



Kanton Zug



## Burnout in der Schule

Informationen für Lehrpersonen,  
Schulleitungen und Behörden

Gesundheitsdirektion  
Gesundheitsamt

## Impressum

### Idee/Konzept:

Vera, Weiss, Dr. phil., Gesundheitsamt des Kantons Zug;

Rosmarie Koller, lic. phil., Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug;

Daniel Frey, Dr. med., Schulgesundheitsdienste Stadt Zürich

### Text/Redaktion:

Regula Behringer, lic. phil., Schulgesundheitsdienste Stadt Zürich;

Daniele Waldburger, lic. phil., Waldburger Consulting GmbH, Zürich;

Rosmarie Koller, lic. phil., Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug;

Vera, Weiss, Dr. phil., Gesundheitsamt des Kantons Zug;

Gestaltung: Atelier Benni Weiss, Zug

Fotos: Daniel Rihs, Bern; Alexandra Wey, Zug (Seite 4)

Druck: Kalt-Zehnder-Druck AG, Zug

© Gesundheitsamt des Kantons Zug, 2010

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

# Inhalt

Weshalb ist Burnout ein wichtiges Thema für Schulen?	5
Was ist Burnout, und woran erkennt man es?	9
Welches sind die Ursachen von Burnout?	14
Wie kann Burnout verhindert werden?	19
Und wenn ein Burnout trotzdem auftritt?	30
Nützliche Adressen	34



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

## Weshalb ist Burnout ein wichtiges Thema für Schulen?

Wenige Berufe sind interessanter und vielfältiger als jener der Lehrerin oder des Lehrers. Und wenige stellen höhere Anforderungen bezüglich fachlicher, sozialer und emotionaler Kompetenzen an jene, die ihn ausüben. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass von Seiten der Gesellschaft, von Behörden, von Eltern, Schülerinnen und Schülern oft sehr widersprüchliche Erwartungen an Lehrpersonen und an Schulleitungen gestellt werden. Diese hohen Anforderungen werden oft als belastend erlebt. Mit der Arbeit nie richtig fertig zu sein und es nie allen recht machen zu können ist ein Gefühl, das kaum einer Lehrerin, einem Lehrer oder einem Schulleitungsmitglied fremd ist.

## **Lehrpersonen und Schulleitungen besonders stark Burnout-gefährdet**

Ob Mann oder Frau, Berufseinsteigerin oder alter Hase, ob Kindergarten, Primar- oder Sekundarstufe, das Phänomen des Ausbrennens kann alle Lehrpersonen oder Mitglieder von Schulleitungen treffen, oft gerade auch besonders engagierte. Untersuchungen in der Schweiz berichten von rund 10 bis 30 Prozent Burnout-gefährdeten oder «ausgebrannten» Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern.

## **Burnout – kein individuelles Problem**

Burnout ist kein persönliches Problem der einzelnen Lehrpersonen oder Schulleitungsmitglieder, sondern betrifft die Schule als Ganzes. Es ist ein berufsbedingtes Phänomen, dessen Ursachen sowohl auf der individuellen wie auch auf der Ebene der Schule und der Gesellschaft zu suchen sind. Entsprechend haben Behörden, Schulleitungen, Arbeitskolleginnen und -kollegen eine Verantwortung gegenüber Betroffenen wie auch gegenüber Schülerinnen, Schülern und Eltern.

## **Früherkennung von Burnout**

Ein frühes Erkennen und Eingreifen kann viel persönliches Leid, Arbeitsausfälle und Krankheitskosten verhindern. Oft scheidet ein frühes Intervenieren daran, dass Betroffene aus Scham schweigen und auch Vorgesetzte sowie Arbeitskolleginnen und -kollegen die Probleme nicht ansprechen, selbst wenn sie deutlich erkennbar sind.

Diese Broschüre will zu einem besseren Verständnis von Burnout beitragen, die Früherkennung erleichtern und Schulbehörden, Schulleitungen und Lehrpersonen dazu motivieren, Ursachen und Probleme aktiv anzugehen.

### **3 Minuten zum Nachdenken**

- Was ist mir im Leben wirklich wichtig? Wende ich dafür genügend Zeit auf?
- Habe ich neben dem Beruf noch genügend Energie, um Beziehungen und Hobbies zu pflegen?
- Bin ich zufrieden mit meiner Arbeit?
- Wie geht es mir, wenn ich morgens aufstehe und an den bevorstehenden Arbeitstag denke?





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



«Plötzlich brauchte ich viermal so lange, um die Aufsätze zu korrigieren. Ich konnte mich kaum mehr konzentrieren.»



## Was ist Burnout, und woran erkennt man es?

Um es gleich vorwegzunehmen: Es gibt bis heute keine allgemein akzeptierte, wissenschaftliche Definition von Burnout. Dies hat einerseits damit zu tun, dass der Begriff noch relativ jung ist und erst seit Mitte der 70er-Jahre wissenschaftlich erforscht wird. Andererseits liegt es daran, dass es sich bei Burnout um ein äusserst komplexes Phänomen handelt, das sich je nach Person unterschiedlich ausdrückt und dessen Verlauf individuellen Unterschieden unterworfen ist. Trotzdem haben sich in den letzten Jahrzehnten verschiedene für Burnout typische Merkmale herauskristallisiert, die für eine Früherkennung nützlich sind.

