

Ute Beyer-Henneberger

**Supervision und  
Burnout-Prophylaxe  
in pastoralen  
und schulischen  
Berufsfeldern**

Ute Beyer-Henneberger

Supervision und Burnout-Prophylaxe  
in pastoralen und schulischen Berufsfeldern

# Praktische Theologie heute

Herausgegeben von

Gottfried Bitter

Kristian Fechtner

Ottmar Fuchs

Albert Gerhards

Thomas Klie

Helga Kohler-Spiegel

Isabelle Noth

Ulrike Wagner-Rau

Band 148

Ute Beyer-Henneberger

Supervision und  
Burnout-Prophylaxe in  
pastoralen und schulischen  
Berufsfeldern

Mit einem Vorwort von Michael Klessmann

Verlag W. Kohlhammer

Der Veröffentlichung liegt die gekürzte Fassung der im Jahr 2015 an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg eingereichten Dissertationsschrift zugrunde.

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Reproduktionsvorlage: Thomas Henneberger, Großefehn

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-031519-8

E-Book-Format:

pdf: ISBN 978-3-17-031520-4

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

# INHALT

Vorwort (von Michael Klessmann) .....	7
Vorbemerkung .....	9
1. Belastungsfaktoren im Schulalltag .....	11
1.1. Sozial-kommunikative Anforderungen .....	12
1.2. Strukturelle und bauliche Rahmenbedingungen .....	12
1.3. Veränderungen im gesellschaftlichen Kontext .....	14
1.4. Persönlichkeitsspezifische Faktoren .....	15
1.5. Konsequenzen aus den Studien .....	19
2. Von der Belastung über Stress zum Burnout .....	21
2.1. Belastung – Stress – Burnout .....	21
2.2. Burnout – ein umstrittenes Krankheitsbild .....	24
2.3. Was ist Burnout? .....	25
2.3.1 <i>Definition</i> .....	26
2.4. Symptomatik und Entwicklungsverläufe .....	28
2.5. Ätiologie .....	32
2.6. Interventionsmöglichkeiten .....	41
2.7. Fazit .....	43
3. Supervision als Burnout-Prophylaxe .....	44
3.1. Supervision als heilsame Intervention .....	44
3.2. Psychodrama und Soziometrie .....	49
3.3. Supervision und Pastoralpsychologie .....	55
4. Zwischenbilanz .....	60
5. Analyse der Fallbeispiele .....	68
5.1. Fallbeispiel 1 .....	69
5.1.1 <i>Skript der Supervision: Teil I</i> .....	70
5.1.2 <i>Deutung und Interpretation</i> .....	74
5.1.3 <i>Skript der Supervision: Teil II</i> .....	80
5.1.4 <i>Deutung und Interpretation: von der Supervision zum Life-Coaching</i> .	86
<i>Exkurs 1: Ignatius von Loyola und seine Exerzitäten</i> .....	94
5.2. Fallbeispiel 2 .....	96
5.2.1 <i>Skript der Supervision</i> .....	97
5.2.2 <i>Deutung und Interpretation</i> .....	101
<i>Exkurs 2: Gönn dich dir selbst! (Bernhard von Clairvaux)</i> .....	118
5.3. Fallbeispiel 3 .....	121

5.3.1	Das Skript .....	121
5.3.2	Deutung und Interpretation .....	125
Exkurs 3:	Die Lebensregeln der Hildegard von Bingen .....	139
5.4.	Beispiele aus einer Gruppensupervision .....	141
5.4.1	Fallbeispiel 4 .....	143
5.4.1.1	Das Skript .....	143
5.4.1.2	Deutung und Interpretation .....	149
Exkurs 4:	Die Väter und der Vater im Himmel .....	163
5.4.2	Fallbeispiel 5 .....	164
5.4.2.1	Das Skript .....	165
5.4.2.2	Deutung und Interpretation .....	168
Exkurs 5:	Zeit und Ewigkeit: Die Bekenntnisse des Augustinus ....	178
5.4.3	Fallbeispiel 6 .....	180
5.4.3.1	Das Skript .....	181
5.4.3.2	Deutung und Interpretation .....	183
Exkurs 6:	Der vielleicht älteste Burnout-Fall der Welt .....	189
6.	Religiöse Entwicklung im Erwachsenenalter .....	190
6.1.	„Die Klassiker“ .....	191
6.2.	Reshaping Religious Education .....	199
6.3.	Religiöse Entwicklung als Konversion .....	201
6.4.	Religiosität und Gesundheit .....	202
6.5.	Religiöse Reife nach Dieter Funke .....	206
6.6.	Weiterentwicklung der Identitätsforschung .....	208
6.7.	Das Konzept des Lifespan-Development .....	217
6.7.1	Veränderung der Religiosität im Lebenslauf .....	219
6.8.	Fazit .....	224
7.	Perspektiven .....	227
7.1.	Der biophile Raum für Menschen in Krisen .....	228
7.2.	Der biophile Raum für (religiöse) Biografiearbeit .....	229
7.3.	Der biophile Raum in der Erwachsenenbildung .....	233
7.4.	Der biophile Raum als Zeitmanagement .....	235
7.5.	Konsequenzen für die Aus- und Fortbildung .....	237
7.6.	Der biophile Raum in Kunst und Kultur .....	239
Exkurs 7:	„Das Universum im Ohr“ .....	241
7.7.	Konsequenzen .....	243
	Literaturverzeichnis .....	247

## Vorwort (von Michael Klessmann)

Burnout ist eine inzwischen weit verbreitete und viel diskutierte Krankheit; in der kaum noch überschaubaren Literatur zum Thema wird von unterschiedlichen Perspektiven her dargestellt, was Burnout überhaupt ist, wie er entsteht, wie er medizinisch-psychotherapeutisch behandelt werden kann und wie eine wirksame Vorbeugung aussehen könnte. Auch Supervision als ein Beratungsformat, das auf berufliche Problemstellungen fokussiert, ist gefragt, was sie zur Vorbeugung und Behandlung von Burnout leisten kann. Hier kommt die Dissertation von Ute Beyer-Henneberger ins Spiel. Die Autorin ist Theologin, Lehrsupervisorin, Psychodramaleiterin und Pastoralpsychologin und hat sich als solche vorgenommen, die Möglichkeiten pastoralpsychologisch orientierter Supervision für die Prophylaxe von Burnout vorrangig bei den Berufsgruppen der LehrerInnen und PfarrerInnen zu untersuchen. Das Besondere an diesem Buch ist, dass diese Frage nicht nur theoretisch diskutiert, sondern an Hand von sechs ausführlich und z.T. im Wortlaut wiedergegebenen Supervisionsprozessen (natürlich zum Schutz der Betroffenen angemessen verfremdet) detailliert nachgezeichnet wird, so dass man als Leser/Leserin nachvollziehen kann, um was es geht und wo die Schnittstellen zu einer hilfreichen Bearbeitung und Veränderung der Problematik liegen.

Wie in jeder Supervision geht es bei Symptomen von Überlastung und Überforderung im Beruf erst einmal um quasi technische Fragen: Wie sehen die Arbeitsstrukturen in der Schule bzw. im Pfarramt aus? Welche Bedeutung kommt dem Verhältnis zu Vorgesetzten und KollegInnen zu? Wie effektiv funktioniert das jeweilige Zeitmanagement? Gibt es eine Grenze zwischen Beruf und Privatleben? Wie klar ist die Rollenverteilung und Rollenzuschreibung im Zusammenhang mit bestimmten Aufgaben? Auch die Fähigkeiten zur angemessenen Abgrenzung z.B. gegenüber Schülern und Eltern, und zum konstruktiven Konfliktmanagement sind hier zu nennen. Die Bearbeitung solcher Fragen stellt oft eine wichtige Voraussetzung dar, um überhaupt erst einmal Ansätze zu finden, dass jemand aus dem Kreislauf von Überforderung und Erschöpfung aussteigen kann bzw. nicht gleich wieder in ihn hinein gerät.

