

ANDREA LEHNER-HARTMANN

Burnout im Lehrberuf – und die Funktionen von Supervision

Religionslehrer M. gehörte einmal zu den besonders engagierten Lehrern, er brachte gute Ideen in das Schulleben ein, organisierte für die SchülerInnen sowohl Besinnungswochenenden als auch Erlebnistage, die gut ankamen und war bei den KollegInnen als verlässlicher Partner für Projektarbeiten u. dgl. geschätzt. In den letzten Jahren wandelte sich dieses Bild. M. selbst empfand seine Tätigkeit als lustlos und erlebte die täglichen schulischen Herausforderungen immer stärker als überfordernd. Die Einladungen zur Mitarbeit an Projekten oder Schulausflügen lehnte er kategorisch ab mit der Bemerkung, daß er für diesen Mehraufwand nicht bezahlt würde. Auffällig oft war er krank und die Beschwerden über sein zynisches Verhalten gegenüber SchülerInnen begannen sich zu mehren, so daß sich die Schulleitung gezwungen sah, M. zu einem Gespräch vorzuladen. Er verteidigte sich, indem er die SchülerInnen ob ihres zunehmend frechen Benehmens anklagte. Herr M. zog sich immer mehr zurück, und die guten Kontakte, die früher unter den KollegInnen bestanden, wurden kontinuierlich weniger. Immer öfter kam es hingegen sogar zu beleidigenden Bemerkungen und Konflikten gegenüber den wenigen KollegInnen, die den Kontakt mit ihm noch nicht abgebrochen hatten.

Lehrer M. weist klassische Symptome eines Burnout-Syndroms auf, wie wir es vor allem in helfenden Berufen antreffen. „Burnout“ ist ein relativ neuer Begriff, wenngleich das Phänomen schon lange bekannt ist und früher eher mit den Worten „Überforderung“, „Überdruß“, „Erschöpfung“ oder auch „entfremdete Arbeit“ umschrieben wurde.

Was läßt sich unter Burnout verstehen?

Burnout „wird als schleichend beginnender oder abrupt einsetzender Erschöpfungszustand

körperlicher, geistiger oder gefühlsmäßiger Art in Beruf, Freizeit, Freundeskreis, Partnerschaft und Familie beschrieben, oft verbunden mit Aversion, Ekel und Fluchtgedanken“.¹ Das Gefühl des Ausgebrantseins wird dabei nicht durch eine einzelne Belastung, sondern durch das Zusammentreffen mehrerer Belastungsmomente bewirkt, die über längere Zeit hinweg auftreten und keine Chance besteht, daß sie verschwinden. Burnout steht sozusagen am Ende eines zumeist schleichend verlaufenden Prozesses. Dadurch unterscheidet sich das Burnoutkonzept auch wesentlich vom Streßkonzept, bei dem einzelne Situationen ausreichen, die negativ bewertet und nicht oder unzureichend bewältigt werden können (z.B. traumatische Ereignisse), um Streß auszulösen. Burnout läßt sich näherhin als „arbeitsbezogenes Syndrom“ charakterisieren. Auffällig für das Vorkommen des Burnoutsyndroms ist zudem, daß es sich gerade bei Personen findet, die mit großem Engagement in ihren Beruf gegangen sind, wie es auch im eingangs erwähnten Beispiel der Fall war.

Drei Dimensionen des Burnout-Syndroms

Nach Christina Maslach lassen sich beim Burnout-Syndrom drei Dimensionen unterscheiden: emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit.² Häufige oder anhaltende tägliche Arbeitsbelastungen, vor allem, wenn sie in Verbindung mit intensiven zwischenmenschlichen Kontakten stattfinden, führen zu emotionaler Erschöpfung, woraus sich Depersonalisierung entwickelt und am Ende des Prozesses in reduzierte Leistungsfähigkeit mündet. In

1 J. FENGLER, *Helfen macht müde*. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, München 1998, 92.

2 C. MASLACH, *Progress in Understanding Teacher Burnout*, in: R. VANDENBERGE/A. M. HUBERMAN (ed.), *Understanding and Preventing Teacher Burnout*. A Sourcebook of International Research and Practice, Cambridge 1999, 211–222: 215.

weiterer Folge treten vermehrt auch psychosomatische Beschwerden auf. Adaptiert auf den Schulbereich lassen sich diese drei Komponenten folgendermaßen näher beschreiben:

Emotionale Erschöpfung bedeutet, daß der Betroffene seine emotionalen Ressourcen als erschöpft ansieht und glaubt, anderen nichts mehr geben zu können. Er fühlt sich überfordert. Diese Empfindungen werden von Frustrationen und Anspannung begleitet. Ein häufiges Symptom ist die Angst vor dem nächsten Schultag.

