

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 Benn¹

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.² 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.³ 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

¹ Gottfried Benn, *Gedichte*, 320.

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

³ 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“.⁴

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.

⁴ 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.⁵ 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.“⁶

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.⁷ 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.⁸ Ergänzen lassen sich Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Kollegium und der Schulleitung – Faktoren, die ähnlich auch in anderen Organisationen auftreten können.⁹

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.

⁵ Vgl. Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 72f.

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

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

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

⁹ 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.“¹⁰

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 Büros¹¹ 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.¹² So steht am Ende vieler Untersuchungen zur Lehrergesundheit die Forderung nach einer klareren Profilierung des Berufsbildes mit realistischen Zielen und Ansprüchen.¹³

¹⁰ Bernd Richter, *Lärmvermeidung in der Schule*, 18.

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

¹² 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.

¹³ 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.¹⁴ 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.“¹⁵

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.¹⁶

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.“¹⁷ 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“¹⁸ Derartige Entwicklungen nagen

¹⁴ 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.

¹⁵ Andreas Hillert, *Das Anti-Burnout-Buch*, 57.

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

¹⁷ Uwe Schaarschmidt (Hg.), *Halbtagsjobber?*, 148.

¹⁸ 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.