Aber die Autorin zeigt auf eindrückliche Weise, dass es in den meisten Fällen nicht nur um quasi technische Lösungen geht: Im Hintergrund der ausgewählten Supervisionsprozesse stehen oft tiefer gehende existentielle, teilweise religiös motivierte, aus der Biografie erworbene und bislang unbewusste Verhaltens- und Erlebensmuster, die dazu führen, dass jemand sich selbst gnadenlos antreibt und unter Druck setzt oder Verhaltensweisen praktiziert, die er/sie bei genauerem Hinsehen eigentlich gar nicht gut heißt. Zu solchen Mustern gehört in vielen Fällen, das ist bekannt, die Auseinandersetzung mit den Eltern, Abgrenzung gegenüber ihren Erwartungen oder Trauer über das, was in der Beziehung zu ihnen vielleicht nicht möglich war, sowie Sehnsucht, solche nicht erfüllten Wünsche noch irgendwie nachholen zu wollen. Das Besondere der hier vorgelegten pastoralpsychologisch orientierten Supervisionsprozesse besteht darin, dass besonders sensibel auf die religiös-existentielle Dimension einer



solchen Überlastungsthematik geachtet wird – ein paar Hinweise müssen hier genügen:

Hinter der therapeutischen Auseinandersetzung mit dem strengen und hohe Leistungsanforderungen stellenden Vater deutet sich eine weitere, eine religiöse Dimension an, ein Gottes- oder Lebensbild, das die Bestimmung des Lebens insgesamt durch Arbeit, Leistung und Erfolg geprägt sieht. Wenn es gelingt, dieses Gottesbild in eine „heilsame Berührung“ mit dem Glauben an einen Gott zu bringen, der Menschen gelten lässt und annimmt um ihrer selbst willen und nicht um ihrer Tüchtigkeit willen, kann es zu einem ersten Riss, zu langsamen Veränderungen in der bislang fraglos gelebten Arbeitsethik kommen.

Oder: Bei der Suche einer Pfarrerin danach, wie ihr Leben angesichts der Überfülle der Aufgaben gelingen kann, taucht das Ritual des Segens auf, den sie als religiöse Person anderen zuspricht, aber selber nicht wirklich für sich in Anspruch nehmen kann, bis ihr ein Gruppenmitglied im psychodramatischen Rollentausch als Jesus diesen Segen erteilt und sie neu und intensiv spürt, dass auch sie von dieser Kraft, die nicht ihre eigene ist, lebt und auch in Zukunft leben darf.

Oder: Nachdem eine Lehrerin die sie in die Erschöpfung treibenden Stimmen ihres Perfektionismus, ihres Ehrgeizes und ihres Wunsches nach Anerkennung im psychodramatischen Spiel noch einmal deutlich gehört hat, fragt sie irgendwann im weiteren Prozess „Wem gehört eigentlich mein Leben und meine Zeit? ... Zeit ist doch auch ein Geschenk – auch für mich.“ (255) In dieser religiös getönten Frage deutet sich ein erstes Innehalten und Abstandnehmen von bisherigen, selbstverständlich praktizierten Verhaltensmustern an, das im Lauf der Zeit weiter ausgebaut werden kann.

In solchen Beispielen zeigt sich, wie Supervision sinnvoll an der existentiell-religiösen Lebensdeutung, die bei vielen Problemstellungen im Hintergrund steht und deren Ausprägung natürlich mit prägt, arbeiten kann.

Um solche Prozesse zu initiieren brauchen SupervisorInnen nicht nur therapeutische Kompetenzen, sondern auch die Aufmerksamkeit, Bereitschaft und Fähigkeit, in den biografischen Themen noch tiefer gehende existentiell-religiöse Anliegen zu erspüren, aufzugreifen und weitergehend zu bearbeiten. Der Charakter von Supervision ändert sich in diesem Verständnis: Natürlich soll es weiterhin um die Bearbeitung beruflicher Problemstellungen gehen, aber deren Zusammenhang mit Selbst- und Lebensdeutungen, die bewusst und vor allem auch unbewusst die Matrix der Lebens- und Berufsgestaltung bilden, wird aufgedeckt und damit bearbeitbar und langsam veränderbar.

Ich wünsche der Autorin, dass sie durch ihr Buch andere in der Supervision Tätige anregt, ihre Perspektiven zu erweitern und in diesem Sinn produktiv an der Burn-out Prophylaxe für überlastete Menschen mitzuarbeiten.

Prof. em. Dr. Michael Klessmann

# Vorbemerkung

## KOMMT –

Kommt, reden wir zusammen  
wer redet, ist nicht tot,  
es züngeln doch die Flammen  
schon sehr um unsere Not. [...]

Gottfried Benn<sup>1</sup>

Burnout-Erkrankungen und -Gefährdungen sind ein aktuelles gesellschaftliches Phänomen und Problem. Nach Schätzungen von Gesundheitsexperten und Krankenkassen sind 13 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland von Burnout betroffen – d.h. jeder fünfte Arbeitnehmer.<sup>2</sup> Psychische und physische Beeinträchtigungen bis zur Frühverrentung sind die Folge. Zu den besonders gefährdeten Berufsgruppen gehören Lehrerinnen und Lehrer. Die Zahl der Frühpensionierungen ist zwar etwas gesunken, aber dennoch nimmt die Lehrerschaft eine Spitzenposition im Vergleich zu anderen Berufsgruppen in diesem Feld ein; auch der Krankenstand ist vergleichsweise hoch. Dieses Phänomen wurde in verschiedenen repräsentativen Untersuchungen zu gesundheitlichen Belastungen im Lehrberuf untersucht.<sup>3</sup> Die Thematik begegnet mir sowohl in meinem Arbeitsfeld als Leiterin einer kirchlich getragenen Fortbildungseinrichtung für (Religions-)Lehrkräfte und kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch in den Supervisionen, die ich als Lehrsupervisorin anbiete. Die Themen Gesundheit und Burnout-Prophylaxe haben in beiden Feldern eine hohe Brisanz.

In den von mir durchgeführten Einzel- und Gruppensupervisionen mit dem Ziel der Burnout-Prophylaxe fiel mir im Vergleich zu anderen Supervisionen ein wichtiger Unterschied auf. Während „normale“ Supervisionen in der Regel sich auf konkrete, abgegrenzte Fragen und Problemfelder beziehen, also auf den beruflichen Bereich fokussiert sind, weitete sich in Supervisionen mit einer Burnout-Problematik im Hintergrund die Perspektive auf existentielle Fragestellungen aus. Grundsätzliche Lebens- und Sinnfragen wurden von den Supervisanden thematisiert. Existentielle Grundüberzeugungen wurden bearbeitet und verändert. Die Supervision rückte in einen

---

<sup>1</sup> Gottfried Benn, *Gedichte*, 320.

<sup>2</sup> Vgl. MILD, *Zahlen & Fakten*, <http://www.muenchener-institut.de/burnout-und-unternehmen/zahlen-daten-fakten>, letzter Zugriff am 14.03.2015.

<sup>3</sup> Vgl. beispielsweise die groß angelegte Potsdamer Studie zur Lehrergesundheit: Uwe Schaarschmidt, *Halbtagsjobber?*.

pastoralpsychologischen Horizont, der religiöse und spirituelle Fragen und Überzeugungen explizit mit in den Blick nahm.

Diesem Phänomen wollte ich auf den Grund gehen. Daher habe ich mich mit Burnout-Erkrankungen und den Fragen beschäftigt, wie eine pastoralpsychologische Supervision präventiv wirken kann und welche Rolle dabei die persönlichen Glaubensüberzeugungen spielen können. Dies ist ein Bereich, der in der Burnout-Forschung bisher wenig bis gar keine Beachtung gefunden hat. Grundlage für dieses Forschungsprojekt waren sechs Fallbeispiele aus meiner supervisorischen Praxis. Vier Lehrerinnen und Lehrer und zwei Pastorinnen haben mir gestattet, ein Stück ihrer Biografie zu veröffentlichen. Dafür sage ich herzlichen Dank!