### **Herausforderung oder Stress?\***

Der Mensch setzt sich alltäglich mit Anforderungen auseinander, die für ihn von Bedeutung sind. Solche Anforderungen werden von aussen an ihn herangetragen oder er stellt sie sich selbst. Solange der Mensch die Ressourcen für die Bewältigung solcher Anforderungen als ausreichend einschätzt, nimmt er sie positiv als Herausforderung wahr. Stress entsteht erst dann, wenn in der persönlichen Wahrnehmung des Menschen die vorhandenen äusseren Ressourcen und seine persönlichen Ressourcen für eine zufriedenstellende Bewältigung nicht mehr ausreichen.

Die Folgen von Stress reichen von kurzfristigen und vorübergehenden Reaktionen (Nervosität, Fehlhandlungen) bis hin zu chronischen Manifestationen wie z. B. Herzerkrankungen oder Burnout.

\* Richard S. Lazarus & Raymond Launier, Transaktionale Stresstheorie, 1981

### **Vom chronischen Stress zum Burnout**

Der Begriff «Burnout», auf deutsch Ausbrennen, bezeichnet die Erfahrung einer allmählich fortschreitenden seelischen und körperlichen Erschöpfung bei der Arbeit.

Grundsätzlich ist keine Berufsgruppe vor Burnout gefeit. Allerdings sind Menschen in helfenden, pflegenden, sozialen, erziehenden und beratenden Berufen öfter davon betroffen als andere. Dies hängt damit zusammen, dass sie in ihrem Alltag regelmässig mit hohen psychischen und emotionalen Belastungen konfrontiert sind, die sich auch nach dem Feierabend nicht so einfach abstellen lassen. Dauern diese Belastungen lange an, können sie zu chronischem Stress und schliesslich zu Burnout führen. Burnout ist also nicht Stress an sich, sondern das Ergebnis von unbewältigtem, lang andauerndem Stress. Niemand geht abends gesund ins Bett und erwacht am Morgen mit einem Burnout.

Burnout kann Körper, Psyche und soziales Verhalten in Mitleidenschaft ziehen und in schweren Fällen zu vollständiger Arbeitsunfähigkeit führen.

### Erscheinungsformen von Burnout

Burnout ist keine Krankheit mit einer eindeutigen Diagnosestellung. Gemäss der am weitesten verbreiteten Burnout-Definition von Maslach und Jackson\* sind aber die drei Dimensionen «Emotionale Erschöpfung», «Depersonalisierung» und «Reduzierte Leistungsfähigkeit» charakteristisch. Nur wenn in allen drei Dimensionen Symptome auftreten, sprechen die Autorinnen von einem Burnout.

#### Emotionale Erschöpfung:

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

Mögliche Symptome:

- Verlust von positiven Empfindungen und des Wohlbefindens
- Niedergeschlagenheit, Antriebslosigkeit
- Zweifel am Sinn der Arbeit
- Minderwertigkeitsgefühle, Versagensängste, Dünnhäutigkeit
- chronische Müdigkeit
- nicht mehr abschalten können

#### Depersonalisierung:

Betroffene leiden unter fehlenden oder negativen Empfindungen gegenüber Menschen, mit denen sie bei der Arbeit zu tun haben (z. B. Schülerinnen/Schüler, Eltern oder Kolleginnen/Kollegen).

Mögliche Symptome:

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

#### Reduzierte Leistungsfähigkeit:

Betroffene erleben eine Reduktion ihrer Leistungsfähigkeit. Sie fühlen sich bei ihrer Arbeit weniger erfolgreich und kompetent und entwickeln ein negatives Selbstbild in Bezug auf die eigene Arbeit.

Mögliche Symptome:

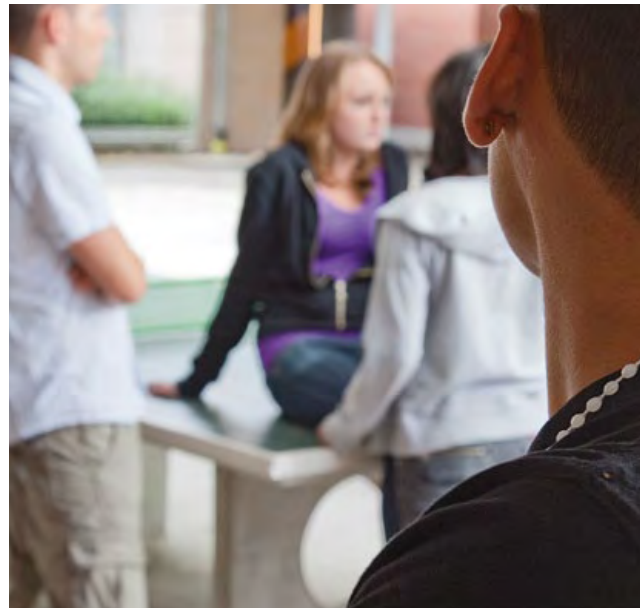
- abnehmende Aufmerksamkeit und Tatkraft
- reduzierte Flexibilität und Kreativität
- Ineffizienz und Fehleranfälligkeit
- ständige Überforderung

\* Christina Maslach & Susan Jackson, Maslach Burnout Inventory, 1986

Diese drei Hauptdimensionen werden oft begleitet von körperlichen Beschwerden wie Schlafstörungen, Verspannungen, Kopf- und Bauchschmerzen, Verdauungsproblemen, Rückenbeschwerden, hohe Infektanfälligkeit u. a. m. Angstgefühle, Depressionen oder erhöhter Medikamenten- und Suchtmittelkonsum können weitere Symptome sein.

