffen als andere. Dies hängt damit zusammen, dass sie in ihrem Alltag regelmässig mit hohen psychischen und emotionalen Belastungen konfrontiert sind. Dauern diese Beanspruchungen lange an, können sie zu chronischem Stress werden. Wenn dieser nicht bewältigt werden kann, entsteht Burnout.

Der Begriff «Burnout» meint denn auch wörtlich «ausbrennen» oder «durchbrennen». Er bezeichnet die Erfahrung einer allmählich fortschreitenden seelischen und körperlichen Erschöpfung bei der Arbeit. Burnout ist also kein akutes Ereignis – niemand geht abends gesund ins Bett und erwacht am Morgen mit einem Burnout. Es kann Körper, Psyche und soziales Verhalten in Mitleidenschaft ziehen und in schweren Fällen zu vollständiger Arbeitsunfähigkeit führen.

### Erscheinungsformen von Burnout

Burnout ist keine Krankheit mit eindeutiger Diagnosestellung. Es ist ein Erscheinungsbild, das sich durch das gemeinsame Auftreten von typischen Merkmalen auszeichnet. Allerdings existiert kein einheitliches Muster, welche Symptome in welcher Häufigkeit und in welcher Kombination auftreten. Gemäss der am weitesten verbreiteten Burnout-Definition sind die drei Kernsymptome «Emotionale Erschöpfung», «Depersonalisierung» und «Reduzierte Leistungsfähigkeit» für ein Burnout charakteristisch. Nur wenn alle Kernsymptome auftreten, wird von einem Burnout gesprochen.\*

### 1. Emotionale Erschöpfung

Betroffene fühlen sich überfordert und ausgelaugt. Sie haben den Eindruck, dass von ihnen mehr verlangt wird, als sie zu geben imstande sind. Mögliche Symptome dafür sind u.a.

- Verlust von positiven Empfindungen und Wohlbefinden
- Niedergeschlagenheit, Antriebslosigkeit
- Zweifel am Sinn der Arbeit
- Minderwertigkeitsgefühle, Versagensängste
- chronische Müdigkeit
- Schwierigkeiten abzuschalten

### 2. Depersonalisierung

Betroffene haben keine oder negative Empfindungen gegenüber Menschen, mit denen sie bei der Arbeit zu tun haben (z. B. gegenüber Schülern, Schülerinnen oder anderen Lehrpersonen). Sie sind zunehmend unfähig zu Empathie. Zeichen dafür sind u.a.

- Arbeit mit anderen Menschen wird als Strapaze erlebt
- gereiztes, aggressives, zynisches oder abwertendes Verhalten gegenüber anderen (z. B. Schülern/-innen, Eltern oder Kollegen/-innen)
- Kontaktvermeidung, Rückzug und Isolierung

### 3. Reduzierte Leistungsfähigkeit

Betroffene empfinden sich als weniger leistungsfähig. Sie fühlen sich weniger kompetent und erfolgreich und entwickeln ein negatives Selbstbild in Bezug auf die eigene Arbeit, welches auch auf den privaten Bereich ausstrahlen kann. Ausdruck davon kann u. a. sein:

- abnehmende Aufmerksamkeit, Leistungsfähigkeit und Tatkraft
- reduzierte Flexibilität und Kreativität
- Ineffizienz und Fehleranfälligkeit
- ständige Überforderung

Zu den Kernsymptomen von Burnout können weitere Begleiterscheinungen hinzukommen, darunter allgemeine berufliche Unzufriedenheit, Angstgefühle, psychosomatische Beschwerden, starke Niedergeschlagenheit bis hin zu Depressionen und erhöhtem Medikamenten- und Suchtmittelkonsum. Im Schulalltag können u. a. folgende Auffälligkeiten mögliche Warnsignale sein:

### Herausforderung oder Stress?

Aussergewöhnliche Belastungen gehören seit Urzeiten zum Leben der Menschen. Werden die Belastungen als bewältigbar erlebt, wirken sie belebend und spornen zu Höchstleistungen an. Überschreiten Anforderungen die Belastungsgrenze einer Person und werden sie als bedrohlich eingestuft, reagiert der menschliche Organismus mit Stress. Je nach Persönlichkeit kann dieselbe Anforderung als Herausforderung oder als Stress wahrgenommen werden. Lang anhaltender Stress, d. h. chronische Überforderung und Überlastung, kann krank machen und zu Burnout führen.

- Meiden des Lehrerzimmers
- ausweichende Antworten auf Fragen nach der Arbeit
- unklare krankheitsbedingte Absenzen
- wiederholtes Zuspätkommen morgens oder nach der Pause

### Warnsymptome ernst nehmen

Da die ersten Anzeichen von Burnout meist unauffällig sind, bleibt die Entstehung oft lange unbemerkt. Mit der Zeit häufen sich die Symptome, und ihr Schweregrad nimmt zu.

### Kernsymptome von Burnout



Die Kernsymptome von Burnout treten in der Regel gemeinsam auf.



# Dienstag

Allerdings gibt es keinen typischen Verlauf bei der Entwicklung eines Burnout. Dieser ist vielmehr von Person zu Person verschieden.