Ich verbinde mit dieser Arbeit die Hoffnung, ein weiteres Schlaglicht auf das komplexe Feld der Burnout-Erkrankung zu werfen und einen Beitrag zur Prophylaxe zu leisten.

Besonders danken möchte ich an dieser Stelle Prof. em. Dr. Jürgen Heumann für die wertschätzende Begleitung des Promotionsvorhabens, für anregende Gespräche und ermutigendes Feedback. Angela Grimm und Ute Zöllner stellten mir ihre Zeit und supervisorische Fachkompetenz bei der Analyse und Deutung der Fallbeispiele zur Verfügung. Edna Fröhlich unterstützte mich beim Layout und der Erstellung der Druckfassung. Ein Dank geht aber auch an Thomas Henneberger, meinen Mann, der zu mich diesem Projekt ermutigt und mich in dieser Zeit mit Geduld ertragen hat.

Herzlich sei schließlich auch allen gedankt, die durch finanzielle Unterstützung den Druck dieses Buches ermöglicht haben: der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, der Ev.-reformierten Kirche, der Ev.-luth. Kirche in Oldenburg, der Vereinigten Evangelisch-Lutherischen Kirche Deutschlands, der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie und dem Lehrstuhl für Religionspädagogik der Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg.

Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank!

Ute Beyer-Henneberger

# 1. Belastungsfaktoren im Schulalltag

Schon vor 100 Jahren war es offensichtlich eine belastende, die Gesundheit und die Nerven angreifende Angelegenheit, als Lehrkraft zu arbeiten und den unterschiedlichen Anforderungen im Schulalltag standzuhalten. Leo Burgerstein beschrieb die Widrigkeiten des Berufstandes damals folgendermaßen:

„Die Arbeit des Lehrers ist eine anerkannt anstrengende, welche sich durch die ständige, nicht in der Willkür gelegene intensive Inanspruchnahme von jener etwa eines Bürobeamten unterscheidet und durch die neuere Entwicklung der Unterrichtsmethode eine beträchtliche Verschärfung erfahren hat. Anhaltend in großen Räumen vernehmlich zu sprechen, dabei eine große Anzahl Jugendlicher scharf im Auge halten und beherrschen und dazu noch immer den Einzelnen mit beschäftigen. Sich eine als notwendig empfundene Rastpause immer versagend, auch andere natürliche Bedürfnisse oft und oft unterdrückend, bedeutet eine Summe von Angriffen auf das Nervensystem überhaupt und einzelne Organe (Sprechwerkzeuge) im Besonderen, welche, wie jeder eifrige Lehrer aus Erfahrung weiß, erschöpfend wirken. Die Inanspruchnahme von Auge und Ohr während des immer wieder ruckweise unterbrochenen Bemühens, den Gedankenablauf zahlreicher zu leiten, mag nun vorgetragen oder geprüft werden, das erfordert einen Arbeitsaufwand, von welchem der Fernstehende sich schwer eine klare Vorstellung machen kann. [...] Außer der eigenartigen Arbeit im Schulzimmer haben viele Lehrer als Besonderheit noch Korrekturen der schriftlichen Schülerarbeiten, welche bis zu einer Art geistiger Tortur gedeihen können, wenn Klassenzahl, Schülerzahl, Unterrichtsgegenstand in jeder Hinsicht besonders ungünstig werden. Kommt zu alledem noch ein peinlich kleinliches Verhalten Vorgesetzter, so ist eine Überbürdung gegeben, welche auf die Dauer der Gesundheit Schaden bringen muss“.<sup>4</sup>

Die von Burgerstein bereits im Jahr 1906 beschriebenen Belastungsfaktoren werden auch von der heutigen Lehrerschaft als solche empfunden; vermutlich ist der Leidensdruck sogar noch gestiegen. Dies belegen unterschiedliche Untersuchungen zur Lehrgesundheit. Wertet man die Ergebnisse der Studien aus, so ergeben sich Belastungsfaktoren vor allem in vier Bereichen:

- Anforderungen im sozial-kommunikativen Bereich,
- strukturelle und bauliche Rahmenbedingungen der Arbeit,
- Veränderungen im gesellschaftlichen Kontext und fehlende Aufstiegschancen,
- persönlichkeitspezifische Faktoren.

---

<sup>4</sup> Leo Burgerstein, Schulhygiene, in: *Aus Natur und Geisteswelt*, Bd. 96, Leipzig 1906, 116ff, zit. nach: Andreas Hillert, *Das Anti-Burnout-Buch*, 52.

## 1.1. Sozial-kommunikative Anforderungen

Das Verhalten schwieriger Schülerinnen und Schüler gehört unangefochten zu den Top Ten der Belastungen im Schulalltag für die Lehrkräfte, gefolgt von Klagen über die Klassengröße und die Anzahl der zu unterrichtenden Stunden – Faktoren, die sich gegenseitig ungünstig verstärken und als Dauerbeanspruchung zu einer verschärften Belastungssituation führen können.<sup>5</sup> So müsste nach Wolfgang Hagemann dringend darüber nachgedacht werden, „wie viel pädagogische Arbeit abverlangt werden kann, ohne dass ein Lehrer emotional in seiner interaktionellen Kompetenz dauergestresst ist.“<sup>6</sup>

Aber auch Konflikte mit (fordernden) Schülereltern oder mangelnde Kooperationsbereitschaft gehören zu den Störfaktoren im Schulalltag. Lehrkräfte erleben zunehmend, dass sie Erziehungsaufgaben übernehmen müssen, die eigentlich im Elternhaus verortet sind.<sup>7</sup> Gelingen die Kommunikation mit den Eltern und die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Strategie zur Veränderung der Situation nicht, entsteht in der Regel ein belastender Dauerkonflikt.

Die hier beschriebenen Belastungsfaktoren kann man als berufs- oder systemspezifische in der Schule beschreiben.<sup>8</sup> Ergänzen lassen sich Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Kollegium und der Schulleitung – Faktoren, die ähnlich auch in anderen Organisationen auftreten können.<sup>9</sup>

## 1.2. Strukturelle und bauliche Rahmenbedingungen

### Die baulichen Voraussetzungen der Arbeit

Viele Schulen sind im Blick auf Renovierungen und Ausstattungen in einem eher suboptimalen Zustand, da Gelder für Umbauten und Veränderungen fehlen, die den intendierten pädagogischen Konzepten entsprechen würden. Klassenräume sind oft zu klein, so dass drängende Enge und Sauerstoffarmut entstehen. In der Folge entwickeln sich Aggressionen, Störungen häufen sich. Die Räume ermöglichen nur eine Arbeitsform, so dass Lehrkräfte nicht so ihren Unterricht gestalten können, wie sie es eigentlich möchten.

---

<sup>5</sup> Vgl. Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 72f.

<sup>6</sup> Wolfgang Hagemann, *Burnout bei Lehrern*, 269. Der Autor ist Leiter einer psychosomatischen Klinik in Bayern.

<sup>7</sup> Vgl. Wolfgang Hammer/Peter Vogt, *Gesund im Lehrerberuf*, 9.

<sup>8</sup> Die Unterscheidung in berufsspezifische und berufsunspezifische Belastungen wird von Birgit Nieskens vorgenommen. Vgl. Birgit Nieskens, *Ergebnisse der Gesundheitsforschung*, 37.

<sup>9</sup> Vgl. Andreas Hillert, *Das Anti-Burnout-Buch*, 65; nach Bernd Rudow rangiert die Unzufriedenheit mit der Schulleitung sogar auf Platz eins mit 78,3% der Nennungen, zit. nach: Rudolf Kretschmann (Hg.), *Stressmanagement*, 37.

Dies führt auf die Dauer zu Unzufriedenheit bei Lehrkräften wie der Schülerschaft.

