

Harald Haider

**Burnout-Prävention im  
Lehrberuf – Die drei Säulen  
der Lehrgesundheit**

Reihe Hintergründe

Bestellnummer 12-013-132



## Zum Autor

Harald Haider arbeitet als Psychotherapeut in freier Praxis und als Lehrer für Deutsch, Informatik und Bewegung und Sport mit 20-jähriger Berufserfahrung. Er ist auch in der Lehrerfortbildung (Schwerpunkt Persönlichkeitsbildung) an Pädagogischen Hochschulen tätig. In seinen Büchern verbindet er psychologische und psychotherapeutische Methoden und Erkenntnisse mit den Anforderungen und Herausforderungen des Lehrberufs.

Burnout-Prävention im Lehrberuf  
- Vorschau -  
12-013-132 © 2012  
www.lehrerselbstverlag.de

Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.  
Nachdruck, auch auszugsweise, vorbehaltlich der Rechte,  
die sich aus § 53, 54 UrhG ergeben, nicht gestattet.

Lehrerselbstverlag  
Sokrates & Freunde GmbH, Bad Honnef (Germany) 2011  
[www.lehrerselbstverlag.de](http://www.lehrerselbstverlag.de)

Lektorat und Layout: Josephine Mahler  
Druck: docupoint GmbH, Magdeburg

## Vorwort

Burnout ist in aller Munde - dieser Begriff hat sich in den letzten Jahren vehement ins gesellschaftliche Bewusstsein gedrängt und auch vor der Schule nicht Halt gemacht. Von Burnout gefährdeten Lehrern wird mit einer gewissen Selbstverständlichkeit gesprochen, auch spielt Burnout-Prävention mittlerweile in der schulischen Fort- und Weiterbildung eine nicht zu übersehende Rolle.

Burnout wird im allgemeinen Verständnis übersetzt mit „Ausbrennen“: Jemand, der lange sehr viel leistet, brennt irgendwann einmal aus. Diese Deutung hat die Diagnose Burnout auch zu einem sehr „beliebten“ Krankheitsbegriff gemacht: In einer Leistungsgesellschaft ist es leichter zu akzeptieren, dass jemand krank geworden ist, weil er vorher besonders viel geleistet hat. Dass die Ursachen für Burnout im schulischen Bereich weit differenzierter gesehen werden müssen, will dieses Buch zeigen.

Psychiatrische Diagnosen wie Erschöpfungsdepression oder Angststörungen werden immer noch als Stigmatisierung verstanden und haben den Nimbus der Schwäche und des persönlichen Versagens, weswegen der Terminus Burnout aktuell geradezu inflationär gebraucht wird. Obwohl dieser undifferenzierte Gebrauch mittlerweile auch heftig kritisiert wird, ist eines dennoch nicht zu leugnen: Das Gefühl des Ausbrennens, Erschöpfungszustände und das Kämpfen mit seelischen Schwierigkeiten kennen viele Lehrer. Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft.

Dieses Buch will in einem ersten Schritt Hintergrundinformationen rund um den Begriff Burnout vermitteln und aufzeigen, welche Belastungen im Lehrberuf besonders schwer wiegen.

Der Hauptteil befasst sich mit der Klärung der Frage, wie man in einem Beruf, der vielfältige seelische Herausforderungen und Problemstellungen mit sich bringt, auf seine individuelle Art und Weise gesund bleiben kann. Das geschieht auf drei Ebenen:

- Es werden „basics“ vermittelt, also Methoden und Erkenntnisse, die allgemein präventiv wirken. Diese Inhalte werden praxisnah für die schulische Arbeit aufbereitet.
- Den Weg ins Burnout pflastern viele ungelöste Probleme und Herausforderungen, oft über viele Jahre hinweg. Daher ist der zweite Teil einem Problemlösungsmodell gewidmet, das auf verschiedenen Ebenen hilft, Wege aus scheinbar unlösbaren Konstellationen und Sackgassen zu finden.
- Schließlich wird auf einer dritten Ebene der Wert einer starken, authentischen Lehrerpersönlichkeit vermittelt. Dabei wird auf den existenzanalytischen Grundmotivationen aufgebaut und es werden spezielle „Burnout-Stile“ analysiert.

Der zentrale Gedanke in allen Ausführungen liegt darin, dass Ansatzpunkte und Entwicklungsimpulse vermittelt werden sollen, die dem Leser helfen, einen gesünderen und erfüllenden Persönlichkeits- und Arbeitsstil zu leben.