#### **Verlauf eines Burnouts**

Burnout ist ein Prozess der zunehmenden physischen, emotionalen und mentalen Erschöpfung. Oft sind die ersten Anzeichen eines Burnouts unauffällig und werden nicht bemerkt. Mit der Zeit häufen und verstärken sich die Symptome, ihr Schweregrad nimmt zu, bis hin zu einem Burnout. Allerdings gibt es weder einen einheitlichen Verlauf bei der Entwicklung eines Burnouts, noch existiert ein typisches Muster, welche Symptome in welcher Häufigkeit und Kombination auftreten.



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



### Warnsymptome ernst nehmen

Zentrale Warnsignale auf der persönlichen Ebene sind:

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

Im Schulalltag können u. a. folgende Auffälligkeiten mögliche

Warnsignale sein:

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

### Frühzeitig Hilfe holen

Burnout-Betroffene nehmen die Symptome oft zu lange nicht ernst oder verschweigen sie aus Scham oder Angst, am Arbeitsplatz als nicht mehr belastbar zu gelten. Dabei lassen sich ein Burnout und seine Folgen umso besser bewältigen, je früher die Symptome erkannt und geeignete Massnahmen ergriffen werden. Betroffene sollten sich deshalb nicht scheuen, über ihre Probleme zu sprechen und frühzeitig professionelle Hilfe zu suchen. Zur besseren Selbsteinschätzung kann ein Fragebogen nützlich sein (z. B. [www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)).

### 3 Minuten zum Nachdenken

- Hat sich mein gesundheitliches Wohlbefinden in den letzten Monaten und Jahren verändert?
- Wie schätzt meine engste Umgebung mein Befinden ein?
- Bin ich mit meiner beruflichen Leistung zufrieden, oder will ich immer mehr?
- Gibt es einen Feierabend, oder arbeite ich auch am Abend und am Wochenende weiter?

## Welches sind die Ursachen von Burnout?

Weshalb brennt eine Lehrperson bzw. ein Mitglied der Schulleitung aus? Auf diese Frage gibt es keine einfache und eindeutige Antwort. Zu unterschiedlich sind die Ursachen im Einzelfall. Auslöser eines Burnout-Prozesses können sowohl persönliche Merkmale der betroffenen Lehrperson bzw. des Schulleitungsmitgliedes als auch arbeitsbezogene und gesellschaftliche Faktoren sein. So gibt es Einstellungen und Verhaltensweisen, die einen Menschen besonders anfällig für Burnout machen, und es gibt Arbeitsbedingungen, die Burnout geradezu provozieren. Im konkreten Fall spielen bei der Entstehung eines Burnouts immer verschiedene Faktoren eine Rolle.



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

### **Persönliche Faktoren**

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

- Vernachlässigung ausserberuflicher Interessen
- hohes Engagement und geringe Distanzierungsfähigkeit
- Streben nach Perfektion
- hohe Erwartungen an sich und das Umfeld
- übermässige Gewichtung von Misserfolgen
- Bereitschaft, sich zu verausgaben
- Aber auch: geringes Engagement und schnelle Überforderung

### **Arbeitsbezogene Faktoren**

Lehrpersonen sind vielen arbeitsbezogenen Belastungen ausgesetzt, darunter:

- schwieriges Verhalten von Schülerinnen und Schülern
- Disziplinarprobleme
- zunehmende Heterogenität der Klasse
- komplexe erzieherische Ansprüche
- zu grosse Klassen, zu wenig Entlastungsstunden
- Konflikte mit Schülerinnen, Schülern und Eltern
- ständiges Exponiertsein und fehlende Wertschätzung
- viele Reformen in kurzer Zeit



**«Das Tempo an der Schule ist hoch. Durch die vielen neuen Anforderungen bleibt gar keine Zeit mehr, sorgfältig zu planen, geschweige denn umzusetzen. Eines jagt das andere.»**



- zusätzliche Projekte ohne genügende Ressourcen
- zunehmend eingeschränkter Handlungsspielraum
- grosser Arbeits- und Zeitdruck
- hoher Administrations- und Sitzungsaufwand
- unklare Zuständigkeiten
- hoher Lärmpegel und beengte Raumverhältnisse
- wenig berufliche Zukunftsperspektiven

Mitglieder von Schulleitungen können zusätzlich zu den oben erwähnten Faktoren z. B. auch folgende Punkte als belastend empfinden:

- Moderation von Entscheidungsprozessen und Konflikten
- Schwierige Mitarbeitenden- oder Elterngespräche
- Pensenzuteilungen
- Aufbau und Umsetzung von Qualitätsmanagement
- Schul- und Unterrichtsentwicklung

### Übergeordnete und gesellschaftliche Faktoren

Die Schule als wichtige Institution für die Bildung und Sozialisation von Kindern und Jugendlichen befindet sich in einem kontinuierlichen Austausch und Wechselspiel mit dem Rest der Gesellschaft. Bei der Analyse von Burnout-Ursachen dürfen gesellschaftliche Rahmenbedingungen deshalb nicht ausser

Acht gelassen werden. Aus Sicht von Lehrpersonen und Schulleitungen sind folgende Entwicklungen besonders relevant:

- Image-, Autoritäts- und Statusverlust von Lehrpersonen
- steigende fachliche Anforderungen an Lehrkräfte und Schulleitungen
- Delegation gesellschaftlicher Problemstellungen an die Schule
- hohe und teilweise widersprüchliche Erwartungen der Gesellschaft an die Schule
- knappe finanzielle Mittel von Schulen

### 3 Minuten zum Nachdenken

- Was hilft mir am besten, um abzuschalten und Energie zu tanken?
- Welches sind meine persönlichen Stressauslöser? Welche davon wirken über längere Zeit belastend?
- Was habe ich bereits unternommen, um belastende Situationen zu verändern?
- Hole ich mir bei Bedarf genügend Unterstützung? Bei wem?
- Auf welche Belastungen habe ich selber Einfluss, und welche muss ich als unveränderbar akzeptieren?