Die Flure sind oft wenig einladend und nur im Blick auf praktische Reinigungsarbeiten gestaltet. In der Folge steigt der Lärmpegel in Schulen über ein Maß, das krankmachende Qualitäten in sich birgt. Ist der Lärmpegel in den Stunden schon beachtlich aufgrund der Grundgeräusche, die 25–30 Kinder und Jugendliche machen, so steigt der Pegel in der Pause auf ein medizinisch bedenkliches Maß: „Gesundheitsgefährdend laut wird es dann mit dem Beginn der Pause. Hier werden insbesondere bei kleineren Kindern schnell über 100 Dezibel erreicht, ein Wert, den die Pausenaufsicht führenden Lehrkräfte bis zu 20 Minuten ertragen müssen.“<sup>10</sup>

Auch das Lehrerzimmer bietet oft keine Rückzugsmöglichkeit in den Pausen. Vielfach ist es eher ein Ort für Absprachen, Klärung für Organisationsfragen etc. Da es in der Regel keine persönlichen Büros<sup>11</sup> in den Schulen gibt, läuft ein Schulalltag oft ohne Pause und Entspannungsmöglichkeiten für die Lehrkräfte ab.

#### Rollenexpansion und zusätzliche, nicht pädagogische Arbeitsbelastungen

Durch sich widersprechende Erwartungen entstehen Rollenkonflikte, die als unvereinbar erlebt werden. So wird einerseits erwartet, dass Lehrerinnen und Lehrer ihre Schülerinnen und Schüler unterrichten und bewerten. Andererseits wird unterstützendes Handeln erwartet in krisenhaften Situationen, also empathische Fähigkeiten und Mitgefühl. Auch frühere Lehrergenerationen haben vermutlich in diesem Zwiespalt gestanden. Heute kommt allerdings verschärfend hinzu, dass die Autorität, die mit dem Lehrerberuf verbunden war, eher infrage gestellt wird und zugleich die gesellschaftlichen Erwartungen an die Lehrenden im sozialen und erzieherischen Bereich stark angestiegen sind.

Die Rollenkonflikte sind in der Folge ein Einfallstor für eine Depersonalisierung der Schülerschaft, eine abwertende Wahrnehmung der Einzelnen und ein erster Schritt zur Burnout-Erkrankung.<sup>12</sup> So steht am Ende vieler Untersuchungen zur Lehrergesundheit die Forderung nach einer klareren Profilierung des Berufsbildes mit realistischen Zielen und Ansprüchen.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Bernd Richter, *Lärmvermeidung in der Schule*, 18.

<sup>11</sup> In finnischen Schulen hat jede Lehrkraft ein eigenes Büro, um sich zurückzuziehen und Freistunden effektiv zur Regeneration oder für Vorbereitungen zu nutzen.

<sup>12</sup> Vgl. Manfred Schröder, *Burnout unvermeidlich?*, 67; auch in der Untersuchung von Schaarschmidt wird diese Widersprüchlichkeit aufgedeckt. Hier werden die Pole „Sensibilität“ – „Robustheit“, „hoher Anspruch an die Güte der eigenen Arbeit“ – sich mit „Unvollkommenem und Unerreichtem abfinden“ einander gegenüber gestellt. Vgl. Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 15.

<sup>13</sup> Vgl. beispielsweise Birgit Nieskens, *Ergebnisse der Gesundheitsforschung*, 44.

Zusätzliche Belastungen ergeben sich für viele Lehrkräfte aus der zunehmenden Bürokratisierung des Berufes durch eine erhebliche Zunahme des Verwaltungsaufwandes. Lehrkräfte müssen (Verwaltungs-)Aufgaben erfüllen, die nichts mit ihrem eigentlichen Beruf zu tun haben.<sup>14</sup> Auch die Innovationen des Kultusministeriums werden kritisch in den Blick genommen: Sie sind, so wird moniert, „oft kaum durchdacht [...], bedeuten erhebliche Mehrarbeiten, um schließlich im Sande zu verlaufen.“<sup>15</sup>

Zu den strukturellen Belastungsfaktoren gehören der Spagat zwischen zwei Arbeitsplätzen und die nicht festgelegte Zeit für Vorbereitung, Korrekturen etc. Zwar kann es durchaus angenehm sein, frei über die Arbeitszeit zu verfügen, aber die Freiheit hat auch die Kehrseite, dass die Verantwortung für die Güte der Arbeit und die Grenzziehung hin zum Privaten allein in der eigenen Person liegt.<sup>16</sup>

### 1.3. Veränderungen im gesellschaftlichen Kontext

Die gesellschaftliche Anerkennung des Lehrerberufes ist in den vergangenen Jahrzehnten drastisch gesunken – und dies nicht nur nach der öffentlichen, politischen Lehrerschelte. Lehrkräfte sind bisweilen „permanenter Pauschal Kritik und Diffamierung ausgesetzt.“<sup>17</sup> Im Rating der Berufe gab es ein Absinken der Anerkennungszahlen für Grundschullehrkräfte von 37 % im Jahr 1966 auf 21% im Jahr 1995; für die Gymnasiallehrer galt ähnliches, allerdings von einem schlechteren Ausgangsniveau aus (26%:1975 auf 17%:2001). „Insgesamt erlitten die Lehrerinnen und Lehrer damit den heftigsten Einbruch aller erfassten Berufsgruppen, schlimmer noch als Pfarrer und nur vergleichbar mit Atomphysikern“<sup>18</sup> Derartige Entwicklungen nagen

---

<sup>14</sup> So beschrieb eine Supervisandin ihre Situation folgendermaßen (Supervisionsitzung im Juni 2012): Sie legte ein leuchtendes gelbes Tuch auf den Boden, das für ihre Anfangsmotivation stand, Lehrerin zu werden. Dann nahm sie Tücher mit dunkler Farbe und verband sie mit Aufgaben, die sich im Schulalltag ergeben (Fachgruppensitzung, Konferenzen, Schulprofilentwicklung, Inspektion etc.), bis schließlich nur noch ein kleiner Zipfel von der ursprünglichen Motivation zu sehen war. Ähnliche Klagen sind in verschiedenen Untersuchungen zu finden.

<sup>15</sup> Andreas Hillert, *Das Anti-Burnout-Buch*, 57.

<sup>16</sup> Vgl. Rudolf Kretschmann (Hg.), *Stressmanagement*, 16. Dieser Belastungsfaktor gehört mit zu den berufsunspezifischen, da er auch für andere Berufsgruppen gilt.

<sup>17</sup> Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 148.

<sup>18</sup> Elisabeth Noelle-Neumann/Renate Köcher, *Allensbacher Jahrbücher für Demoskopie 1993–1997*, Bd. 10, München 1997, 964, zit. nach: Andreas Hillert, *Das Anti-Burnout-Buch*, 30.

am Selbstwertgefühl und führen zu einer Demotivierung, die gerade im Bildungssystem gravierende Folgen haben kann.

In den Zusammenhang der fehlenden gesellschaftlichen Anerkennung und der damit erschwerten Motivationsentwicklung gehört auch der Aspekt des Gratifikationssystems. „Die große Mehrheit der Lehrer erfährt keine Anerkennung durch eine dienstliche Beförderung, was zumindest gegenüber anderen Berufsgruppen im Beamtenstatus einmalig ist.“<sup>19</sup> Verbunden mit den eingeschränkten Wechsel- und Karrieremöglichkeiten muss auch die finanzielle Seite von den Lehrkräften im Vergleich mit anderen Berufsgruppen ausbalanciert werden und kann zu einer weiteren Belastung im Berufsalltag werden.

Besonders prekär wird die Situation, wenn die Motivation der Lehrkräfte durch die beschriebenen Faktoren so stark unter Druck gerät, dass die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und die Berufswahl infrage gestellt werden. Kommen die Betroffenen an diesen Punkt in ihrer Berufsbiografie, erhöht sich die Erkrankungswahrscheinlichkeit sowohl in physischer wie psychischer Sicht in hohem Maß. Schaarschmidt sieht daher eine der wichtigen Konsequenzen aus der von ihm an der Universität Potsdam durchgeführten Lehrerstudie darin, „das Erleben der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu fördern und die Möglichkeiten für persönliche Zielsetzung im und durch den Beruf zu schaffen.“<sup>20</sup> Hierin liegt ein wesentlicher Schlüssel zur Burn-out-Prophylaxe, wie sich in den pastoralpsychologischen Supervisionen zeigen wird.