- Vorschau -  
Burnout-Prävention im Lehrberuf  
12-013-132 © 2012  
[www.LehrerSelbstVerlag.de](http://www.LehrerSelbstVerlag.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>3</b>
<b>LEHRER-SEIN IM SPAGAT ZWISCHEN SEIN UND SOLLEN</b> .....	<b>7</b>
Die Leiden des pädagogischen Tausendsassa.....	7
Burnout als Prozess des langsamen Ausbrennens.....	11
<b>DAS PRINZIP DES PIVOTSCHEN PUNKTS</b> .....	<b>16</b>
Grundgedanke.....	16
Drei Förderungsebenen der seelischen Gesundheit von Lehrern.....	18
<b>BASICS</b> .....	<b>20</b>
basics 1: „Die 10 Anti-Burnout-Gebote“.....	20
basics 2: Umgang mit Stress - nützliche Strategien.....	24
basics 2.1: Erste Hilfe bei Stress.....	25
basics 2.2: Mittelfristige Strategien - Umgang mit „Vor- und Nachbeben“.....	28
basics 2.3: Langfristige Strategien - Stressprävention auf lange Sicht.....	32
basics 3: Stärkung der psychischen Widerstandskraft.....	38
basics 4: Supervision.....	46
<b>PROBLEMLÖSUNG - SICH DEN „WIEDERGÄNGERN“ STELLEN</b> .....	<b>48</b>
Das EAL-Modell.....	48
Das EAL-Modell in der Praxis.....	49
Entschärfung.....	50
Analyse.....	53
Lösung.....	58
<b>SELBSTREFLEXION</b> .....	<b>65</b>
<b>DIE VIER GRUNDMOTIVATIONEN: AUF VIER BEINEN STEHT SICH‘S AM BESTEN</b> .....	<b>66</b>
Die vier Grundmotivationen und deren Bedeutung im schulischen Kontext.....	67
Die erste Grundmotivation: Halt, Raum, Schutz.....	68
Die zweite Grundmotivation: Mögen, Nähe und Werte.....	72
Die dritte Grundmotivation: Authentisch sein.....	75
Die vierte Grundmotivation: Sinnvoll leben.....	78
<b>„BURNOUT-STILE“</b> .....	<b>81</b>
Der übervorsichtige Stil.....	81
Der perfektionistische Stil.....	84
Der individualistisch-egozentrische Stil.....	87
Der harmoniebedürftige Stil.....	89
Der selbstdarstellerische Stil.....	92
<b>GESAMTPROFIL</b> .....	<b>95</b>
<b>ZUM WEITERLESEN</b> .....	<b>97</b>

- Vorschau -  
Burnout-Prävention im Lehrberuf  
12-013-132 © 2012  
[www.LehrerSelbstVerlag.de](http://www.LehrerSelbstVerlag.de)

## Lehrer-Sein im Spagat zwischen Sein und Sollen

### Die Leiden des pädagogischen Tausendsassa

Der moderne Lehrer<sup>1</sup> ist - zumindest im Anspruch der Gesellschaft - ein Tausendsassa:

Er ist in seinem Fachgebiet immer auf dem neusten Stand und versteht es gleichzeitig, jedem Schüler komplexe Inhalte verständlich und interessant aufbereitet nahezubringen. Im Unterricht gleicht er Begabungsunterschiede leichten Fußes aus und ist fähig, differenziert zu fordern und zu fördern. Unterrichtserfolg nimmt er als selbstverständlichen Output seiner bezahlten Tätigkeit hin, Misserfolgen steht er selbstkritisch gegenüber, evaluiert diese und lernt in Fortbildungen, wie er es in Zukunft besser machen kann.

In kommunikativen und psychologischen Belangen ist er ein Meister: Die Individualität seiner 20-30 Schüler pro Klasse zu wahren gelingt ihm ebenso, wie auf entwicklungsbedingte oder seelische Schwierigkeiten kompetent einzugehen. Die eigene Persönlichkeit ist selbstredend gefestigt, ausreichend erforscht und bestens geeignet, junge Menschen auf ihrem Weg in eine (große) Zukunft zu begleiten und ihre Talente und Fähigkeiten freizulegen und optimal zu fördern. Lehrer gehören eben zu den „Besten der Besten“!