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

## Wie kann Burnout verhindert werden?

Vorbeugung und Früherkennung haben bei Burnout höchste Priorität. Es geht darum, persönliche Risiken zu minimieren und den Arbeitsalltag in der Schule so zu gestalten, dass die Gesundheit von Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern erhalten bleibt. Dazu können und sollen alle Beteiligten einen Beitrag leisten: Lehrperson, Kollegium, Schulleitung und Schulbehörde. Auf den folgenden Seiten finden Sie konkrete Anregungen, die sich in der Praxis als wirksam erwiesen haben.

# Was kann ich für mich selbst tun?

## **Installieren Sie Ihr eigenes Frühwarnsystem**

Nehmen Sie sich regelmässig Zeit für sich selbst. Stellen Sie sich von Zeit zu Zeit die Frage «Wie geht es mir?» und geben Sie sich eine ehrliche Antwort. Nehmen Sie Anzeichen von Überforderung ernst und hören Sie auf Warnsignale Ihres Körpers. Seien Sie offen gegenüber Äusserungen aus ihrem sozialen Umfeld, welche auf «Veränderungen» bei Ihnen hinweisen.

## **Achten Sie auf eine ausgewogene Work-life-Balance**

Schaffen Sie sich arbeitsfreie Inseln und versuchen Sie, wenn immer möglich, sich samstags und sonntags wirklich freizunehmen. Verplanen Sie Ihre Pausen nicht, nutzen Sie diese zur Erholung. Nehmen Sie sich Zeit für persönliche Dinge und gehen Sie einer Freizeitbeschäftigung nach, die Ihnen Freude macht.

## **Gehen Sie sorgsam mit Ihrem Körper um**

Achten Sie gerade auch in Stresszeiten auf regelmässige Bewegung, ausgewogene Ernährung in entspannter Atmosphäre und genügend Schlaf.

## **Pflegen Sie Ihr soziales Netzwerk**

Tragende Beziehungen sind wie ein sicherer Hafen, der uns auch

bei hohem Wellengang schützt. Pflegen Sie Ihre Partnerschaft, Ihre Familie, Ihre Freundschaften und Beziehungen. Bauen Sie sich ein soziales Netzwerk innerhalb und ausserhalb der Schule auf. Nehmen Sie sich Zeit für Ihnen wichtige Menschen und Gespräche.

## **Schaffen Sie sich Zufriedenheitserlebnisse**

Positive Feedbacks zur Arbeit sind oft Mangelware. Planen Sie daher regelmässig kleine Selbstbelohnungen ein. Nehmen Sie allfällige Erfolgserlebnisse an der Schule bewusst wahr und geniessen Sie diese. Dazu gehören auch indirekte Formen der Wertschätzung wie motivierte Kinder und aufgestellte Jugendliche. Rufen Sie sich abends kurz z. B. die schönen Erlebnisse des Tages in Erinnerung.

## **Gehen Sie Probleme aktiv an**

Versuchen Sie, wo immer möglich, Konflikte aktiv anzugehen und zu klären. Wer Probleme offen anspricht und sich Zeit dafür nimmt, lebt gesünder. Holen Sie sich bei grösseren Konflikten oder Problemen Unterstützung, z. B. von Arbeitskolleginnen oder Arbeitskollegen, von der Schulleitung oder von einer entsprechenden Fachstelle. Seien Sie sich aber auch im Klaren, dass sich gewisse Probleme nicht lösen lassen.





«Den Schülerinnen und Schülern Grenzen zu setzen habe ich gelernt. Bei Erwachsenen Nein zu sagen, fällt mir immer noch schwer.»

### Gönnen Sie sich Supervision oder Coaching

Supervision oder Coaching können helfen, Fragen des beruflichen Alltags zu analysieren, Quellen von Belastungen zu orten, einen neuen Blick für akute Probleme zu bekommen sowie neue Handlungs- und Verhaltensoptionen zu finden. Scheuen Sie sich nicht, entsprechende Angebote in Anspruch zu nehmen (z.B. bei der PHZ Zug). Sehen Sie es vor allem als Unterstützung und Stärkung und nicht als Eingeständnis von Schwäche an. Supervision und Coaching sind Hilfe zur Selbsthilfe, Ausdruck von professionellem beruflichem Handeln und stärken Ihre Fähigkeiten.

### Setzen Sie Grenzen – Lernen Sie Nein sagen

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

### **Sie müssen nicht perfekt sein**

Erlauben Sie nicht nur anderen, sondern auch sich selber Fehler zu machen. Perfektionismus ist nicht nur anstrengend, sondern oft auch ineffizient. Überlegen Sie sich bei Aufgaben wie etwa der Unterrichtsvorbereitung, ob Aufwand und Ertrag in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Für den letzten Schliff an einer Arbeit wird nämlich meist ein unverhältnismässig grosser Aufwand betrieben.

### **Versuchen Sie es mit Humor**

Im Alltag fällt es oft schwer, das halbvolle statt das halbleere Glas zu sehen. Und oft ist es einem nicht zum Lachen zumute. Aber manchmal hilft es, wenn man einen Schritt zurück macht und die Situation von ausserhalb zu betrachten versucht. Die unumgänglichen Unzulänglichkeiten im Schulalltag haben oft auch eine komische Seite.