#### 1.4. Persönlichkeitsspezifische Faktoren

Bisher wurden in erster Linie strukturelle und weitgehend von außen gesetzte Belastungsfaktoren im Lehrerberuf beschrieben. In dem vierten Bereich sollen nun Untersuchungen aufgenommen werden, die auf die persönlichen Voraussetzungen und die Passungsproblematik für den Beruf eingehen.

##### Die Potsdamer Lehrerstudie

Die grundlegende Studie für diese Fragestellung wurde an der Universität in Potsdam im Jahr 1995 unter Leitung von Uwe Schaarschmidt auf den Weg gebracht; an ihr nahmen 17.000 Lehrkräfte, aber auch Vergleichsgruppen aus anderen Berufen teil.<sup>21</sup> Die Studie basiert auf den bisherigen Untersuchungen zur Lehrergesundheit und führt diese weiter. Die Verfasser arbei-

---

<sup>19</sup> Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 148.

<sup>20</sup> Ebd.

<sup>21</sup> Vgl. Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*. Das diagnostische Verfahren ist für alle Berufsgruppen anzuwenden, nicht auf den Bereich der Schule beschränkt.



ten mit einem diagnostischen Verfahren (AVEM), bestehend aus 66 Items, die 11 Dimensionen der Lehrerbeltung abbilden, die wiederum drei Hauptbereichen zuzuordnen sind:

- a) Arbeitsengagement (subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit; beruflicher Ehrgeiz; Verausgabungsbereitschaft; Perfektionsstreben und Distanzierungsfähigkeit);
- b) Widerstandskraft (Resignationsresistenz bei Misserfolg; die offensive Problembewältigung; innere Ruhe und Ausgeglichenheit);
- c) Emotion (Erfolgserleben im Beruf; Lebenszufriedenheit; Erleben sozialer Unterstützung).<sup>22</sup>

In den Voruntersuchungen bildeten sich vier Grundmuster des Verhaltens und Erlebens heraus, die eine grundsätzliche innere Haltung zum Beruf ausdrücken:

- G (Gesundheit);
- S (Schonung);
- A (Risikomuster mit überhöhtem Engagement mit geringerem Wert bei der Distanzierungsfähigkeit);
- B (Risikomuster mit hoher Resignationstendenz; geringe Ausprägungen in der offensiven Problembewältigung sowie der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit; ausbleibendes Erfolgserleben und Lebensunzufriedenheit: klassischer Burnout-Kandidat).<sup>23</sup>

Die Musterbestimmungen dienen dazu, „berufliche Beanspruchungssituationen für Individuen und Gruppen darzustellen und zu bewerten, veränderungsbedürftige Zustände aufzufinden und Hinweise für deren Überwindung zu geben.“<sup>24</sup>

Das Ergebnis der Befragung sieht die Lehrerschaft in hohem Maß in den Risikomustern A und B vertreten, im Vergleich zu anderen Berufsgruppen findet sich der geringste Prozentsatz im Muster S (Schonung). Der Fragebogen wurde auch Menschen in anderen Berufsgruppen vorgelegt (Feuerwehr, Pflegepersonal in Krankenhäusern, Erzieher in Heimen für behinderte Menschen, Mitarbeitern der Polizei und im Strafvollzug, Existenzgründer und Mitarbeitende des Sozialamtes) mit folgendem Vergleichsergebnis: „Mit einem Anteil von 59 % Risikomustern (A und B zusammen) nimmt sie [die Lehrerschaft, d.V.] die wenig erstrebenswerte Spitzenposition in. Der geringe Prozentsatz des Musters G vervollständigt das kritische Bild.“<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. ebd., 21ff.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., 24ff.

<sup>24</sup> Ebd., 37.

<sup>25</sup> Ebd., 42.

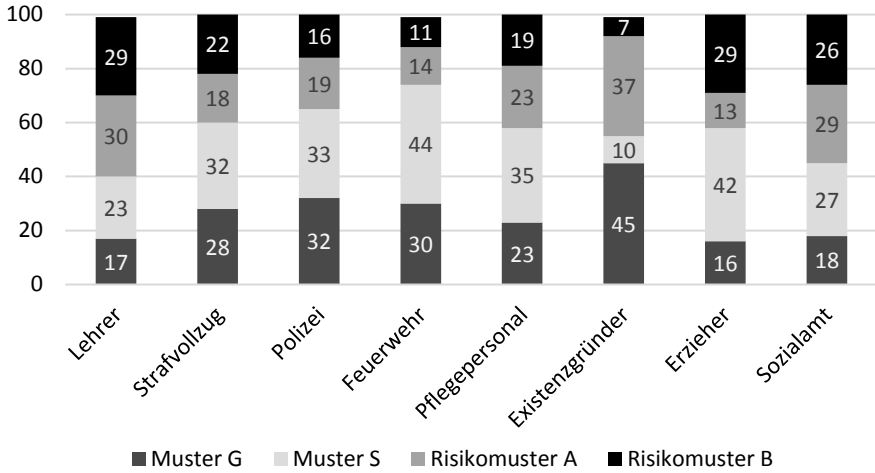


Abbildung 01: Risikomuster im Berufsgruppenvergleich<sup>26</sup>  
 © 2005 Beltz Verlag, Weinheim Basel

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Untersuchung des Engagements der Lehrkräfte. Es findet sich eine brisante Konstellation, die Schaarschmidt folgendermaßen beschreibt.

„Hier fällt insbesondere ins Auge, dass einer niedrigeren Ausprägung im beruflichen Ehrgeiz eine deutlich höhere Verausgabensbereitschaft (und geringe Distanzierungs-fähigkeit) gegenüber steht. In der Ehrgeiz-Dimension schlägt sich vor allem nieder, inwieweit die berufliche Tätigkeit mit persönlichen Zielsetzungen verknüpft ist. Sich hoch zu verausgaben, ohne damit persönlichen Zielsetzungen zu verbinden, ist nach unseren Erkenntnissen eine gesundheitspsychologisch problematische Konstellation. Sie haben wir bisher nur für die Lehrerschaft gefunden, dort aber durchgängig.“<sup>27</sup>

Mit dieser Analyse verbunden sind für den Bereich der Lehrerschaft geringere Werte in den Widerstandsressourcen, der offensiven Problembewältigung und inneren Ruhe/Ausgeglichenheit sowie eine hohe Resignationstendenz.<sup>28</sup> Ob die Religionslehrerinnen und -lehrer hier besonders betroffen sind aufgrund eines möglicherweise besonders hohen sozialen Engagements und der Bereitschaft, ihre Arbeit als einen ‚(religiösen) Auftrag‘ zu verstehen, wäre eine interessante Forschungsfrage.

Der Geschlechtervergleich fällt zu Ungunsten der Frauen aus. Sie sind von den psychischen Beeinträchtigungen stärker betroffen als die männli-

<sup>26</sup> Ebd.

<sup>27</sup> Ebd., 43.

<sup>28</sup> Vgl. ebd.

chen Kollegen und daher auch stärker gefährdet.<sup>29</sup> Angesichts der Situation, dass 70 % der Lehrkräfte weiblich sind, gilt es umso mehr prophylaktisch zu arbeiten und an den strukturellen und gesellschaftlichen Belastungsfaktoren offensiv zu arbeiten.