Ratschläge von schulfremden Experten, die von gehirnphysiologischen Gesichtspunkten bis zu tiefgreifenden Reformvorschlägen eine breite Palette umfassen, prüft ein guter Lehrer eingehend, um sie dann effektiv und innovativ in seinen Unterricht einzubauen.

Neben der Einhaltung der essenziellen Bereiche des Lehrplans werden in der Schule natürlich auch die großen gesellschaftlichen und globalen Problembereiche thematisiert und zumindest ein Stück weit gelöst: Die Klimaerwärmung und der Schutz der Umwelt stehen dabei neben vielen anderen Punkten ebenso auf dem Programm wie Suchtprophylaxe und Gewaltprävention. Ebenso schafft es „die Schule“, grundlegende soziale Fertigkeiten und Erziehungsaufgaben, die früher im Bereich der familiären Verantwortung lagen, zufriedenstellend im alltäglichen Lehrbetrieb zu vermitteln und zu erledigen.

Oftmalige Kritik aus der Öffentlichkeit bringt einen gestandenen Lehrer nicht aus der Ruhe, dem weit verbreiteten schlechten Image des Lehrberufs begegnet er durch noch mehr Engagement und Leistungsbereitschaft.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nur die männliche Form benutzt, es sind aber immer beide Geschlechter gleich wertschätzend gemeint.

Unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Ansprüche und Forderungen aus Politik und Gesellschaft können integriert und vereinbart werden.

Schnitt - Diese Liste ließe sich sicherlich noch erheblich erweitern und auch ohne eine leicht ironische Überzeichnung lässt sich festhalten: Lehrer-Sein ist sicherlich einer der schönsten, aber auch einer der komplexesten und anspruchsvollsten Berufe. An Lehrer werden heute vielfältige, teils ambivalente Herausforderungen herangetragen, die teilweise utopische Ausmaße erreicht haben.

Diese „Sollen-Seite“ ließe sich auf vielerlei Ebenen diskutieren: auf politischer, medialer, gesellschaftskritischer, finanzieller etc. Für das Thema des Buches ist vor allem ein Aspekt relevant: Lehrer-Sein setzt heute hohe Ansprüche an die Integrität und Kompetenz des Lehrers als Person und bringt eine Vielzahl an seelischen Anforderungen und Belastungen mit sich. Wobei gleich vorab zu sagen ist: Viele Lehrer schaffen es, trotz vielfältiger Belastungen gesund und engagiert zu bleiben - wie und warum soll geklärt werden.

Betrachtet man die derzeitige aktuelle gesellschaftliche und schulische Realität bezogen auf seelische Belastungen und Störungen, so ergibt sich folgendes Bild:

- Das Auftreten und die Chronifizierung von psychischen Erkrankungen ist ein ständig wachsendes, gesamtgesellschaftliches Phänomen: So stiegen laut Auskunft des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger<sup>2</sup> in Österreich die Erwerbsunfähigkeitspensionen aufgrund psychiatrischer Krankheiten seit 1995 um 116,7 Prozent, die Zahl der Spitalsaufenthalte mit psychiatrischem Hintergrund vergrößerte sich seit Mitte der neunziger Jahre um 96,6 Prozent. Seelische Beschwerden führten 2009 zu 2,4 Millionen Krankenstandstagen - ein enormer volkswirtschaftlicher Faktor.
- In Österreich nahmen im Jahr 2009 900.000 Menschen das Gesundheitssystem wegen psychischer Erkrankungen in Anspruch. Die Kosten für die Behandlung dieser Gruppe betragen 750 Millionen Euro. Rund 840.000 Menschen bekamen 2009 Psychopharmaka verschrieben.<sup>3</sup>
- Als Spiegel dieser Entwicklungen nahmen in den letzten Jahren auch im Schulwesen die Fälle von schwerwiegenden seelischen Störungen (Angstzustände, Depressionen, Burnout, psychosomatische Erkrankungen etc.) rasant zu. Aus verschiedensten Gründen, auf die später noch eingegangen werden wird, sinkt die berufliche Motivation vieler Lehrer (oft zu Recht) stetig.

---

<sup>2</sup> entnommen aus: Profil, Nr.8, Februar 2011.

<sup>3</sup> „Ist-Analyse psychischer Gesundheit“, durchgeführt vom Österreichischen Hauptverband der Sozialversicherung und der Salzburger Gebietskrankenkasse.