### **Optimieren Sie Ihre Arbeitsorganisation**

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

### **Nutzen Sie Weiter- und Fortbildungsangebote**

Gerade Lehrpersonen können durch ihre geringen Aufstiegschancen im Beruf ein Zuwenig an Herausforderung und Antrieb erleben. Routine, eingefahrene Muster und Langeweile können ebenfalls ins Burnout führen. Gestalten Sie Ihr Leben und den Beruf vielfältig und abwechslungsreich, indem Sie nicht nur das wiederholen, was Sie gut können, sondern auch neue Herausforderungen anpacken. Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten können mit einer Spezialisierung und Profilbildung einhergehen und damit eine Veränderung des Tätigkeitsfeldes ermöglichen.

#### **3 Minuten zum Nachdenken**

- Wo besteht Handlungsbedarf? Welcher der erwähnten Tipps spricht mich am meisten an?
- Welche konkreten Umsetzungsschritte sehe ich bei diesem einen Punkt?
- Wie lange möchte ich an diesem Thema dranbleiben?
- Wie kann ich sicherstellen, dass mein Vorhaben nicht vergessen geht?

# Was kann ich als Teammitglied tun?

## **Zeigen Sie Ihre Wertschätzung**

Regelmässige positive Feedbacks im Schulleitungs- oder Lehrerteam fördern ganz allgemein eine gute Schulhauskultur. Zeigen Sie also nicht mit Lob für den Einsatz Ihrer Teamkollegin, Ihres Teamkollegen und freuen Sie sich andererseits über Anerkennung und Wertschätzung von anderen.

## **Unterstützen Sie sich gegenseitig, sprechen Sie Probleme an**

Durch gegenseitige Unterstützung und einen offenen Austausch innerhalb des Teams kann man Stress und Burnout vorbeugen. Tauschen Sie regelmässig Erfahrungen aus und hören Sie andern aktiv zu. Haben Sie den Mut nachzufragen, wenn Sie merken, dass es einer Kollegin oder einem Kollegen einmal nicht gut geht. Berichten Sie aber auch offen über schwierige Situationen aus dem eigenen Schulalltag. Ein gegenseitiger offener Austausch wirkt entlastend und stressmindernd.



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

### **Setzen Sie sich als Team für Ihre Bedürfnisse ein**

Lehrpersonen wie auch Schulleitungen sind in ihrem Berufsalltag mit vielen Reformen und neuen Projekten konfrontiert. Bei manchen Veränderungen kann im Team schnell die Frage nach dem Nutzen derselben für den Schulbetrieb auftauchen. Vermeiden Sie es, sich im Team durch Ihren Ärger oder Ihre Befürchtungen gegenseitig herunterzuziehen. Überlegen Sie sich nach einer Runde des Schimpfens, wie Sie Ihre Bedenken geschickt bei der zuständigen Stelle platzieren können. Formulieren Sie gegenüber Vorgesetzten aktiv Ihre Bedürfnisse und bringen Sie Veränderungsvorschläge ein.

### **Setzen Sie Stärken der einzelnen Teammitglieder gezielt ein**

Vermeiden Sie Einzelkämpfertum, Vergleiche und Konkurrenz unter Teamkollegen bzw. Teamkolleginnen. Jeder Mensch hat seine Stärken und seine speziellen Fähigkeiten. Profitieren Sie von diesen in der Teamarbeit! Achten Sie bei klassenübergreifenden gemeinsamen Unterrichtsvorbereitungen, beim Materialaustausch und bei kollegialer Beratung darauf, die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder so zu nutzen, dass die Zusammenarbeit nicht einen zusätzlichen Aufwand darstellt, sondern entlastend wirkt.

### **Starten Sie eine Intervisionsgruppe**

In einer Intervisionsgruppe, auch kollegiale Beratung genannt, können Sie Themen und Probleme besprechen, die Sie in Ihrem Schulalltag beschäftigen, und gemeinsam nach Lösungen suchen. So können das eigene Rollenverständnis reflektiert sowie die eigenen Handlungskompetenzen erweitert werden. Lehrpersonen bzw. Schulleitungen, welche regelmässig an einer Intervisionsgruppe teilnehmen, erleben den gegenseitigen Austausch als grosse Bereicherung und Entlastung. Und nebenbei stärkt es auch noch den Teamzusammenhalt. Unterstützung beim Aufbau einer Intervisionsgruppe erhalten Sie bei der Beratung für Lehrpersonen und Schulleitungen, PHZ Zug.

### **3 Minuten zum Nachdenken**

- Welche Formen von hilfreicher Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung bieten sich in unserem Team an?
- Habe ich eine Vertrauensperson im Team?
- Gibt es jemanden im Team, der momentan stark belastet bzw. überfordert ist? Wie kann ich diese Kollegin bzw. diesen Kollegen unterstützen?



# Was kann ich als Mitglied der Schulleitung tun?



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

## **Nehmen Sie Ihre Führungsrolle ernst**

Als Mitglied der Schulleitung tragen Sie Mitverantwortung für die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Lehrpersonen an Ihrer Schule. Seien Sie sich bewusst: Eine positive Beziehung der Lehrpersonen zur Schulleitung ist ein wichtiger Faktor in der Burnout-Prävention.

## **Pflegen Sie eine Kultur der Wertschätzung an Ihrer Schule**

Die Schulleitung hat wesentlichen Einfluss auf die Feedback-Kultur einer Schule. Berücksichtigen Sie bei Ihren Feedbacks die besonderen Fähigkeiten und Spezialitäten der jeweiligen Lehrperson oder des jeweiligen Teams. Eine Schulkultur, in der Anerkennung für Geleistetes zum Alltag gehört, fördert Arbeitszufriedenheit, Engagement und Gesundheit der Lehrpersonen – und umgekehrt ist das Gefühl von fehlender Anerkennung einer der häufigsten Anlässe für eine innere Kündigung. Ausserdem ist es in einem positiven Klima besser möglich, Fehler anzusprechen und berechtigte Kritik anzubringen.