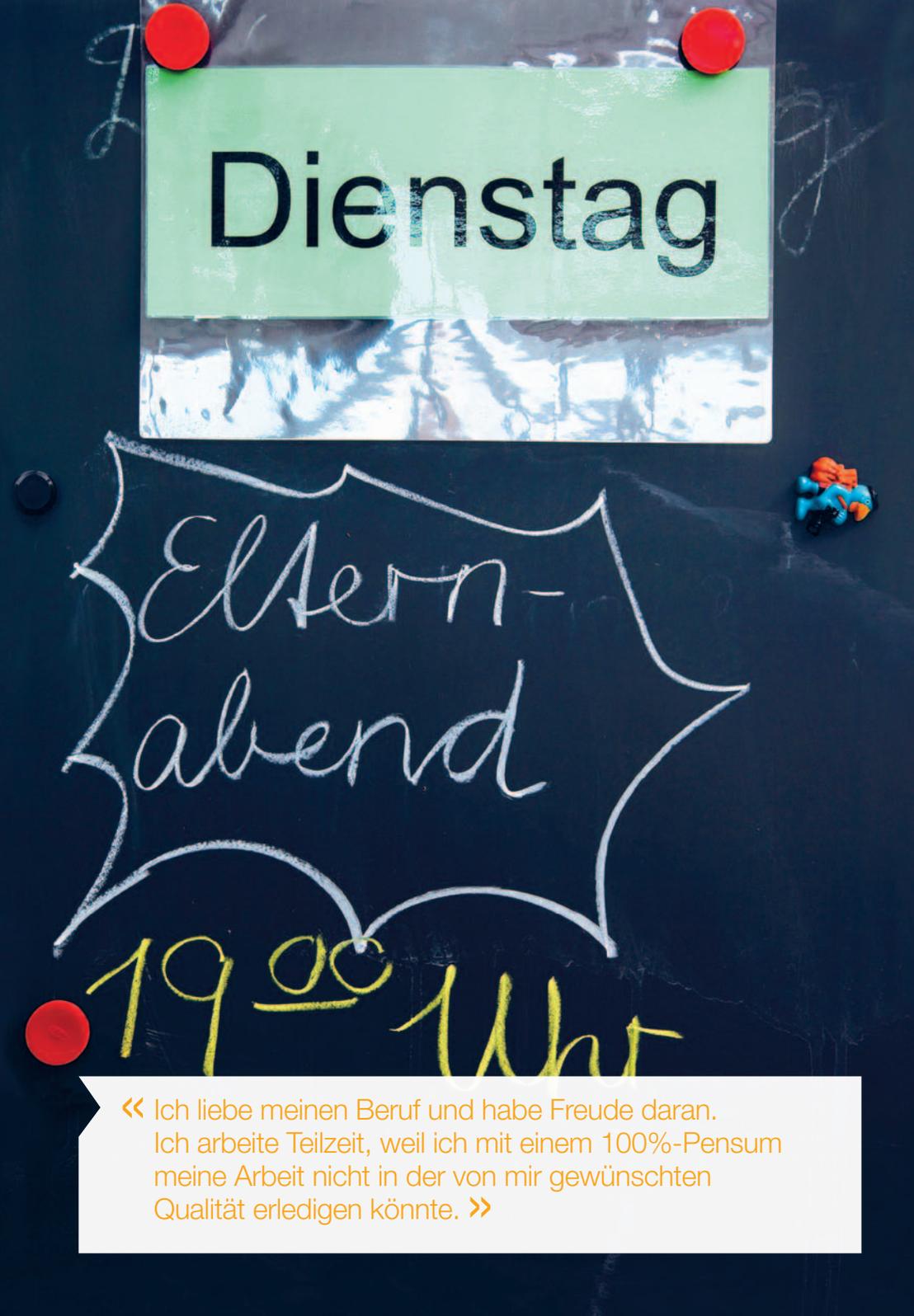
Je früher die Entwicklung hin zu einem Burnout erkannt wird, desto besser kann man ein Fortschreiten stoppen und desto kürzer ist die Erholungszeit. Es ist deshalb wichtig, auf Warnsymptome der Anfangsphase zu achten und frühzeitig etwas zur Burnout-Prävention zu unternehmen.

## Wichtige Warnsignale

- ▶ Der Beruf nimmt einen übergrossen Raum ein.
- ▶ Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten nimmt ab, Gefühle von beruflichem Versagen stellen sich ein.
- ▶ Die Freude an der Arbeit geht verloren.
- ▶ Den Menschen, mit denen man beruflich zu tun hat, können keine positiven Gefühle mehr entgegengebracht werden.
- ▶ Partnerschaft und Familie kommen zu kurz, Sozialkontakte werden vernachlässigt.
- ▶ Die Bedürfnisse des Körpers werden vernachlässigt und seine Signale überhört.
- ▶ Körperliche Beschwerden stellen sich ein.