Interessant und relevant für die Fragestellung dieser Arbeit sind die Wanderbewegungen zwischen den Risikomustern A und B. Ulf Kieschke hat in seinem Beitrag zu der Studie folgende Ergebnisse herausarbeiten können:<sup>30</sup>

- Im Lehrerberuf sind die Aussichten schlecht, im Zustand G zu bleiben. „Nur eine Minderheit kann ihn über die Zeit ‚retten‘.“<sup>31</sup>
- Wanderungsbewegungen sind am häufigsten von G zu Risikomuster A. „Der Selbstschutz vor Überengagement bröckelt; es wird mehr gewollt als eigentlich geleistet werden kann.“<sup>32</sup>
- Es gibt eine hohe Wechselquote von S nach B. „Die ‚ruhige Kugel‘, die geschoben wurde, ist nicht unbedingt kurssicher.“<sup>33</sup>
- Und schließlich: „Der Übergang vom ‚Entflammt-Sein‘ zum ‚Ausbrennen‘, sprich: der Musterwechsel A zu B hat nennenswerte Wahrscheinlichkeit.“<sup>34</sup>

Die Potsdamer Studie setzt bei Mustern der Belastungsverarbeitung an und prognostiziert eine mögliche Entwicklung im Berufsleben. Der Gewinn der Studie liegt in der Analyse unterschiedlicher Haltungen gegenüber dem Beruf mit den spezifischen Gefahren, die zu Wanderbewegungen in den Mustern mit einem in der Regel ungünstigen Verlauf für Lehrkräfte führen. Da es sich um eine quantitative Studie handelt und Interviews nur vereinzelt durchgeführt wurden, bleibt die Frage nach dem Warum der Entwicklung und den persönlichen Voraussetzungen offen. Gibt es bestimmte Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer Biografie und erworbener Einstellungen prädestiniert sind, unter Belastungen besonders zu leiden oder resilient zu sein?

### Schröder: Burnout unvermeidlich?

An diesem Punkt setzt die Untersuchung von Manfred Schröder an, der der Passungsproblematik zwischen Person und Beruf nachgeht.<sup>35</sup> Es wurden insgesamt 278 Lehrerinnen und Lehrer an Berliner Grundschulen und Gymnasien befragt. Schröder überprüft mit seiner Arbeit die Hypothese, „ob die Sozial- und Dienstleistungsberufe gerade von denjenigen Menschen

<sup>29</sup> Vgl. ebd., 54.

<sup>30</sup> Vgl. Ulf Kieschke, *Beanspruchung in der Veränderung*, 88–103.

<sup>31</sup> Ebd., 92.

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> Ebd.

<sup>34</sup> Ebd., 93.

<sup>35</sup> Vgl. Manfred Schröder, *Burnout unvermeidlich?*.

ergriffen werden, die am schwächsten mit den Selbstschutzkompetenzen ausgestattet sind, die dort für ein befriedigendes Berufsleben gebraucht werden.“<sup>36</sup> Die Untersuchung basiert auf dem von Wolfgang Schmidbauer entwickelten Konstrukt der hilflosen Helfer. Die Daten der Potsdamer Lehrstudie dienen als Interpretationsrahmen.

Durch die Anschlussbefragung kann der Verfasser eine Korrelation zwischen Helfermotiven und einer erhöhten Berufsbelastung belegen, die sich verstärkt bei Lehrerinnen und in besonderem Maße bei Grundschullehrerinnen finden lässt. Als Ergebnis hält er fest, „dass alle Teil-Aspekte der Helfermotive positiv mit den Risikomustern und negativ mit den Mustern G und S korrelieren. Die Ausnahmen bilden das ‚Perfektionsstreben‘ und die ‚Unterstützenden Motive‘.“<sup>37</sup>

Mit seiner Untersuchung bietet Schröder einen Erklärungsansatz für die höhere Belastung der Lehrerinnen, die hohe Werte in den Bereichen soziale Orientierung, Schülerorientierung etc. aufweisen, aber auch in der Konfliktvermeidung und Resignationstendenz sowie niedrige Werte in der Distanzierungsfähigkeit und offensiven Problembewältigung. Schröder präzisiert und belegt mit seiner Untersuchung, dass die in den Studien festgestellte Belastung im Lehrerberuf sowohl in Umweltbedingungen als auch in Persönlichkeitsstrukturen und Einstellungen ihren Grund hat.<sup>38</sup>

## 1.5. Konsequenzen aus den Studien

Insgesamt sind die Ergebnisse der Studien zur Lehrgesundheit erschreckend und schreien nach Veränderungen. Sie sind Problemanzeigen, die auf verschiedenen Ebenen bedacht und zu Konsequenzen führen müssen. Dies wird auch von den Verfasserinnen und Verfassern der Studien so gesehen. Daher fordern sie ein Umdenken und sehen ihre Ergebnisse als einen Anstoß zu längst überfälligen Veränderungen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Hauptforderungen benennen:

1. Konsequenzen gilt es auf der bildungspolitischen Ebene zu ziehen. So wird von Schaarschmidt gefordert, die Rahmenbedingungen des Berufs und die konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort wesentlich zu verbessern und so Möglichkeiten zu schaffen, die Identifikation von Lehrenden mit dem Beruf und ihrem Arbeitsplatz Schule zu erhöhen. Er fordert: Verkleinerung der Klassengrößen, Entlastung durch anderes Fachpersonal sowie gezielte Interventionen zur Identifikation mit dem Beruf.<sup>39</sup> So kann der demografische Wandel genutzt werden für eine gravierende Verbesserung der Lehr- und

---

<sup>36</sup> Ebd., 220.

<sup>37</sup> Ebd., 275.

<sup>38</sup> Vgl. ebd., 354.

<sup>39</sup> Vgl. Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 145ff.

Lernsituation an den Schulen. Im internationalen Vergleich sind bundesdeutsche Schulen personell unterbesetzt.<sup>40</sup> Zum anderen sollte ermöglicht werden, „das Erleben der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu fördern und die Möglichkeit für persönliche Zielsetzung im und durch den Beruf zu schaffen.“<sup>41</sup>

2. Darüber hinaus gilt es, an der politischen und gesellschaftspolitischen Aufwertung des Lehrerberufes zu arbeiten und (öffentlichen) Abwertungen der Profession entschieden zu widersprechen.

3. Neben den strukturellen Entlastungen, politischer Überzeugungsarbeit und der Veränderung der Arbeitsbedingungen vor Ort wird es aber auch um die Arbeit an der eigenen Person und den Einstellungen zum Beruf gehen müssen. Dies sollte bereits mit dem Studium beginnen. So fordern die Verfasser der Studie schon im Bereich des Studiums eine Klärung der Berufsmotivation und die Konfrontation mit der Realität in der Schule. Das Studium sollte situationsnahes Lernen und Trainieren ermöglichen, um möglicherweise auch einen anderen Weg einzuschlagen, wenn die Eignung für den Beruf infrage steht.<sup>42</sup>

4. Wichtige Impulse für die bereits im Berufsleben stehenden Lehrerinnen und Lehrer für die Arbeit an der eigenen Person lassen sich mit der Sorge um die eigene Person verbinden. Mit den Stichworten wertschätzende Rückmeldekultur, Fortbildung, Nutzung vorbeugender Maßnahmen wie Supervision, Entspannungstraining etc. sind Ziele und Interventionsmöglichkeiten benannt, die präventiv gegen eine Burnout-Erkrankung wirken können und insgesamt gesundheitsförderlich sind. Aber auch Abkehr vom Einzelgängertum und dem Ideal des Perfektionismus beschreiben notwendige Veränderungen in der Haltung zum Beruf.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> An englischen Schulen sind beispielsweise im Grundschulbereich mindestens eine Lehrkraft und ein(e) Assistent(in) in der Klasse präsent. Außerdem gibt es ein Auffangteam für an dem Tag sehr unruhige Schülerinnen und Schüler – eine Erfahrung im Rahmen eines deutsch-englischen Lehreraustausches im Jahr 2010/11, die die deutschen Kolleginnen und Kollegen vor Neid erblassen ließ.

<sup>41</sup> Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 148.

<sup>42</sup> Vgl. ebd., 153ff.

<sup>43</sup> Vgl. ebd., 154ff.