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

Unterstützen Sie Ihre Lehrkräfte und lassen Sie diese mit Problemen nicht allein. Nehmen Sie an schwierigen Elterngesprächen teil und bieten Sie Unterstützung bei ernsthaften Disziplinarprob-

lemen an. Setzen Sie sich für berechtigte Anliegen der Lehrerschaft gegenüber der Schulbehörde ein.

### **Planen Sie genügend Zeit für Mitarbeitergespräche ein**

Mitarbeitergespräche sind eine gute Möglichkeit für differenzierte Rückmeldungen und den Ausdruck von Wertschätzung. Fragen Sie auch nach allfälligen Belastungen und sprechen Sie wahrgenommene Auffälligkeiten oder Schwierigkeiten an. Stösst eine Lehrperson bei der Schulleitung auf Gesprächsbereitschaft und aktives Zuhören, so ist es ihr eher möglich, sich eine Überlastung einzugestehen oder Kritik anzunehmen und Lösungen wie z. B. der Vertiefung der Fachkompetenz durch eine zusätzliche Weiterbildung zuzustimmen.

### **Fördern Sie die Zusammenarbeit**

Fördern Sie eine produktive Zusammenarbeit und den Austausch an Ihrer Schule. Berücksichtigen Sie dabei nach Möglichkeit die Wünsche und Bedürfnisse der Lehrpersonen. Eine sorgfältige Auswahl bei der Zusammenstellung eines Teams ist Voraussetzung für eine gut funktionierende Zusammenarbeit. Auch gemeinsame Anlässe und regelmässige Rituale fördern eine gute Schulhauskultur und tragen nicht zuletzt zum guten Ruf Ihrer Schule bei.



**«Als Schulhausleiter befinde ich mich oft in einer Sandwichposition. Der Spagat zwischen Unterrichten und Leitungsfunktion macht mir manchmal ganz schön zu schaffen.»**

### **Bieten Sie bei Anzeichen von Burnout Unterstützung an**

Sprechen Sie Lehrpersonen bei ersten Anzeichen von Burnout behutsam an. Bedenken Sie dabei, dass Betroffene oft unter dem Gefühl leiden, versagt zu haben. Deshalb besteht die Gefahr, dass sie «zumachen». Unterstützen Sie die Lehrperson bei der Suche nach geeigneten Entlastungsmassnahmen. Eine Supervision, eine vorübergehende Befreiung von Projektarbeit oder eine ärztlich verordnete Reduktion des Pensums können entlastend wirken. Beachten Sie, dass der Wechsel vom strukturierten Schulalltag zu einer unstrukturierten Auszeit oft eine Überforderung ist. Lehrpersonen sind bei der Gestaltung der Auszeit oft auf Rat und Hilfe von aussen angewiesen.

### **Nutzen Sie vorhandene Unterstützungsangebote**

Bei schweren Symptomen ist meist eine professionelle Beratung oder Therapie notwendig. Nehmen Sie frühzeitig Kontakt mit der Schulberatungsstelle auf, um mit ihr und der Lehrperson gemeinsam das weitere Vorgehen zu planen. Die Beratungsstelle kann Ihnen Adressen von psychologischen Fachkräften wie auch Adressen von Timeout-Möglichkeiten zur Verfügung stellen und Sie wie auch die Lehrperson bei der Planung des Wiedereinstiegs unterstützen.

**Führen Sie einen Gesundheitszirkel an Ihrer Schule durch**  
Gesundheitszirkel sind ein anerkanntes Instrument der Prävention und Intervention. Nach einem ersten Zusammentragen der spezifischen Ressourcen und Belastungen an einer Schule werden mögliche Massnahmen zur Ressourcenstärkung und Belastungsreduktion diskutiert und in einem weiteren Schritt umgesetzt. Spezielle Fragebögen zur Feststellung von berufsspezifischen Belastungen (z. B. [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)) liefern eine gute Grundlage zur Durchführung eines Gesundheitszirkels. Konkrete Unterstützung bei der Organisation dieser Zirkel erhalten Sie beim Gesundheitsamt des Kantons Zug.

### **3 Minuten zum Nachdenken**

- Wie könnte eine Kultur der Wertschätzung und gegenseitigen Unterstützung noch stärker an unserer Schule etabliert werden?
- Welche Mitarbeitenden hätten schon längst einen Dank für Geleistetes verdient?
- Gibt es jemanden im Team, den/die ich als gefährdet einschätze? Falls Ja: Was sind meine nächsten Schritte?

# Was kann ich als Mitglied der Schulbehörde tun?

## **Schaffen Sie sich eine Grundlage für strategische Entscheide**

Als gemeindliche Schulbehörde legen Sie die langfristigen Ziele der Schule fest und tragen so wesentlich zur Gestaltung der Schule bei. Fundierte Informationen über aktuelle Entwicklun-

gen im Schulbereich erleichtern Ihnen strategische Entscheidungen. Pflegen Sie den Kontakt zur Schule, um Ihr Wissen über die Führung und die Entwicklung Ihrer Schule als Ganzes zu vertiefen.



«Unsere Schulkommission informiert sich regelmässig bei uns über den Schulbetrieb und setzt sich sehr für unsere Schule ein. Die neuen Gruppenräume erleichtern uns einen individualisierenden Unterricht.»