## 3 Minuten zum Nachdenken

- ▶ **Gibt es einen Feierabend, oder arbeite ich auch am Abend und am Wochenende weiter?**
- ▶ **Bin ich mit meiner beruflichen Leistung zufrieden, oder will ich immer mehr?**
- ▶ **Ist mir bewusst, dass ich von Schülern/-innen nicht immer nur Lernfreude und Dankbarkeit, von Eltern nicht nur Kooperation erwarten kann?**
- ▶ **Hat sich mein gesundheitliches Wohlbefinden in den letzten Monaten und Jahren verändert? Hat mein Konsum von Süssigkeiten, Alkohol, Nikotin oder Tabletten zugenommen?**
- ▶ **Wie schätzt meine engste Umgebung mein Befinden ein?**



« Ich liebe meinen Beruf und habe Freude daran. Ich arbeite Teilzeit, weil ich mit einem 100%-Pensum meine Arbeit nicht in der von mir gewünschten Qualität erledigen könnte. »»

## Ursachen von Burnout

Weshalb brennt eine Lehrperson aus? Auf diese Frage gibt es keine einfache und eindeutige Antwort. Zu unterschiedlich sind die Ursachen im Einzelfall. Fest steht, dass es den Persönlichkeitstyp des oder der «Burnout-Gefährdeten» nicht gibt. Auslöser eines Burnout-Prozesses können sowohl persönliche Merkmale der betroffenen Lehrer/innen als auch arbeitsbezogene und gesellschaftliche Faktoren sein. So gibt es Einstellungen und Verhaltensweisen, die einen Menschen besonders anfällig für Burnout machen, und es gibt Arbeitsbedingungen, die Burnout begünstigen. Im konkreten Fall spielen bei der Entstehung eines Burnouts immer alle Ebenen eine Rolle.

### Persönliche Faktoren

Verschiedene individuelle Faktoren erhöhen das Risiko, an einem Burnout zu erkranken. Dazu zählen:

- Vernachlässigung ausserberuflicher Interessen
- hohes Engagement und geringe Distanzierungsfähigkeit
- Streben nach Perfektion
- hohe Erwartungen an sich und das Umfeld
- übermässige Bewertung von Misserfolgen
- Bereitschaft, sich zu verausgaben

### Arbeitsbezogene Faktoren

Verschiedene Faktoren werden von Lehrer/innen und Schulleitenden als belastend empfunden, darunter\*:

- schwieriges Verhalten von Schülern/-innen
- grosse Heterogenität der Klasse
- komplexe erzieherische Ansprüche

- Konflikte mit Schülern/-innen und Eltern
- Konflikte im Team; Konflikte zwischen Lehrpersonen, Schulleitung und Behörden
- Zeitdruck, grosses Arbeitsaufkommen, zunehmende administrative Aufgaben
- in der Folge weniger Zeit für Unterrichtsvorbereitung sowie für den einzelnen Schüler, die einzelne Schülerin
- ständig exponiert sein
- häufig hoher Lärmpegel
- Veränderungsdruck, hohes Veränderungstempo
- Projekte ohne genügende Ressourcen
- beschränkte berufliche Perspektiven
- mangelnde Wertschätzung

## Übergeordnete und gesellschaftliche Faktoren

Die Schule als wichtige Institution für die Bildung und Sozialisation von Kindern und Jugendlichen befindet sich in einem kontinuierlichen Austausch und Wechselspiel mit dem Rest der Gesellschaft. Sie kann ihren Auftrag nur erfüllen, wenn sie sich laufend an die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen und Anforderungen anpasst. Bei der Analyse von Burnout-Ursachen dürfen gesellschaftliche Rahmenbedingungen deshalb nicht ausser Acht gelassen werden. Dazu zählen:

- sinkendes Image, Autoritäts- und Statusverlust von Lehrpersonen
- steigende fachliche Anforderungen

- Delegation gesellschaftlicher Problemstellungen an die Schule
- hohe und teilweise widersprüchliche Erwartungen der Gesellschaft an Lehrpersonen
- knappe Ressourcen bei steigenden Ansprüchen
- eingeschränkter Handlungsspielraum

### 3 Minuten zum Nachdenken

- ▶ **Kann ich zur rechten Zeit Nein sagen?**
- ▶ **Welches sind meine persönlichen Stressauslöser? Welche davon wirken über längere Zeit belastend?**
- ▶ **Auf welche Belastungen habe ich selber Einfluss, und welche muss ich als unveränderbar akzeptieren?**
- ▶ **Neige ich zu Perfektionismus? Falls ja: In welchen Bereichen könnte ich bedenkenlos Abstriche machen, ohne dass die Schüler/innen etwas davon bemerken?**
- ▶ **Weiche ich Konflikten an der Schule aus, oder gehe ich sie aktiv an?**

« In meiner grossen Klasse fehlt mir schlicht die Zeit, um auf die einzelnen Schüler einzugehen. Da bleibt bei mir immer ein schales Gefühl zurück. »

## Wie kann Burnout verhindert werden?

Vorbeugung und Früherkennung haben bei Burnout höchste Priorität. Es geht darum, persönliche Risiken zu minimieren und den Arbeitsalltag in der Schule so zu gestalten, dass die Gesundheit von Schüler/innen und Lehrpersonal nicht beeinträchtigt wird. Dazu können alle Beteiligten einen Beitrag leisten: Lehrperson, Kollegium, Schulleitung und Schulbehörde. Auf den folgenden Seiten finden Sie konkrete Anregungen, die sich in der Praxis als wirksam erwiesen haben. Wählen Sie aus, was für Sie sinnvoll und praktikabel ist.