## 2. Von der Belastung über Stress zum Burnout

Die vorliegenden Untersuchungen zur Lehrergesundheit haben ein hohes Maß an Belastungsfaktoren auf den verschiedenen Ebenen für den Alltag an der Schule ermittelt. Ob dies nun allerdings als eine Herausforderung angenommen und verarbeitet oder als (fortdauernder) Stressfaktor wahrgenommen wird, hängt von verschiedenen, persönlichkeitspezifischen Faktoren ab. Nicht jede berufliche Herausforderung wird von allen gleichermaßen als Stress erlebt; nicht jede Stresserfahrung führt zu Burnout-Erkrankungen. Welche Faktoren schützend oder destabilisierend sind, wird in der Stressforschung untersucht.

### 2.1. Belastung – Stress – Burnout

„Es ist das Verdienst der psychologischen Stressforschung, die Bedeutung individueller psychischer Faktoren herausgearbeitet zu haben. Nicht nur reagieren Menschen mit unterschiedlichen physiologischen Reaktionsmustern auf Stressoren, ein und dieselbe ‚objektive‘ Situation löst auch beim einen sehr starke, beim anderen gar keine Reaktionen aus.“<sup>44</sup>

So resümiert Matthias Burisch die Ergebnisse der Untersuchungen der Stressforschung, die auf drei Feldern wesentliche Erkenntnisse auch für die Burnout-Forschung erbracht hat.<sup>45</sup> Sie liefert damit eine Erklärung, warum Menschen erkranken und andere nicht, obwohl sie unter denselben Umständen arbeiten und denselben konflikthaften Situationen ausgesetzt sind.

In der physiologischen Stressforschung werden nach Selye<sup>46</sup> drei Stadien (General Adaption Syndrom, GAS) in der körperlichen Reaktion auf Stressoren wahrgenommen: Alarm, Resistenz, Erschöpfung – Stadien, die dem Verlauf von Burnout-Erkrankungen ähneln.<sup>47</sup>

Die Alarmphase wird durch einen Stimulus ausgelöst und führt zu verschiedenen körperlichen Reaktionen (z.B. Ausschüttung von Adrenalin und Noradrenalin etc.). Erfolgt nach der Alarmphase eine Entwarnung, fährt der Körper die Reaktionen zurück. Gibt es keine Entwarnung oder folgt stattdessen ein weiterer Stress-Stimulus, geht der Körper in die Resistenzphase.

---

<sup>44</sup> Matthias Burisch, *Das Burnout-Syndrom*, 85.

<sup>45</sup> Hans Selye, Begründer der neueren Stressforschung, hat drei Forschungsrichtungen ausgemacht: Primär physiologische, die die körperlichen Reaktionen erforschen; psychologische Stressforschung, die die individuellen Verarbeitungsmuster untersucht; organisationspsychologische Ansätze, die strukturelle Bedingungen (z.B. unklare Rollenanforderungen, -konflikte), Konfliktforschung und -bearbeitung sowie die Passung von Person und Umwelt in den Blick nehmen. Vgl. Hans Selye, *Stress*.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., 38ff.

<sup>47</sup> Vgl. ebd.

In dieser Phase ist zwar eine größere Widerstandskraft da, aber zugleich kann die Alarmreaktion schneller ausgelöst werden. Wird die Stress-Reaktion auf Dauer gestellt, so tritt die Erschöpfungsphase ein, die in Extremfällen zum Tod führen kann.

Nach Selye verbraucht jede Stressreaktion Energie, die in Regenerationsphasen wieder aufgebaut werden muss. Fehlen diese Regenerationsphasen oder sind sie zu kurz, kommt es zu Defiziten, die zur völligen Erschöpfung führen. Parallelen zu Verlaufsbeschreibungen im Burnout-Prozess liegen auf der Hand.

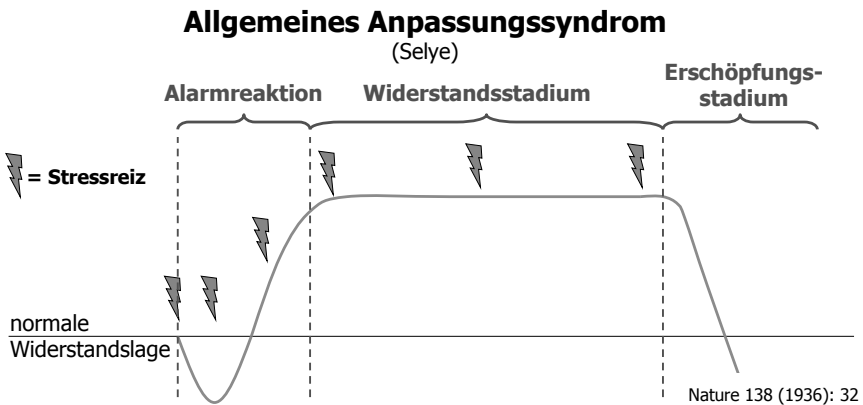


Abbildung 02: Verlauf einer Stressreaktion nach Fabry<sup>48</sup>

Gravierende Unterschiede ergeben sich in der individuellen Wahrnehmung der Stressoren und deren subjektiver Bewertung nach Richard S. Lazarus.<sup>49</sup> In einer ersten Lageeinschätzung wägen Menschen ab, ob Situationen als brenzlich einzustufen sind, also „Schaden/Verlust, Bedrohung und/oder Herausforderung beinhalten“.<sup>50</sup> Nach der ersten Lagebeurteilung erfolgt eine Bewertung der Situation, in die verschiedene Aspekte einfließen. In Stresssituationen prüfen Menschen, welcher Art die Anforderung ist, die auf sie zukommt, und welche Qualitätsnorm nach internen und externen Maßstäben zu erfüllen ist. Sie schätzen ab, ob ihre Ressourcen ausreichen, um den Anforderungen gerecht zu werden, und schätzen das Risiko ein, das mit dieser Anforderung für ihr persönliches Wertemuster verbunden ist.<sup>51</sup> Dieser ersten, in Sekundenbruchteilen ablaufenden Lageeinschätzung (Primary Appraisal) folgt in der Regel eine zweite (Secondary Appraisal), in der Handlungsalternativen geprüft werden.<sup>52</sup> Was ist zu tun? Was kann ich tun, wel-

<sup>48</sup> Götz Fabry, *Psychologische Aspekte*, Zugriff 30.12.2012

<sup>49</sup> Vgl. Richard S. Lazarus/Susan Folkman, *Transactional theory*, 141–169.

<sup>50</sup> Matthias Burisch, *Das Burnout-Syndrom*, 85.

<sup>51</sup> Vgl. ebd.

<sup>52</sup> Vgl., ebd., 85f.

che Ressourcen stehen mir für die Bewältigung dieser Situation zur Verfügung? Man kann hier auch von Coping-Strategien sprechen, die auf unterschiedliche Ebenen abzielen: die Gefühlsebene oder die Problemlösung. Emotionsorientiertes Coping „dient dazu, unangenehm empfundene Gefühlslagen abzuschwächen oder abzukürzen und wird vor allem dann eingesetzt, wenn eine verhaltensmäßige Situationskontrolle mit den vorhandenen Mitteln nicht möglich ist, also bei den sog. Unabänderlichkeiten.“<sup>53</sup> Problemorientiertes Coping setzen die Betroffenen dann ein, wenn eine Situation als prinzipiell kontrollierbar erlebt wird.

Zur Stress-Situation werden solche Erfahrungen, wenn ein Kontrollverlust erfahren wird, die bedrohlichen Kräfte als übermächtig erlebt werden, eine schnelle Abfolge solcher Erfahrungen von Kontrollverlust sich ereignet und keine Vorhersage über weitere „Überfälle“ für die Betroffenen möglich wird.<sup>54</sup> Hieraus können sich Teufelskreise entwickeln, die zu einer gefühlten und sich verfestigenden Hilflosigkeit führen. Dies wiederum hat Konsequenzen für die Einschätzung der persönlichen Ressourcen und die Chancen zur Bewältigung einer nächsten herausfordernden Situation. Stress, Kontrollverlust und Hilflosigkeit werden demnach ebenso gelernt wie auch die gegenteilige Erfahrung, nämlich Bestätigung, Festigung des Selbstwertgefühls und die positive Einschätzung, Anforderungen meistern zu können. Verfügt ein Mensch dagegen über ein gutes Maß an Selbstsicherheit und eine optimistische Einschätzung seiner internen und externen Ressourcen, wird er Herausforderungen als bewältigbar wahrnehmen können, sie situationsangemessen bearbeiten und weniger Stress erleben.