Depersonalisierung äußert sich in negativen, distanzierten und zynischen Einstellungen gegenüber den SchülerInnen. Diese werden eher als Objekte denn als Persönlichkeiten, denen mit Respekt und Verständnis zu begegnen ist, betrachtet. Die Beziehungen zu den SchülerInnen gestalten sich demnach als unpersönlich und sehr distanziert.

Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit meint das Gefühl, die Tätigkeit nicht mehr länger effektiv und verantwortlich erfüllen zu können. Eine zentrale Rolle kommt dabei der negativen Selbstbewertung zu, wodurch die Schuld hauptsächlich im eigenen Versagen gesehen wird. Andere Einflußfaktoren, wie hohe Schülerzahlen, Überstunden, Leitungsmängel, ein negatives Schulklima werden nicht gesehen.³

Symptome des Burnout-Syndroms

Burnout bei LehrerInnen läßt sich u.a. erkennen in: großem Widerwillen, in die Schule zu gehen, Gefühlen der Überforderung und des Versagens, Ärger und Widerwillen, Schuldgefühlen, Gleichgültigkeit gegenüber fachlichen und pädagogischen Herausforderungen, Lustlosigkeit und Desinteresse an der Vorbereitung von Schulstunden, Motivations- und Kraftlosigkeit, um in der Klasse für Disziplin zu sorgen, Isolation und Rückzug, täglichen Gefühlen von Müdigkeit und Erschöpfung, Unfähigkeit, sich auf Fragen und Probleme von SchülerInnen einzulassen, vorherrschendem tadelndem Lehrerverhalten, Zynismus, Rückzug auf „Dienst nach Vorschrift“, Vermeidung von Fachgesprächen mit KollegInnen, erhöhte Bereitschaft zur Einnahme von Psycho-

pharmaka, Drogen- und Alkoholgebrauch, Zunahme von körperlichen Beschwerden und häufigem Fehlen am Arbeitsplatz, privaten Problemen, Widerstand gegen Veränderungen, Flucht- und Selbstmordgedanken.⁴

BURNOUTGEFÄHRDENDE AUFFÄLLIGKEITEN IM LEHRBERUF

Speziell im Hinblick auf den Lehrberuf halten *Burke, Greenglass* und *Schwarzer*, die mehrere Studien zu Burnout bei LehrerInnen gemacht haben, fest, daß Burnout bedingt wird von Belastungen, wie bürokratischen Hindernissen oder Disziplinproblemen mit SchülerInnen, mangelnden Kompetenzerwartungen, wie Selbstzweifeln, und fehlender sozialer Unterstützung. Als stark erwies sich der Einfluß von bürokratischen Belastungen und Disziplinproblemen. Geschlechtsspezifische Abweichungen gibt es dahingehend, daß Disziplinprobleme bei Frauen einen höheren Einflußfaktor darstellen als bei Männern, die wiederum vor allem von bürokratischen Hindernissen negativ beeinflusst werden. Höhere Burnoutwerte finden sich bei Männern auch auf der Dimension Depersonalisierung, die mit geringeren Bewältigungsfähigkeiten und geringerer sozialer Unterstützung interpretiert werden. Eine weitere geschlechtsspezifische Auffälligkeit zeigt sich darin, daß Frauen in Führungspositionen von mehr Erschöpfung und Depersonalisierung berichten, während sie bei Männern vor allem unterhalb der Führungsebene auftreten. Burnoutgefährdung kann zwischen den Schularten erheblich schwanken. So läßt sich die größte Burnoutgefährdung im Grundschulbereich beobachten, was in einer größeren emotionalen Involvierung ihren Grund haben dürfte. Weitere Indikatoren sind Rollenkonflikte, die ebenfalls vermehrt im Elementarbereich auftreten, erhöhte Arbeitsbelastungen, die vorrangig im Sekundarbereich beklagt werden, eine wenig gefestigte Persönlichkeit, geringere Berufserfahrung, ein jüngeres Alter

3 Vgl. R. VAN DICK, *Stress und Arbeitszufriedenheit im Lehrberuf*. Eine Analyse von Belastung und Beanspruchung im Kontext sozialpsychologischer, klinisch-psychologischer und organisationspsychologischer Konzepte, Marburg 1999, 64.