## Das kann jede einzelne Lehrperson tun

### ▶ Nehmen Sie sich regelmässig Zeit für sich selbst

Wie geht es mir? Stellen Sie sich diese Frage von Zeit zu Zeit, und geben Sie sich eine ehrliche Antwort. Nehmen Sie Anzeichen von Überforderung ernst, und hören Sie auf Warnsignale Ihres Körpers. Seien Sie offen gegenüber Äusserungen anderer Menschen, die auf «Veränderungen» bei Ihnen hinweisen. Durch Sport und Entspannungsmethoden wie Yoga, autogenes Training usw. lassen sich seelische und körperliche Spannungen abbauen.

### ▶ Nutzen Sie soziale Ressourcen und Beratungsangebote

Achten Sie auf einen guten Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben. Pflegen Sie bewusst Partnerschaft, Familie, Freunde und Bekanntschaften. Ein gutes soziales Netz ist eine unschätzbare Stütze in Belastungs- und Krisensituationen. Nutzen Sie aber auch externe Beratungsangebote und Fachstellen.

### ▶ Erkennen Sie negative Denkmuster, und schaffen Sie sich Zufriedenheitserlebnisse

Im Alltag fällt es oft schwer, das halbvolle statt das halbleere Glas zu sehen. Und oft ist einem nicht zum Lachen zumute. Aber manchmal hilft es, wenn man einen Schritt zurück macht und die Situation von aussen und vielleicht sogar von ihrer komischen Seite zu betrachten versucht. Wenn eigene hemmende und entmutigende Denkmuster einmal erkannt sind, können sie durch positive ersetzt werden. Setzen Sie sich zum Ziel, Belastungen vermehrt als Herausforderungen zu sehen, die sie erfolgreich bewältigen können. Planen Sie auch regelmässig kleine Selbstbelohnungen ein, und nehmen Sie Erfolgserlebnisse an der Schule bewusst wahr. Dazu gehören auch indirekte Formen der Wertschätzung wie motivierte Kinder und aufgestellte Jugendliche. Rufen Sie sich abends z. B. kurz die schönen Erlebnisse des Tages in Erinnerung.



« Seit unsere Schulleiterin an besonders schwierigen Elterngesprächen teilnimmt, habe ich vorher keine schlaflosen Nächte mehr. »

► **Gehen Sie Probleme aktiv an**

Versuchen Sie, Konflikte nach Möglichkeit aktiv anzugehen und zu klären. Wer Probleme offen anspricht und sich Zeit dafür nimmt, lebt gesünder. Scheuen Sie sich nicht, bei grösseren Konflikten oder Problemen Unterstützung von Lehrerkollegen/-innen, von der Schulleitung oder von einer entsprechenden Fachstelle zu holen. Seien Sie sich im Klaren darüber und akzeptieren Sie, dass sich nicht alle Probleme lösen lassen.

► **Setzen Sie Grenzen – lernen Sie Nein zu sagen**

Zeigen Sie Offenheit gegenüber Veränderungen, haben Sie aber auch den Mut, im richtigen Augenblick Nein zu sagen. Es allen recht machen zu wollen, ist der inneren Zufriedenheit wenig zuträglich. Setzen Sie klare Grenzen, wenn Sie merken, dass Sie in eine Überforderung geraten. Manchmal ist es nicht nur nötig, sich gegen Ansprüche von aussen abzugrenzen, sondern auch gegen die eigenen.

► **Sie müssen nicht perfekt sein**

Gestehen Sie nicht nur Ihren Schülern/-innen, sondern auch sich selber Fehler zu. Perfektionismus ist anstrengend, und obendrein oft auch noch ineffizient. Überlegen Sie sich bei Aufgaben wie

**Nutzen Sie Supervision oder Coaching**

Supervision oder Coaching können helfen, Fragen des beruflichen Alltags zu analysieren, Quellen von Belastungen zu orten, den Blick für akute Probleme zu schärfen sowie neue Handlungs- und Verhaltensoptionen zu finden. Scheuen Sie sich nicht, entsprechende Angebote in Anspruch zu nehmen. Sehen Sie es vor allem als Unterstützung und Stärkung und nicht als Eingeständnis von Schwäche an.

etwa der Unterrichtsvorbereitung, ob Aufwand und Ertrag in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Für den letzten Schliff an einer Arbeit wird nämlich meist ein unverhältnismässig grosser Aufwand betrieben.

► **Optimieren Sie Ihre Arbeitsorganisation**

Achten Sie darauf, dass Sie nicht mehrere grosse Aufgaben zur gleichen Zeit angehen müssen. Mit einer realistischen Planung, einem übersichtlichen Ordnungs- und Ablagesystem und einer guten Arbeitsorganisation lässt sich viel Stress vermeiden. Ist das

nicht Ihre Stärke? Dann lohnt es sich, eine entsprechende Weiterbildung in Angriff zu nehmen.