### **Berücksichtigen Sie den Entwicklungsstand Ihrer Schule**

Berücksichtigen Sie bei der Festlegung von gemeindlichen Schwerpunkten in der Qualitätsentwicklung die aktuelle Schulkultur und den Entwicklungsstand Ihrer Schule. Zwischen langfristigen Zielen und dem realen Geschehen besteht oft eine Diskrepanz. Setzen Sie realistische Ziele, die kurzfristig erreichbar sind, und denken Sie langfristig.

### **Achten Sie auf das Tempo bei Veränderungen an Ihrer Schule**

Gemeindliche Qualitätsentwicklungsprozesse wie auch die kantonalen Reformprojekte stellen an alle Beteiligten hohe Ansprüche und können zu grossen Belastungen führen. Seien Sie sich bewusst, dass sämtliche Veränderungen gewissermassen bei laufendem Vollbetrieb der Schule realisiert werden müssen. Setzen Sie sich für ein angemessenes Tempo bei der Einführung von Neuerungen ein.

### **Sensibilisieren Sie das politische Umfeld für Schulanliegen**

Als Mitglied der Schulbehörde sind Sie mit Anliegen verschiedener Interessengruppen konfrontiert. Zusätzlich zum fachlichen Wissen sind somit Ihre Kommunikations-, Konflikt- und Moderationsfähigkeit gefragt. Sensibilisieren Sie Ihre Parteimitglieder für berechnigte schulische Anliegen. Setzen Sie sich im Gemeinderat

und in der Öffentlichkeit für genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Gestaltung und Weiterentwicklung der Schule sowie für gute Rahmenbedingungen wie z. B. angemessene räumliche Verhältnisse oder gute Arbeitsbedingungen ein.

### **Bilden Sie sich als Behördenmitglied weiter**

Eine Weiterbildung zum Thema «Führen als Schulbehörde» – zu finden z. B. unter [www.aeb.ch](http://www.aeb.ch) – kann Sie in der Ausübung Ihres Amtes stärken und unterstützen.

### **3 Minuten zum Nachdenken**

- Wie gut kenne ich die Schulkultur und den Entwicklungsstand unserer Schule?
- Was für ein Führungsverständnis habe ich?
- Kenne ich die Bedürfnisse bzw. Wünsche der Schulleitung und der Lehrpersonen? Wo habe ich Spielraum, die Schule bzw. die Schulleitung und Lehrpersonen noch stärker zu unterstützen?

## Und wenn ein Burnout trotzdem auftritt?

Die meisten Burnout-Betroffenen leiden zu lange, bevor sie sich Hilfe suchen oder Hilfe erhalten. Gespräche mit der Familie, Freundinnen und Freunden, Teamkolleginnen und -kollegen sowie Vorgesetzten können Wege aus der Krise weisen. Eine professionelle Begleitung kann den Leidensweg verkürzen. Holen Sie sich frühzeitig Unterstützung!

Bei einem Burnout braucht es die Mithilfe aller Beteiligten: Bieten Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter frühzeitig Entlastung und Hilfe an. Es lohnt sich, in Ihre Lehrpersonen bzw. Schulleitungen Zeit und Geld zu investieren!





«Ich behielt meine Probleme lange für mich und rettete mich von Ferien zu Ferien. Mit der Zeit konnte ich mich auch in den Ferien nicht mehr richtig erholen, es wurde einfach immer schlimmer. Andere haben mich dazu gebracht, mir helfen zu lassen.»

### **Halten Sie inne**

Dauert der Arbeitsstress über einen längeren Zeitraum an, so sollten Sie allfällige Belastungszeichen ernst nehmen. Gespräche mit der Familie, mit Freunden und Vertrauenspersonen über die eigene Befindlichkeit können eine wertvolle Hilfe sein, die eigene Situation besser einzuschätzen und bei Bedarf nach Entlastungsmöglichkeiten zu suchen.

### **Suchen Sie das Gespräch mit Teamkolleginnen und Teamkollegen**

Niemand kennt belastende Situationen im Schulalltag so gut wie Ihre Teamkolleginnen und Teamkollegen. Der Austausch darüber kann Sie nicht nur entlasten, Sie können zusätzlich auch von den Erfahrungen der anderen mit ähnlichen Situationen profitieren. Ausserdem sind Teamkolleginnen und Teamkollegen oft bereit, jemandem im Schulteam gewisse Dinge abzunehmen, wenn sie wissen, dass diese Person momentan sehr belastet ist.

### **Suchen Sie das Gespräch mit Ihren Vorgesetzten**

Bei längerfristiger Überlastung lohnt sich ein offenes Gespräch mit den Vorgesetzten. Oft bieten diese mehr Unterstützung an als erwartet und sind bereit, Massnahmen zur Entlastung zu ergreifen.

### **Holen Sie professionelle Hilfe**

Wenn Sie über längere Zeit erschöpft sind oder Anzeichen eines Burnouts haben, geht es meist nicht ohne professionelle Hilfe. Ein Besuch auf der Fachstelle für Lehrpersonen und Schulleitungen oder ein Besuch beim Hausarzt oder bei einer Psychotherapeutin können weiterhelfen und Klarheit über weiterführende Massnahmen bringen.

### **Prüfen Sie eine Teilreduktion oder berufliche Neuorientierung**

Eine vorübergehende, ärztlich verordnete Teilreduktion des Arbeitspensums oder ein Timeout bietet Ihnen Zeit, um aufzutanken und neue Kräfte zu sammeln. Sie können sich während dieser Zeit mit ihrer beruflichen Situation auseinandersetzen und sich Strategien aneignen, um belastende Arbeitssituationen in Zukunft gesundheitsschonender zu bewältigen.