Als Fazit lässt sich festhalten: Je länger Menschen unter Stress leiden, desto gravierender und irreversibler sind die Folgen für die physische und psychische Gesundheit. Die individuellen Bewältigungsmuster von Stress basieren auf der bisherigen Geschichte mit derartigen Erfahrungen, den Coping-Strategien, über die Menschen verfügen, und einem Umfeld, das mehr oder weniger Stress-Stimulationen in kurzen oder längeren Intervallen freisetzt. Eine zentrale Rolle spielt bei der Bewältigung von Stress die individuelle Bewertung der Situation und der antizipierten Erfolgsaussichten.

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Fragen: Wie kommen Menschen zu einer positiven Einschätzung ihrer internen und externen Ressourcen? Wie kommen sie zu der Überzeugung, Anforderungen standhalten und Herausforderungen meistern zu können?

Zugleich kann man von einem prozesshaften Geschehen ausgehen. Wie die Stressforschung zeigt, wird erst durch eine „Lerngeschichte“ aus Belastungen Stress, aus Dauerstress emotionale und physische Erschöpfung, an deren Ende der emotionale und physische Erschöpfungszustand steht – Burnout.

---

<sup>53</sup> Ebd., 86.

<sup>54</sup> Vgl. ebd.



## 2.2. Burnout – ein umstrittenes Krankheitsbild

Verfolgt man die öffentliche Diskussion über Burnout, so kann man staunen, wie kontrovers sie geführt wird. Dabei geht es schon um die Frage, ob es dieses Krankheitsbild überhaupt gibt.

Kritiker wie Hilmar Klute sehen in dem Krankheitsbild einen typisch deutschen Trend. Er kritisiert die Beliebtheit der Etikettierung und fasst in einem Radiointerview des WDR vom 16.11.2012 seine These zusammen:

„Deutschland schlafft ab! [...] Alle Zeit lang entdecken wir Deutschen ein neues Leiden für uns, mit dem sich fabelhaft erklären lässt, warum wir mit dem Leben und seinen Begleiterscheinungen gar nicht klarkommen können. Dieses Leiden pflegen wir dann wie eine Stubenkatze und stellen es umstandslos unter unseren Schutz.“<sup>55</sup>

Andere Einwände kommen von Seiten der Psychiatrie. In einem Interview kommt der Psychiater und Theologe Manfred Lütz aus Sicht eines Chefarztes zu dem Schluss: „Burnout ist keine Krankheit, sondern eine Befindlichkeitsstörung!“<sup>56</sup> Menschen mit dieser Diagnose belegen nach seiner Ansicht Therapieplätze, die andere viel nötiger hätten. Ein kooperativer Führungsstil und gute, stressreduzierende Arbeitsplätze könnten das Problem effektiv beheben. Auch Isabella Heuser setzt mit ihrer Kritik bei dem Fakt an, dass es Burnout als eigenständige Erkrankung nach WHO-Kriterien nicht gibt. Sie sieht im Burnout vielmehr eine „spezifische, meist berufsbezogene Form der Depression.“<sup>57</sup> Auch die Behandlungsformen seien identisch für beide Diagnosen: Herausnahme aus stressigen Situationen, Zeitmanagement und therapeutische Angebote.<sup>58</sup> Es scheine für viele Menschen, besonders Männer, allerdings leichter zu sein, mit der Diagnose Burnout zu leben; Depression als Befund wirkt stigmatisierend in einer Gesellschaft, „die Erfolg, Stärke und den unermüdlichen Einsatz im Beruf zum Ideal erklärt, [sie, d.V.] wird sich ungern eingestehen, dass genau das die Menschen depressiv machen kann.“<sup>59</sup> Heuser kommt daher zu dem Schluss, dass es hilfreich sein kann, Burnout als Parallel-Diagnose bestehen zu lassen, wenn es denn zu

---

<sup>55</sup> Hilmar Klute in einem Interview des WDR am 16.11.2012 um 10.05 Uhr zu seiner neuen Veröffentlichung: *Wir Ausgebrannten: Vom neuen Trend, erschöpft zu sein*, München 2012; Zitat: <http://www.wdr5.de/sendungen/neugier-genuegt/s/d/16.11.2012-10.05/b/redezeit-hilmar-klute.html>, Zugriff: 01.01.2013.

<sup>56</sup> Heike Reinhold, *Burnout ist keine Krankheit*. Lütz ist Psychiater und Theologe am Alexander-Krankenhaus in Köln.

<sup>57</sup> Eva Tenzer, *Burnout ist eine Form der Depression*, 31. Heuser ist Direktorin der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der Berliner Charité.

<sup>58</sup> Ebd., 32.

<sup>59</sup> Ebd., 33.

einer höheren gesellschaftlichen Akzeptanz des Krankheitsbildes Depression insgesamt kommt.

Die kritischen Einwände nehmen Theoretiker wie Burisch auf. Auch er beobachtet einen populären Reiz des Themas, der viele Menschen zu eigenen Assoziationen anregt und der es „zu einem periodisch wiederaufblühenden *Evergreen* der Populärmedien“ macht.<sup>60</sup> Auch wenn die Forschungslage in Teilen diffus ist, zieht er den Schluss daraus, an diesem Krankheitsbild weiter zu forschen, denn

„hier laufen von einem zentralen Knotenpunkt aus Netzschnüre bis in entfernte und auf den ersten Blick unzusammenhängende Gegenden. Wenn man so will, sind letztlich sogar philosophische Fragen wie die nach der Willensfreiheit oder Determinismus tangiert [...]; und die Frage nach dem ‚Sinn‘ des Lebens stellt sich im Zusammenhang mit Burnout nicht nur denen, die daran leiden“.<sup>61</sup>

Nach Burisch haben wir es mit einem großen Thema zu tun; es lohnt die Anstrengung, dieses Krankheitsbild detailliert zu erforschen und Interventionsmöglichkeiten zu entwickeln. Allein der Hinweis auf mögliche Parallelen zum Krankheitsbild der Depression wird der Komplexität des Themas nicht gerecht. Ob es sich dabei um eine Spielart der Depression oder um ein eigenständiges Krankheitsbild handelt, ist dabei eine zweitrangige Frage, denn in jedem Fall ist eine Behandlung nötig.

### 2.3. Was ist Burnout?

Aus der Geschichte des Begriffes Burnout und den ersten Anfängen der Forschung erklärt sich die Heterogenität der Ansätze. Ausgangspunkt war in der Regel ein an Einzelfällen oder speziellen Berufsgruppen (z.B. Helferberufen) orientiertes Verfahren, aus dem generelle Schlüsse gezogen wurden. Je nach ‚Kasus‘ wurden unterschiedliche Definitionen und Schwerpunkte entwickelt, die sich auch widersprechen konnten. Ab den 80er Jahren wurde dann im Gegenzug in der Forschung hauptsächlich mit quantitativen Erhebungsmethoden basierend auf dem „Maslach Burnout Inventory“ (MBI) nach Maslach oder Pines („Tedium Measure“) gearbeitet, ohne dass die grundlegenden Fragen der Definition geklärt waren. „Je höher die Punktwerte, desto ‚ausgebrannt‘ der Proband, ganz einfach.“<sup>62</sup> Bis heute existieren beide Forschungsverfahren nebeneinander.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Matthias Burisch, *Das Burnout-Syndrom*, 10.

<sup>61</sup> Ebd., 11.

<sup>62</sup> Ebd., 15.

<sup>63</sup> Vgl. ebd.