▶ **Gönnen Sie sich einen Tapetenwechsel**

Nicht nur Überforderung, auch Routine, eingefahrene Muster und Langeweile können zur Entstehung von Burnout beitragen. Im Kanton Zürich haben Lehrpersonen alle zehn Unterrichtsjahre die Möglichkeit, eine Intensivweiterbildung (IWB) zu beziehen. Diese ermöglicht eine Auszeit vom beruflichen Alltag und verhilft durch das Kennenlernen

von neuen Tätigkeitsfeldern oft zu einer neuen Sichtweise auf den eigenen Beruf. Falls diese Möglichkeit für Sie zu weit weg ist, könnte ein unbezahlter Urlaub eine Alternative sein. Klären Sie mit der Schulleitung rechtzeitig Machbarkeit und mögliche Dauer ab.

### 3 Minuten zum Nachdenken

- ▶ **Welche Tätigkeiten helfen mir am besten, um abzuschalten und Energien zu tanken?**
- ▶ **Kenne ich Phasen von länger anhaltender Belastung bzw. Überlastung aus meinem beruflichen Leben? Falls ja: Auf welche Ressourcen konnte ich damals zählen, damit aus der Überlastung kein Burnout wurde?**
- ▶ **Mit wem bespreche ich belastende und schwierige Situationen? Kann ich sie der Schulleitung anvertrauen? Hole ich mir bei Bedarf Unterstützung?**
- ▶ **Gibt es jemanden im Team, den/die ich als Burnout-gefährdet einschätze? Falls ja: Wie kann ich diese Person unterstützen? Muss ich jemanden darüber informieren?**

## Das können Teamkollegen/-innen tun

▶ **Zeigen Sie Ihre Wertschätzung**

Regelmässige positive Feedbacks unter Teammitgliedern führen nicht nur zu einer guten Stimmung im Lehrerzimmer, sondern fördern ganz allgemein eine gute Schulhauskultur. Geizen Sie also nicht mit Lob für den Einsatz von Kollegen und Kolleginnen. Freuen Sie sich Ihrerseits über Anerkennung und Wertschätzung von anderen.

oder Materialaustausch – bedeuten für manche Lehrperson zunächst mehr Last als Erleichterung. Lässt man sich darauf ein, kann eine solche Zusammenarbeit aber entlasten und vor negativen Folgen von Stress schützen. Ein gut funktionierendes Team ist erwiesenermassen eine hilfreiche Ressource.

▶ **Unterstützen Sie sich gegenseitig, und sprechen Sie Probleme an**

Durch gegenseitige Unterstützung und einen offenen Austausch innerhalb des Kollegiums kann man Stress und Burnout vorbeugen. Tauschen Sie regelmässig Erfahrungen aus, und hören Sie andern zu. Scheuen Sie sich nicht nachzufragen, wenn Sie merken, dass es einem Kollegen oder einer Kollegin einmal nicht gut geht. Berichten Sie aber auch offen über schwierige Situationen aus dem eigenen Schulalltag.

▶ **Vermeiden Sie Einzelkämpfertum**

Verbindliche Formen von Teamarbeit – wie z. B. regelmässige Hospitationen mit konstruktiven Feedbacks, fachliche Netzwerke, klassenübergreifende gemeinsame Unterrichtsvorbereitung

### Starten Sie eine Intervention

In einer Interventionsgruppe können Lehrpersonen Themen und Probleme besprechen, die sie in ihrem Schulalltag beschäftigen, und gemeinsam nach Lösungen suchen. Gleichzeitig bietet sie den Rahmen, um beispielsweise Unterrichtsmaterial auszutauschen, das eigene Rollenverständnis zu reflektieren oder die eigenen Handlungskompetenzen zu erweitern. Lehrpersonen, die regelmässig an einer Interventionsgruppe teilnehmen, erleben den gegenseitigen Austausch meist als Bereicherung und Entlastung.

## Das kann die Schulleitung tun

### ► Nehmen Sie Ihre Führungsrolle ernst

Schulleiter/innen tragen Mitverantwortung für die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft des Schulpersonals. Für viele ist dies noch ungewohnt. Ein positives Verhältnis zwischen Lehrpersonen und Schulleitung ist aber bereits ein wichtiges Element einer gesunden Schule. Achten Sie im Rahmen Ihrer Möglichkeiten darauf, dass für laufende Projekte genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Verzichten Sie im Notfall lieber auf die Lancierung eines Projekts, wenn dieses nicht zwingend nötig ist und Ihre Mitarbeiter/innen zu überfordern droht.