- Die psychischen, sozialen und erzieherischen Anforderungen an diese Berufsgruppe stiegen in den letzten Jahrzehnten stetig. Die Ergebnisse der Potsdamer Lehrerstudie<sup>4</sup> zeigten u. a., dass ein hoher Prozentsatz der Lehrkräfte (fast jeder Dritte) Anzeichen von Überforderung und Resignation zeigt.
- Immer weniger Lehrer erreichen das Pensionsalter in Ausübung ihres Berufs - Schätzungen in Deutschland sprechen von einer Zahl zwischen 20-25 %. Mehr als die Hälfte der Frühpensionierungen geschehen aus psychischen und psychosomatischen Gründen.

Wie sieht nun die **Qualität der Belastungen** aus, unter denen Pädagogen „stöhnen“? Die „Hitliste“ der am häufigsten genannten Kategorien lässt sich in folgende Schwerpunkte gliedern:

### **Psychosoziale Bedingungen**

#### ➤ **Schülerverhalten**

Konzentrationsmängel und mangelnder Leistungswille, psychosoziale Auffälligkeiten, psychische Störungen, Aggressivität und Unruhe in den Klassen sorgen oftmals für widrige Bedingungen; unzureichende Kenntnisse der deutschen Sprache, Disziplinschwierigkeiten, Angst vor Mobbing oder Bullying, zunehmende verbale oder körperliche Übergriffe etc. tun ihr Übriges. Hand in Hand damit gehen oftmals Klagen über mangelnde disziplinarische Möglichkeiten und über Gefühle der Hilflosigkeit und Ohnmacht.

#### ➤ **Elternverhalten**

Viele Eltern zeigen mangelnde Kooperationsbereitschaft und erledigen ihre Erziehungsaufgabe nur unzureichend bzw. gar nicht. Gleichzeitig haben Anspruchsdenken, die Neigung zu schneller und oft ungerechtfertigter Kritik und die „Beschwerdekultur“ stark zugenommen.

#### ➤ **Kollegium und Schulbehörde**

Konflikte, Mobbing, Mängel im Führungsstil der Schulleitung, generell belastetes Schulklima, Übermaß an Vertretungsstunden, undurchdachte, kurzlebige Innovationen „von oben“ etc. sind ebenfalls an vielen Schulen als große Belastungen aufzufinden.

### **Gesellschaftliche, ideologische Rahmenbedingungen**

Der Lehrberuf besitzt im Gegensatz zu früher generell ein schlechtes Image, wobei mediale Hetze einen nicht zu unterschätzenden Anteil daran hat. Daraus resultieren geringe Achtung und Respekt vor dem Berufsstand, auch Begriffe wie Autorität, Disziplin und Leistungsbereitschaft sind negativ besetzt. Darüber hinaus erschweren ständige, kurzfristige Eingriffe von Politik und (selbsternannten) Experten den schulischen Alltag; außerdem eignet sich die Lehrer-

---

<sup>4</sup> Deutschland, abgeschlossen 2006.

schaft ausgesprochen gut als „Sündenbock“, um gesamtgesellschaftliche Problemfelder eindimensional zu erklären, man denke z. B. an die Ergebnisse der PISA-Studie.

### **Organisatorische Rahmenbedingungen**

Viele Lehrer können auch ein Lied von beengten Verhältnissen am Arbeitsplatz und einem Mangel an finanziellen Ausstattungsressourcen singen. Eine - trotz meist gegenteiliger öffentlicher Meinung - hohe Arbeitsbelastung und die Schwierigkeit, Beruf und Privatleben zu trennen, tragen auch nicht gerade zur seelischen Gesundheit von Lehrern bei.

### **Alles Burnout oder was?**

Der aus den USA stammende Psychoanalytiker Herbert Freudenberger verwendete 1974 erstmals den Begriff Burnout, um die Frustration und die Erschöpfung, die er in helfenden und pflegenden Berufen im Gesundheitswesen beobachten konnte, zu beschreiben. Die gängigste Übersetzung dieses Begriffs kennt man als „Ausgebrannt sein“ - gemeint ist eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit aufgrund beruflicher Überlastung.

Burnout gilt nicht als eigenständige psychiatrische Diagnose wie etwa Depression oder Panikstörung, sondern als Sammelbegriff für unterschiedlichste Symptome und seelische Schwierigkeiten. Am ehesten kann man sich Burnout als einen Vorgang, als eine Entwicklungslinie vorstellen, die ausgehend von Frustrationen, ungünstigen Rahmenbedingungen und „ungesunden“ Persönlichkeitsmerkmalen über verschiedene Phasen zu Desillusionierung, Erschöpfung, Angstzuständen, Depression, Aggression und erhöhter Suchtgefahr bis hin zur Suizidgefährdung führen kann.