4 FENGLER, 1998, 94 f.

und wenn mehr als ein Fach unterrichtet wird. KlassenlehrerInnen haben höhere Burnoutwerte als FachlehrerInnen. Jene Lehrpersonen, die mehr Arbeit mit nach Hause nehmen als die KollegInnen haben ebenfalls höhere Werte. Zudem erhöht ein Schulleiterwechsel vorübergehend die Burnoutrate. Eine Korrelation besteht auch zu unklaren bzw. unangemessenen Zielsetzungen. Hohe Arbeitsanforderungen, unklare berufliche Wertsysteme, fehlende Ressourcen, negative Erwartungen, fehlende Ermutigung durch andere und Selbstzweifel können dazu führen, daß unrealistisch hohe oder zu niedrige Ziele gesetzt werden. Um auch schwierigere berufliche Anforderungen meistern zu können, muß problemorientiert vorgegangen werden, was zunächst im Formulieren konkreter Ziele besteht. Die Umsetzung dieser Ziele in konkretes Handeln ist dann noch gefährdet durch Selbstzweifel oder mangelnde Unterstützung. Werden sie dennoch umzusetzen versucht, wirken sich Selbstzweifel und mangelnde Unterstützung immer noch negativ auf die Bewältigungsfähigkeiten aus, was auf Dauer dazu führen kann, daß sich die Lehrperson ausgebrannt fühlt. Dies wiederum wirkt sich negativ auf die nachfolgenden Ziele und Handlungen aus.

Viele dieser auffälligen Merkmale von Burnout im Lehrberuf sind im sozialen Kontext von Schule angesiedelt. Sie weisen darauf hin, daß Burnout nicht allein mit individuellen Anstrengungsbemühungen zu begegnen ist, sondern daß gleichfalls im sozialen und organisationalen Bereich anzusetzen ist.⁵

Was kann nun Supervision bei Burnout leisten?

Burnout kann in der Supervision ein Thema sein, weil es einen akuten Anlaßfall gibt und Intervention gefordert ist oder es kann im Sinne von Präventionsarbeit in die Arbeit mit LehrerInnen einbezogen werden. Dabei ist vor allem auf eine erhöhte Burnoutgefährdung in der Berufseinstiegsphase zu achten. Eine mehrperspektivische Analyse von Burnout, die sowohl individuelle als auch organisationsbezogene und politische Anteile in Betracht zieht, ist für eine fruchtbare Supervisionsarbeit

unabdingbar. Dies sei kurz am Beispiel eines Akutfalles erläutert. Die supervisorische Intervention in einem Akutfall findet zumeist in einem Stadium statt, wo bereits von verschiedenen Seiten das Burnout-Problem als individuelles Problem vordiagnostiziert wurde. Der vom Burnout betroffene Mensch empfindet sich als unfähig, Beruf und Leben zu meistern und sieht den Grund des Versagens in sich selbst. Fach- und Schulaufsicht signalisieren gleichfalls, wenn sie die betreffende Person wohlmeinend in Supervision schicken, daß sie Burnout als Problem der betreffenden Person und nicht vielleicht der Organisation sehen. Der/die SupervisorIn, dem/der gleichzeitig eine wichtige Funktion im Sinne sozialer Unterstützung zukommt, hat nun die Aufgabe, diese individuumszentrierte Perspektive auf die organisationalen und politischen Aspekte hin zu weiten. Es kann für den/die Supervisanden/in entlastend sein zu entdecken, daß die Burnout-symptome Folge unterschiedlicher Sinngebungen zwischen einer Person und der Organisation sind. Dies ist dann der Fall, wenn beispielsweise die Organisation das Ziel verfolgt, in der Schule größtmögliche Disziplin installieren zu wollen und zu einer Durchsetzung einen autoritären Leitungsstil praktiziert, die Lehrperson aber eher einen sozial-integrativen Leitungsstil ausübt, weil ihr Erziehungsziel in einer größtmöglichen Beteiligung der SchülerInnen am Unterrichtsgeschehen besteht. Ebenfalls belastend kann es sein, wenn die Lehrperson ihr Gefühl der Arbeitsüberlastung und Überforderung nicht nur als eigene Unfähigkeit, sondern sie gleichzeitig auch als Produkt von zu hohen Schülerzahlen in den Klassen, verordneter Änderungen im Schulsystem bei gleichzeitiger Kürzung der finanziellen und materiellen Ressourcen oder einem unsicheren Arbeitsplatz sehen lernt.

Supervision im Dienst der Prävention

Supervision kann im Sinne einer Prävention auf verschiedenen Ebenen wirksam werden.⁶

⁵ Vgl. VAN DICK 1999, 66 ff. und MASLACH 1999, 220.