### ► Pflegen Sie eine Kultur der Wertschätzung

Die Schulleitung hat wesentlichen Einfluss auf die Feedbackkultur im Team. Diese ist für die Wertschätzung von Lehrpersonen entscheidend. Denn das Gefühl von fehlender Anerkennung ist einer der häufigsten Anlässe für eine innere Kündigung. Umgekehrt zählen Anerkennung und Wertschätzung zu den stärksten Motivationsfaktoren. Eine Schulkultur, in der Anerkennung für Geleistetes zum Alltag gehört, fördert Arbeitszufriedenheit, Engagement und Gesundheit. Gleichzeitig ist es in einem positiven Klima besser möglich, Fehler anzusprechen und berechtigte Kritik anzubringen.

## 3 Minuten zum Nachdenken

- Welche der erwähnten Tipps möchte ich umsetzen?
- Welche Schritte sind dazu notwendig?
- Wo stelle ich bei mir den grössten Handlungsbedarf fest?

« Für mich ist es eine grosse Entlastung, nicht immer alles allein vorbereiten zu müssen. »

► **Haben Sie ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrpersonen**

Unterstützen Sie Ihre Lehrkräfte, und lassen Sie sie mit Problemen nicht allein. Nehmen Sie an schwierigen Elterngesprächen teil, und bieten Sie Unterstützung bei ernsthaften Disziplinproblemen an. Setzen Sie sich für berechnete Anliegen der Lehrerschaft bei der Schulbehörde ein. Bei gewerkschaftlichen Anliegen können Sie auf die entsprechenden Stellen weiterweisen.

► **Nutzen Sie die Mitarbeitergespräche**

Die regelmässigen Mitarbeitergespräche sind eine gute Möglichkeit für positive Rückmeldungen und den Ausdruck von Wertschätzung. Fragen Sie auch nach allfälligen Belastungen, und sprechen Sie wahrgenommene Auffälligkeiten oder Schwierigkeiten an.

Das können Konflikte mit Schüler/innen, Eltern oder Kollegen/-innen sein, aber auch Burnout-Warnsignale wie rasches Ermüden oder Erschöpfung. Stösst eine Lehrperson bei der Schulleitung auf Gesprächsbereitschaft und aktives Zuhören, ist es ihr eher möglich, sich eine Überlastung einzugestehen oder Kritik anzunehmen. Bieten Sie Unterstützung bei der Suche nach Lösungen an.

► **Fördern Sie den Teamgeist unter den Lehrpersonen**

Achten Sie darauf, dass bei Teamarbeit die Lasten ausgewogen verteilt sind und nicht zu viel Arbeit auf den immer gleichen Schultern lastet. Geben Sie Berufseinsteigern/-innen und Teamneulingen die Chance, sich einzubringen und konstruktiv mitzuarbeiten. Zieht sich eine Lehrperson aus der Teamarbeit zurück, kann dies ein Warnsignal

sein. Gemeinsame Anlässe und regelmässige Rituale (z. B. ein gemeinsames Zusammensein vor jedem Quartalsende) können zu einer guten Schulhauskultur beitragen. Achten Sie bei Neueinstellungen auch auf eine gute Teamzusammensetzung.

► **Nicht zuletzt: Gehen Sie sorgsam mit sich selbst um**

Die vielfältigen Aufgaben von Schulleitenden können zu Situationen führen, die belastend und konfliktreich sind, beispielsweise wegen der Sandwichposition zwischen Lehrpersonen, Eltern, Schülern/-innen und Behörden. Damit Sie selber nicht ausbrennen, ist es wichtig, dass Sie sich, wo und wann nötig, Unterstützung und Hilfe holen sowie achtsam mit den eigenen Bedürfnissen und Ressourcen umgehen.

## Führen Sie einen Gesundheitszirkel an Ihrer Schule durch

Gesundheitszirkel sind ein anerkanntes Instrument in der Prävention und Intervention. Nach einem ersten Zusammentragen der spezifischen Belastungen und stressauslösenden Faktoren an einer Schule werden mögliche Massnahmen diskutiert und in einem weiteren Schritt umgesetzt. Spezielle Fragebogen zur Feststellung von berufsspezifischen Belastungen liefern eine gute Grundlage zur Durchführung eines Gesundheitszirkels (vgl. dazu z. B. [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)).

## 3 Minuten zum Nachdenken

- **Gibt es Mitarbeiter/innen an meiner Schule, die schon längst einen Dank für Geleistetes verdienen?**
- **Gibt es jemanden im Team, der/die momentan stark belastet ist?**  
Falls ja: **Welche Schritte zur Entlastung könnten eingeleitet werden?**



« Ich hätte nie gedacht, dass es mich erwischt. Im Nachhinein frage ich mich, weshalb ich den Symptomen nicht mehr Beachtung geschenkt habe. »»

## Das können Schulpräsidien tun

### ► Führung stärken und unterstützen

In Zeiten grossen Wandels, wie sie die laufende Schulreform darstellt, ist die Führung in besonderem Mass gefordert. Durch einen guten Kontakt und Beratung können die Schulpräsidenten und -präsidentinnen die Schulleitenden in ihrer anspruchsvollen Aufgabe stärken und stützen. Sie können eine konstruktive Kultur des Feedbacks, der gegenseitigen Unterstützung der Lehrer untereinander, des Coachings und der Supervision fördern. Durch gezielte Zuteilung von Entlastungsressourcen in kritischen Situationen können sie zu deren Entschärfung beitragen. Obwohl in Bezug auf wichtige Rahmenbedingungen wie etwa Klassengrössen, Personaldotierung oder Reformaufgaben und Reformtempo der Spielraum der Schulpräsidien relativ gering ist, können diese doch wesentlich zu einem günstigen Reformklima beitragen.