Seitdem hat dieser Begriff einen wahren „Siegeszug“ angetreten: Das Phänomen Burnout ist in aller Munde und es gibt mittlerweile eine wahre „Anti-Burnout-Industrie“: Die Palette reicht von mehrwöchigen „Anti-Burnout“-Kuraufenthalten über Heilsversprechen verschiedenster Methoden bis hin zu einer beachtlichen Menge an Ratgebern, die oft eine schnelle und einfache Genesung versprechen, wenn man sich nur an gewisse Richtlinien hielte.

Einer der Hauptgründe für die breite Akzeptanz dieses Begriffes liegt sicherlich darin, dass „ausgebrannt zu sein“ in unserer Leistungsgesellschaft gesellschaftliche Anerkennung findet: Wer ausgebrannt ist, muss zuerst einmal übermäßig gebrannt haben und war somit ein besonders gut funktionierendes Rädchen im Arbeitsgetriebe. Solch einen Bonus versprechen psychiatrische Diagnosen wie Depression, Angststörung oder psychosomatische Erkrankung eben nicht, im Gegenteil: Solche Zuschreibungen bedeuten immer noch eine gesellschaftliche Stigmatisierung und werden oft mit einer labilen oder eingeschränkten Persönlichkeit assoziiert.

Mittlerweile wird das Phänomen Burnout sehr kritisch diskutiert: Es wird vermutet, dass sich hinter der „Mode-Diagnose“ Burnout oft ernsthafte psychische Schwierigkeiten und Störungen wie eben Depressionen oder Angststörungen verbergen.

### **Burnout als Prozess des langsamen Ausbrennens**

Auch wenn das Phänomen Burnout kontrovers diskutiert wird: Für viele Lehrer gehören starke seelische Belastungen, Frustrationen, das Erleben von großem Stress bis hin zu (vorübergehenden) Erschöpfungszuständen zum beruflichen Alltag. Aus der Fülle an Literatur und aus praktischen Erfahrungen lassen sich wertvolle Erkenntnisse, die im Rahmen dieses Buch von Relevanz sind, herausfiltern:

- Burnout kann definiert werden als Vorgang, der schleichend in eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung aufgrund beruflicher Überlastung führt. Die völlige Erschöpfung und der seelische Zusammenbruch werden somit als letzte Stufe in einer langen Reihe von erfolglosen Versuchen, schwierige berufliche Bedingungen zu bewältigen, gesehen.
- Das Kernkriterium eines Burnout-Prozesses ist die subjektive Überzeugung, dass berufliche Anforderungen und individuelle Fähigkeiten auseinander klaffen. Je größer diese Schere wird, desto eher steigt die Gefahr für eine verstärkte negative Entwicklung. Burnout wird also durch Stress ausgelöst, der nicht bewältigt werden kann - nicht Stress an sich spielt die negative Hauptrolle, sondern die Einstellung dazu und der Grad des Bewältigen-Könnens.

Anders ausgedrückt: Eine Burnout-Entwicklung bedeutet ein zunehmendes Hochfahren des Stresssystems bei gleichzeitigem Herunterfahren des Motivationsystems.

Niemand schlittert unversehens und urplötzlich in das Endstadium des Burnouts, vielmehr handelt es sich um einen Prozess des „schleichenden Ausbrennens“, der sich in bestimmten Phasen vollzieht. Zum Phasenverlauf, der anschließend dargestellt wird, muss vorab Folgendes festgehalten werden:

Wie immer ist die Landkarte nicht das Gebiet: Eine Burnout-Entwicklung verläuft individuell, es können Phasen übersprungen bzw. individuell ausgeprägt erlebt werden. Auch Intensität und Dauer des „Ausbrennens“ können durchaus variieren. Trotzdem ist es sinnvoll, ein Phasenmodell vorzustellen, da dadurch grundlegende Kriterien, Warnsignale und Orientierungsmöglichkeiten präsentiert werden:

Begleitet wird diese Darstellung durch zwei praktische Beispiele: Thomas, der seine Lehrerausbildung gerade abgeschlossen hat und neu in den Schuldienst eintritt, und Maria, eine „altgediente“ VS-Lehrerin.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Alle Fallbeispiele stammen aus Supervisionen. Sie wurden aber so weit abgeändert, dass die Anonymität gewahrt bleibt. Kein einziges Beispiel stammt aus der Schule, an der der Autor selbst unterrichtet.