⁶ Vgl. G. J. THOMAS, *Umgang mit „Burnout“ in der Teamsupervision*, in: ORGANISATIONSBERATUNG SUPERVISION, *Clinical Management* 2/1997, 137–150, bes. 146 ff.

Auf einer *Mikroebene* gilt es, die individuellen Anteile für eine Burnoutgefährdung aufzuspüren: beispielsweise den Drang zu helfen, wodurch eigene Bedürfnisse vergessen und stützende Sozialbeziehungen vernachlässigt werden. Eine Gefahrenquelle stellen auch internalisierte Idealbilder dar, die mit den realen Gegebenheiten des Lehrberufs in Konflikt stehen. Eine weitere Aufgabe von Supervision ist es, den Fragen nach dem Sinn im Beruf nachzugehen, weil die berufliche Tätigkeit dann engagiert wahrgenommen wird, wenn sie als sinnvoll erlebt wird. Dazu gehört auch die Stärkung der Kompetenzerwartung, d.h. daß die Überzeugung ausgebildet wird, die Lebenssituation durch eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten meistern zu können. Wichtig ist es auch, die privaten Beziehungen nicht außer acht zu lassen. Einerseits kann Burnout oft auch mit familiären Krisen einhergehen, was eine weitere Labilisierung der Sozialbeziehungen darstellt. Andererseits können stabile familiäre Beziehungen aber auch als emotionale Ressource genutzt werden.

Auf einer *Mesoebene* gilt es, die burnoutgefährdenden Merkmale des Lehrberufes bewußt wahrzunehmen. Dazu zählen die Dominanz der Beziehungsarbeit vor der inhaltlichen Orientierung im schulischen Unterricht. Für einen gelingenden Unterricht, vor allem auch für einen Religionsunterricht, ist eine gute Beziehung zu den SchülerInnen ein unverzichtbares Kriterium. Hinsichtlich der Unterrichtsplanung hat die Lehrperson in hohem Maße autonom Entscheidungen zu treffen und zu verantworten. Die Arbeitsaufgaben im Schulbereich sind also kaum standardisiert. Supervision kann einen Beitrag leisten, indem mit einzelnen LehrerInnen an konkreten Zielformulierungen und Umsetzungsstrategien für das eigene Unterrichtsgeschehen gearbeitet wird. In einer Teamsupervision kann sowohl das Lehrerteam über ihre gemeinsamen Ziele reflektieren

als auch die Leitung dafür sensibel gemacht werden, solche Prozesse in der Schule anzuregen (z.B. im Rahmen von Schulentwicklung). Dazu kommt, daß autoritäre und inkompetente Leitungsstrukturen einen großen negativen Einfluß ausüben. Leitung, die den MitarbeiterInnen kein positives Feedback gibt, sondern, wie in unserem eingangs geschilderten Fallbeispiel erst bei Beschwerden sichtbar wird, erhöht massiv die Burnoutgefährdung der LehrerInnen einer Schule. Unterschiedliche Studien bezeugen, daß mangelndes Gemeinschaftsgefühl und schlechte Beziehungen zur Schulleitung in erhöhtem Maße zu Burnout führen. Hingegen steigt die Arbeitszufriedenheit und Burnout wird geringer, wenn LehrerInnen sich durch ihre Schulleitung unterstützt fühlen, wenn die Schulleitung ihre Anordnungen nicht mit Zwang durchzusetzen versucht, sondern die LehrerInnen in die Entscheidungen einbindet und wenn sich die Schulleitung durch Teamfähigkeit auszeichnet.⁷ In einer Teamsupervision oder auch in einem Coaching der Schulleitung kann diese dazu ermuntert werden, sich häufiger mit konstruktiver Kritik an der Weiterentwicklung der didaktischen und anderen Fähigkeiten der LehrerInnen zu beteiligen als auch die eigene Arbeit kritisch konstruktiv zu reflektieren, um sich dadurch eine gute eigene Basis zu schaffen, um den MitarbeiterInnen Feedback geben zu können.

Auf einer *Makroebene* sind jene Vorgaben von den schulerhaltenden Stellen zu problematisieren, die sich negativ auf das Berufsleben auswirken. Dazu können u.a. zählen zu große Klassen, „Verordnung“ von mehr Autonomie bei gleichzeitig gekürzten Mitteln, etc. Politisch aktive LehrerInnen können dadurch angeregt werden, Veränderungsnotwendigkeiten gezielt zu formulieren und an die richtige Stelle zu adressieren.

7 VAN DICK 1999, 257 f.