### ► Reformen begleiten und erklären

Die Führung muss die Ziele der Reformen im Auge behalten und deren Sinn bei wichtigen Gelegenheiten immer wieder erklären. Durch ihre Präsenz können die Schulpräsidenten, die Schulpräsidentinnen den Puls ihrer Schulen fühlen, Schwierigkeiten wahrnehmen und bei Erfolgen Wertschätzung zeigen.

### ► Konflikte aktiv angehen

Die zahlreichen Neuerungen, welche die Umsetzung des neuen Volksschulgesetzes mit sich bringt, verbunden mit veränderten Rollen von vielen Beteiligten, bergen neben grossen Chancen auch Konfliktpotenziale. Gerade Konflikte zwischen den verschiedenen Führungsebenen (Schulpräsidien – Schulleitungen – Lehrpersonen) haben gemäss Aussagen entsprechender Beratungsstellen in letzter Zeit stark zugenommen. Konflikte aktiv anzugehen, ist eine wichtige Führungsaufgabe. Schulpräsidien können durch direkte Unterstützung oder Vermittlung externer Beratung viel zu einem konstruktiven Konfliktmanagement beitragen.

## Was tun, wenn die Erschöpfung überhand nimmt?

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Lehrpersonen im Prozess des Ausbrennens zu lange leiden, bevor sie Hilfe suchen oder erhalten. Gespräche mit der Familie, Freunden/-innen, Teamkollegen/-innen und der Schulleitung können Wege aus der Krise weisen. Eine professionelle Begleitung kann den Leidensweg verkürzen. Holen Sie sich frühzeitig Unterstützung. Bei einem Burnout braucht es die Mithilfe aller Beteiligten. Bieten Sie als Schulleitung oder Behördenmitglied frühzeitig Entlastung und Hilfe an.

### ► Halten Sie inne

Wenn der Arbeitsstress über einen längeren Zeitraum andauert, sollten Sie allfällige Belastungszeichen ernst nehmen. Gespräche mit Vertrauenspersonen helfen, die eigene Situation besser einzuschätzen und bei Bedarf nach Entlastungsmöglichkeiten zu suchen. Nützlich zur eigenen Selbsteinschätzung kann auch ein Fragebogen beziehungsweise Selbsttest sein. Einen solchen finden Sie z.B. unter [www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch).

### ► Suchen Sie das Gespräch mit Teamkollegen/-innen

Niemand kennt belastende Situationen im Schulalltag so gut wie Ihre Teamkollegen/-innen. Ein Austausch kann nicht nur entlasten, sondern erlaubt es auch, von den Erfahrungen anderer in ähnlichen Situationen zu

profitieren. Ausserdem sind Kollegen oder Kolleginnen oft bereit, jemandem im Schulteam gewisse Dinge abzunehmen, wenn sie wissen, dass die Person momentan sehr belastet ist.

### ► Suchen Sie das Gespräch mit der Schulleitung

Bei längerfristiger Überlastung und zu viel Arbeitsdruck lohnt sich ein Gespräch mit der Schulleitung. Oft bietet diese mehr Unterstützung an als erwartet und ist bereit, Massnahmen zur Entlastung des/der Betroffenen zu ergreifen. Eine Befreiung von gewissen Aufgaben kann eine mögliche erste Unterstützung sein. Solche Massnahmen sind aber nur möglich, wenn offen über Probleme gesprochen wird.

### ► Holen Sie professionelle Hilfe

Wenn Sie bereits in einem Burnout stecken, hilft meist nur professionelle Hilfe. Eine Beratung bei einer Fachstelle für Lehrpersonen ist eine sinnvolle Hilfestellung und kann den Burnout-



« Beim Austausch mit meinen Freundinnen werden schwierige Situationen aus meinem Schulalltag oft schräg und witzig. »»

Leidensweg verkürzen. Ein Besuch beim Hausarzt, der Hausärztin oder entsprechenden Fachpersonen verschafft zudem Klarheit über weiterführende Massnahmen. Denken Sie daran: Wer sich bei Problemen Hilfe holt, handelt nicht nur klug, sondern auch professionell.

► **Planen Sie den Wiedereinstieg sorgfältig – beispielsweise mit Hilfe des Case Management**

Im Fall einer krankheitsbedingten Auszeit können Lehrpersonen und Schulleitende ein so genanntes Case Management (Fallbegleitung) in Anspruch nehmen. Dieses zielt darauf

ab, sie rasch und nachhaltig wieder in die Arbeitswelt zu integrieren. Speziell geschulte Mitarbeiter/innen gewährleisten eine professionelle Begleitung und Koordination mit allen Beteiligten während der Reintegrationsphase. Städtisch angestelltes Schulpersonal kann sich ans Case Management der Stadt wenden, kantonale besoldete Mitarbeitende ans Case Management des Kantons (*Adressen siehe S. 37*).