### **Phase 1: Anfangsphase - „die Schere geht auf“**

Zu Beginn einer Burnout-Entwicklung kommt es zum Auseinanderklaffen eigener Fähigkeiten und äußerer Anforderungen. Diese „Schere“ kann auf verschiedensten Ebenen auseinanderklappen: Es können grundlegende Verhaltensweisen und Einstellungen (z. B. Unterrichtsstil, Einstellungen gegenüber Schülern, Verhaltensmerkmale) durch äußere Ereignisse infrage gestellt werden. Ebenso kann ein neuer Stressfaktor auftreten, der mit bisherigen Strategien nicht bewältigt werden kann (z. B. ein neuer Schüler mit groben Verhaltensauffälligkeiten oder der Wechsel des Direktoriums).

*Thomas, ein 24-jähriger Absolvent der Pädagogischen Hochschule, beginnt im Herbst sein erstes Dienstjahr an einer Hauptschule. Er hat in seinen bisherigen Unterrichtspraktika im Rahmen seiner Ausbildung gute Erfahrungen mit Schülern gemacht. Sein kumpelhafter, lässiger Unterrichtsstil kam bei den Schülern sehr gut an. Auch in der ersten Zeit an seiner neuen Schule kommt er gut zurecht, er entwickelt bald den Status des Lieblingslehrers. Nach einigen Monaten kommt es in seinen Klassen zunehmend zu disziplinierten Schwierigkeiten, die Schüler sehen ihn mehr als Kumpel denn als Autoritätsperson und verhalten sich dementsprechend.*

*Maria, eine bisher passionierte Lehrerin an einer ländlichen Volksschule, übernimmt die Leitung einer Volksschule in einer größeren Stadt. In ihrer neuen Funktion wird sie mit Problemen konfrontiert, die sie bislang nicht kannte: Eine Häufung von Schülern mit Verhaltensauffälligkeiten, kulturelle Schwierigkeiten mit Kindern und Eltern mit Migrationshintergrund und ein weit größeres Kollegium, als sie bisher gewohnt war. Ihre Akzeptanz als neue Leiterin ist vonseiten ihrer Kollegen enden wollend.*

### **Phase 2: Verstärkter Einsatz**

Es kommt in der Regel zu einem intensiven Engagement mit dem Drang, sich etwas zu beweisen und die Herausforderung zu bewältigen. Durch einen verstärkten Einsatz versucht der Betroffene, die Stressfaktoren in den Griff zu bekommen. Überengagement und fortschreitender Verzicht auf Erholung sind ebenfalls Kennzeichen dieser Phase; soziale Kontakte und eigene Bedürfnisse werden mehr und mehr vernachlässigt.

*Thomas versucht seinen Schülern auf kameradschaftlicher Ebene zu vermitteln, dass in der Klasse gewisse Regeln einzuhalten sind. Diese Bemühungen zeigen keine Wirkung - im Gegenteil: Die disziplinierten Schwierigkeiten nehmen in einem Ausmaß zu, dass sich auch die Direktorin genötigt sieht, die Situation in einem vertraulichen Gespräch anzusprechen und Verhaltensänderungen einzufordern. Daraufhin verstärkt Thomas seine Versuche, die Klasse in den*

*Griff zu bekommen: Er bereitet sich intensiver vor, um seine Schüler durch interessante Arbeiten zu fesseln, gleichzeitig zeigt er ein strengeres Auftreten.*

*Maria versucht mit ihren bisherigen Strategien, ihrer neuen Rolle gerecht zu werden. Sie führt auch Gespräche mit jeder ihrer neuen Kolleginnen und ist bemüht, es jedem Recht zu machen. Trotzdem wird sie zunehmend angefeindet - auch, weil die Kolleginnen von einem „neuen Besen“ erwarten, dass er „gut kehrt“ und alte, ungelöste Probleme schnell und effizient behebt. Im Bemühen, diese unrealistischen Ansprüche zu erfüllen, verstärkt Maria ihren Einsatz: Sie besucht Fortbildungen für Direktorinnen, gründet Arbeitskreise, hält Elternabende und nimmt sich der Probleme in den Klassen an.*

### **Phase 3: Frustration und Stagnation**

Trotz vermehrter Anstrengungen können die anstehenden Probleme nicht oder nur unzufriedenstellend gelöst werden. Es kommt zunehmend zu einer Überlastung auf körperlicher, emotionaler und geistiger Ebene. Oft zeigen sich erste körperliche bzw. psychosomatische Symptome: Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Verspannungen, geschwächtes Immunsystem mit Infektanfälligkeit, Magenbeschwerden, Rückenschmerzen etc. Oft kommt es auch zu emotionalen Überreaktionen wie z. B. Wutanfällen oder Weinkrämpfen.