### **Planen Sie den Wiedereinstieg sorgfältig**

Eine bewährte Vorgehensweise nach einem Timeout ist der schrittweise Einstieg. Überfordern Sie sich beim Wiedereinstieg nicht mit einem zu grossen Pensum! Achten Sie auf Anzeichen von Belastungen und gehen Sie sorgfältig mit sich um!

### Mein Weg aus dem Burnout – Erfahrungsbericht A. Z.

«In meiner schlimmsten Zeit konnte ich mir nicht vorstellen, jemals wieder zu unterrichten. Ich kam mir als Versager vor und hatte gegenüber meinem Team ein unendlich schlechtes Gewissen. Obwohl die meisten Leute sehr verständnisvoll reagierten, fiel es mir schwer, über mein Burnout zu sprechen und meine Erschöpfung zu akzeptieren. Es passte so gar nicht zum Bild, das ich von mir hatte. Ich war doch immer ein fröhlicher Mensch gewesen, der sich mit grossem Engagement für seine Schülerinnen und Schüler eingesetzt hatte.

Wie andere Lehrpersonen habe ich eine sehr gute Beobachtungsfähigkeit, was den Schülerinnen und Schüler sehr zugute kam und kommt. Bei mir selber nahm ich nicht einmal mehr die Grundbedürfnisse wahr.

Der Abstand von der Arbeit tat mir schlussendlich gut. Endlich hatte ich wieder Zeit nur für mich, für meine Familie, für meine Freundinnen und Freunde. Das gab es zuvor gar nicht mehr.

Heute bin ich wachsamer meinem eigenen Körper gegenüber. Ich gehe wieder regelmässig schwimmen und plane meine Ar-

beit besser. Ich schreibe meine Arbeitszeiten auf und probiere, nicht mehr zu arbeiten als mein Pensum ist. Das ist aber noch heute schwierig für mich. Mit meiner Partnerin habe ich deshalb abgemacht, dass sie mich sofort drauf anspricht, wenn ich wieder zu viel im Büro sitze.

Das Schönste ist, ich kann wieder lachen. Klar habe ich nun das Gefühl, ich hätte dies alles direkter erreichen können. Aber schlussendlich war dieser Umweg ein wichtiger Prozess für mich. Ich weiss, dass meine Gesundheit die Basis ist – ohne die geht nichts.»

#### 3 Minuten zum Nachdenken

- Was nehme ich aus der Broschüre für mich und meine Gesundheit mit?
- Was nehme ich aus der Broschüre für mein Team mit?
- Was nehme ich aus der Broschüre für unsere Schule mit?

## Nützliche Adressen

Möchten Sie weitere Informationen zu Burnout? Benötigen Sie eine Beratung? Verschiedene Stellen befassen sich mit dem Thema und sind gerne bereit, Ihnen weiterzuhelfen. Wir haben für Sie eine Auswahl von Informations- und Beratungsangeboten zusammengestellt.

## **Rat und Hilfe im Kanton Zug**

### **Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug**

Zentrum für Beratung und Schulentwicklung ZeBuS  
Beratung für Lehrpersonen und Schulleitungen  
T 041 710 66 66, [www.beratung.zug.phz.ch](http://www.beratung.zug.phz.ch)

### **Gesundheitsamt des Kantons Zug**

Gesundheitsförderung und Prävention  
Begleitung betrieblicher Gesundheitsförderungsprojekte  
in Organisationen und Schulen  
T 041 728 35 34, [www.zug.ch/gesundheitsfoerderung](http://www.zug.ch/gesundheitsfoerderung)

### **Ambulante Psychiatrische Dienste**

Abklärung und Behandlung bei psychischen Problemen  
T 041 723 66 00, [www.zug.ch/apd](http://www.zug.ch/apd)

### **Zuger Psychotherapeutinnen und Therapeuten**

[www.psychotherapie-zug.ch](http://www.psychotherapie-zug.ch)

### **Rechtsberatung des Lehrerinnen- und Lehrervereins des Kantons Zug, LVZ**

[www.lvz.ch](http://www.lvz.ch)

## **Weiterführende Informationen im Web:**

### **Burnout im Lehrerberuf: Definition, Ursachen, Prävention**

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

### **Infos und Selbsttest zu Burnout**

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch), [www.hilfe-bei-burnout.de](http://www.hilfe-bei-burnout.de)

### **Stressabbau und Stressprävention am Arbeitsplatz**

Informationen, Massnahmen, Checklisten  
[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

### **Internetforum für Lehrpersonen**

[www.lehrerforum-nrw.de](http://www.lehrerforum-nrw.de)

### **Programme zur Förderung der Gesundheit an der Schule**

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

### **Informationen und Leitfaden zu Gesundheitszirkel**

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

### **Informationen zur psychischen Gesundheit**

[www.psychische-gesundheit-zug.ch](http://www.psychische-gesundheit-zug.ch)

### **Gesundheitsamt des Kantons Zug**

Gesundheitsförderung und Prävention

Aegeristrasse 56

CH-6300 Zug

T +41 41 728 35 19

[www.zug.ch/gesundheitsfoerderung](http://www.zug.ch/gesundheitsfoerderung)

### **Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug**

Beratung für Lehrpersonen und Schulleitungen, ZeBuS

Zugerbergstrasse 3

CH-6300 Zug

T +41 41 710 66 66

[www.beratung.zug.phz.ch](http://www.beratung.zug.phz.ch)



In Zusammenarbeit