## Nützliche Adressen

Wünschen Sie weitere Informationen zu Burnout? Benötigen Sie eine Beratung? Verschiedene Stellen befassen sich eingehend mit dem Thema und sind gerne bereit, Ihnen weiterzuhelfen. Wir haben für Sie nebenstehend eine Auswahl von Beratungs- und Informationsangeboten zusammengestellt.

### Anlauf- und Beratungsstellen für Lehrpersonen und Schulleitungen

#### **Pädagogische Hochschule Zürich**

Beratung und Schulentwicklung  
Tel. 043 305 50 50  
[www.phzh.ch/beratung](http://www.phzh.ch/beratung)

#### **Volksschulamt des Kantons Zürich**

Abklärungen zu Massnahmen bei Burnout  
Walchestr. 21, 8090 Zürich  
Tel. 043 259 22 74  
[www.vsa.zh.ch](http://www.vsa.zh.ch)

#### **Zürcher Lehrerverband ZLV**

Beratungsstelle Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband  
Tel. 044 317 20 55  
[www.zlv.ch](http://www.zlv.ch)

#### **Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich**

Weiterbildungsangebote zum Thema Burnout für Lehr- und Betreuungspersonen  
Tel. 044 413 88 98  
[www.stadt-zuerich.ch/sg](http://www.stadt-zuerich.ch/sg)

#### **Case Management des Schul- und Sportdepartements der Stadt Zürich**

Tel. 044 413 89 33  
[casemanagement.ssd@zuerich.ch](mailto:casemanagement.ssd@zuerich.ch)  
[www.stadt-zuerich.ch/ssd](http://www.stadt-zuerich.ch/ssd)

#### **Case Management des Kantons Zürich**

Koordinationsstelle Case Management des Volksschulamtes  
Tel. 043 259 22 94  
[cm@vsa.zh.ch](mailto:cm@vsa.zh.ch)

### Weiterführende Informationen im Web

#### **[www.lehrerinnengesundheit.ch](http://www.lehrerinnengesundheit.ch)**

Burnout im Lehrerberuf. Definition, Ursachen, Prävention

#### **[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)**

Infos und Selbsttest zu Burnout

#### **[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)**

Stressabbau und Stressprävention am Arbeitsplatz. Informationen, Massnahmen, Checklisten

#### **[www.gesunde-schulen.ch](http://www.gesunde-schulen.ch)**

Informationen zu Lehrergesundheit. Gesundheitsförderung in der Schule

#### **[www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)**

Informationen und Leitfaden zu Gesundheitszirkeln

#### **[www.stadt-zuerich.ch/sg](http://www.stadt-zuerich.ch/sg)**

Auswahl von Literatur zum Thema Burnout in der Schule

Haben Sie Anregungen,  
Kommentare oder Fragen? Dann  
teilen Sie uns diese bitte mit:

Stadt Zürich  
Schulgesundheitsdienste  
Parkring 4, Postfach  
8027 Zürich  
Fax 044 413 87 90  
sg.ssd@zuerich.ch

**Idee/Konzept**

Daniel Frey, Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich  
Rosmarie Koller, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug  
Daniele Waldburger, Waldburger Consulting GmbH, Zürich  
Vera Weiss, Gesundheitsamt des Kantons Zug

**Text/Redaktion**

Regula Behringer, Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich  
Daniel Frey, Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich  
Daniele Waldburger, Waldburger Consulting GmbH, Zürich

**Gestaltung/Layout**

Meier Media Design GmbH, Zürich

**Fotos**

Daniel Rihs, Bern

**Druck**

FO-Fotorotar, Egg/ZH  
Gedruckt auf Balance Pure  
(100% FSC-zertifiziertes Recyclingpapier)

Bei den unterhalb der Fotos platzierten Zitaten handelt es sich  
um Aussagen, die von Lehrpersonen in Workshops und  
Beratungsgesprächen zum Thema Burnout gemacht wurden;  
sie stehen in keinem Zusammenhang mit den auf den Fotos  
allfällig abgebildeten Personen.

## Die Schulgesundheitsdienste der Stadt Zürich

Die Schulgesundheitsdienste sind das Kompetenzzentrum für Gesundheit und Prävention im Schulbereich. Mit innovativen Projekten und einem umfassenden Grundangebot setzen sie sich für eine gesunde Schuljugend mit guten Entwicklungsmöglichkeiten ein. Zu den Schulgesundheitsdiensten gehören der Schulärztliche Dienst, der Schulzahnärztliche Dienst, der Schulpsychologische Dienst sowie die Suchtpräventionsstelle. Die Schulgesundheitsdienste sind dem Schul- und Sportdepartement angegliedert.

Stadt Zürich  
Schulgesundheitsdienste  
Parkring 4, Postfach  
8027 Zürich  
Telefon 044 413 88 98  
Fax 044 413 87 90  
[sg.ssd@zuerich.ch](mailto:sg.ssd@zuerich.ch)

[www.stadt-zuerich.ch/sg](http://www.stadt-zuerich.ch/sg)