*Die akuten Belastungen und das Gefühl der Frustration und Ausweglosigkeit schlagen sich bei Thomas als Schlafstörungen nieder: Er liegt lange wach und grübelt vor sich hin, ohne auf einen grünen Zweig zu kommen. Des Weiteren führt der ständige innere Alarmzustand zu Verspannungen im Kopf- und Nackenbereich.*

*Besonders die verstärkten Anfeindungen aus dem eigenen Lehrkörper setzen Maria stark zu; während einer Konferenz bricht die monatelange Anspannung in Form eines Wutanfalls aus ihr heraus. Dies vergrößert nicht nur den Graben zwischen Maria und ihrem Kollegium, sondern führt auch zu Selbstvorwürfen und -beschuldigungen. Auf somatischer Ebene wird sie immer häufiger von starken, anfallsartigen Kopfschmerzen heimgesucht.*

### **Einbruchphase**

Kann kein neuer Weg beschritten oder eine Entlastung, ein Ausweg, gefunden werden, verschärft sich die seelisch-körperliche Problematik: Müdigkeit und Unlust münden schließlich in ein immer stärker ausgeprägtes resignatives Verhalten, oft begleitet von Zynismus und Geringschätzung der eigenen und anderer Personen. Das eigene Wertesystem wird oft hinterfragt bzw. die eigenen Wertigkeiten werden stark angezweifelt. Innere Konflikte und Problemstellungen werden verleugnet bzw. verdrängt. Der soziale Rückzug verstärkt sich und es

kommt zu offensichtlichen Verhaltensänderungen. Körperliche und psychosomatische Symptome verstärken und verschärfen sich, dazu kommt oft die missbräuchliche Verwendung von Alkohol, Nikotin und anderen Substanzen; auch Überreaktionen im Ess- und Sexualverhalten können auftreten.

Das Gefühl für die eigene Persönlichkeit geht mehr und mehr verloren (Depersonalisation), die Nähe zu Mitmenschen wird gemieden, die Wertschätzung für Mitmenschen verringert sich (Dehumanisierung).

*Thomas beginnt seine Schüler regelrecht zu hassen, er beginnt bei kleinen Anlässen zu schreien und zu toben, was die Klassensituation weiter verschlechtert. Auch Unterstützungsangebote wohlmeinender Kollegen schlägt er aus. Die anfängliche Begeisterung hat mittlerweile einer zutiefst pessimistischen Sicht der Schule Platz gemacht.*

*Es kommt immer öfter vor, dass Thomas sich am Abend alleine betrinkt, seine Sozialkontakte sind auf ein Minimum beschränkt. Erste Flucht Tendenzen werden erkennbar: Er verschläft des Öfteren und nimmt einzelne Krankenstandstage in Anspruch.*

*Maria „verkriecht“ sich in ihrer Direktion und ist nur mehr in dringenden, unabwendbaren Fällen zu sprechen. Mit ihren Kolleginnen verkehrt sie nur noch dienstlich. Sie selbst hat das Gefühl, nur zu funktionieren. Ihre Kopfschmerzen treten mittlerweile täglich auf und haben den Charakter von Migräneanfällen. Ihre Familienmitglieder bemerken deutliche, negative Veränderungen an ihr.*

### **Erschöpfung: „Nichts geht mehr!“**

Das Gefühl der emotionalen, körperlichen und geistigen Erschöpfung verschärft sich, ein Gefühl der inneren Leere macht sich breit. Die Leistungsfähigkeit sinkt gegen Null, Symptome einer (Erschöpfungs-)Depression machen sich breit: Perspektivlosigkeit, Gefühllosigkeit, Verlust der Beziehung zu sich selbst, Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit. Auch Suizidgedanken als letzte Möglichkeit können verstärkt auftreten.

Wichtig ist zu wissen, dass Betroffene in dieser Phase keine Chance mehr haben, sich selbstständig aus dieser Lage zu befreien und dringend pharmakologischer und psychotherapeutischer Hilfe bedürfen.

*Auf ständiges Drängen der Direktion, auch unter Androhung dienstrechtlicher Konsequenzen, nimmt Thomas psychologische Hilfe in Anspruch. Nach einem längeren Krankenstand, währenddessen eine seelische Erholung und eine grundlegende Arbeit an problematischen Bereichen seiner Persönlichkeit erfolgen, kann Thomas den Schuldienst wieder aufnehmen. Im darauffolgenden Schuljahr lässt er sich versetzen und startet dort mit veränderten Vorzeichen neu.*

*Einzelne Krankenstandstage münden bei Maria schließlich in einen mehrmonatigen Dauerkrankenstand, eine Erschöpfungsdepression macht die Ausübung schulischer Pflichten unmöglich. Mehrmalige Versuche, in das Schulwesen zurückzukehren, scheitern. Schließlich bleibt als letzter Ausweg die Frühpensionierung.*

Das Auftreten und die Chronifizierung von psychischen Erkrankungen ist ein mittlerweile weit verbreitetes gesamtgesellschaftliches Phänomen, das auch vor der Schule nicht Halt gemacht hat. Sehr hohe, teils unrealistische Ansprüche an die Kompetenzen des Lehrers bringen vielfältige Belastungen mit sich.

Burnout wird im Verständnis dieses Buches als ein Vorgang verstanden, der aufgrund beruflicher Überlastung schleichend in eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung führt. Kernkriterium dabei ist die subjektive Überzeugung, dass individuelle Fähigkeiten und berufliche Anforderungen auseinanderklaffen. Der Burnout-Prozess vollzieht sich in gewissen Phasen, die individuell variieren können.

- Vorschau -  
Burnout-Prävention im Lehrberuf  
12-013-132 © 2012  
www.LehrerSelbstVerlag.de

## Das Prinzip des Pivotschen Punkts

### Grundgedanke

*„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“  
(Henry Ford)*

In diesem Buch werden zwei Grundlinien verfolgt: Einerseits gibt es immer wieder Lehrer, die es trotz vielfältiger Herausforderungen und Belastungen schaffen, seelisch und körperlich gesund zu bleiben und sich eine grundsätzliche Freude am Beruf zu erhalten - von ihnen, ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen kann man lernen. Andererseits gibt es typische Risiken, krank machende Verhaltensstile und negative Muster, die Burnout-Prozesse begünstigen - diese sollen beschrieben und ein Stück weit gelöst werden.

Im Umgang mit Burnout unterscheidet man zwischen zwei Arten von Prävention:

#### ➤ **Verhältnisprävention**

Es wird versucht, auf die äußeren Verhältnisse, also auf politische, gesellschaftliche, organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen. Um diese Art der Prävention kann und soll es nicht gehen; es wird wahrscheinlich noch „viel Wasser den Fluss runter fließen“, bis sich die Verhältnisse im großen Stil ändern.

#### ➤ **Verhaltensprävention**

Jeder Lehrer kann - ungeachtet dessen, ob große Änderungen in den äußeren Verhältnissen passieren - dort ansetzen, wo positive Veränderungen auf jeden Fall möglich sind: bei sich selbst und dem Umgang mit den Herausforderungen des Schulalltags. Dazu beizutragen, ist das erklärte Ziel dieses Buches.

Auf verschiedenen Ebenen soll gezeigt werden, wie man belastenden beruflichen Bedingungen begegnen, eigene kontraproduktive Verhaltensmuster verändern, Ressourcen entdecken und alternative Handlungsformen ausüben kann.

Es handelt sich allerdings nicht um einen „Just to do“-Ratgeber, der verspricht: „Tu das und das und alles kommt in Ordnung!“ Eingefleischte Verhaltensmuster, schwierige Herausforderungen und automatisierte Handlungsabläufe können nicht auf die Schnelle gelöst werden.

Die Inhalte und Übungen dieses Buches sollen vielmehr Denkanstöße, Ideen und „Initialzündungen“ darstellen, die Veränderungen in eine positive, gesündere Richtung erlauben.

In der Beratung und in der Psychotherapie (z. B. in der Hypnotherapie) spricht man von dem sogenannten „Pivotschen Punkt“ (im Folgenden kurz PP genannt): Selten vollziehen sich gewünschte Veränderungen sprunghaft bzw. als Ganzes,