

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 83 (1996)
Heft: 2: Arbeitsplatz Schule : mit Belastungen fertig werden

Artikel: Burnout oder vom Feuer zum Fokus
Autor: Müller-Locher, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-527529>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Burnout oder vom Feuer zum Fokus

Der nachfolgende Beitrag ist ein Kurzvortrag, den Peter Müller-Locher an der Generalversammlung des Vereins Luzernischer Mittelschullehrerinnen und -lehrer (VLM) vom 10. Mai 1995 gehalten hat. Das Manuskript hat er freundlicherweise der «schweizer schule» zum Abdruck überlassen.

Ein erstes Eingeständnis vorweg: Ich fühle mich schlicht überfordert, wenn ich an all ihre Erwartungen an mich und meine Ausführungen zum Thema denke. Genauer: ich bin tatsächlich überfordert, wenn ich mir vorstelle, was sie alles von mir erwarten könnten; allgemein von mir als Psychologe und speziell zum Thema Burnout, und dass ich das alles in 15 Minuten zu leisten hätte.

Ich gehöre nämlich wie wahrscheinlich alle von ihnen zu den Menschen, die ihre Aufgaben, insbesondere den beruflichen Auftrag, gut, besser noch: sehr gut lösen möchten. Mit diesem Charakterzug, oder exakter, mit diesem Verhältnis zu mir selbst – «ich, der ich mir vorstelle, was sie alles von mir erwarten könnten», «ich, der ich diese immer auch von mir selbst hochgeschraubten Erwartungen erfüllen möchte» – mit diesem Verhältnis zu mir selbst bin ich burnoutgefährdet.

Damit sind wir mitten im Thema, damit sind wir aber auch bei einer möglichen Prophylaxe: Offenes Eingeständnis und Anerkennung der eigenen Überforderung angesichts aller möglichen Erwartungen; Selbstbegrenzung und Beschränkung auf das Verantwortbare und fortwährende kritische Klärung des Auftrags. Was ich ihnen darum anbieten kann, sind bloss einige Bruchstücke zum Thema; Bruchstücke allerdings, die, wie ich meine, ganz in ihren Verantwortungsbereich gehören dürften.

Eine weitere Einschränkung: Ich spreche hier nicht als Psychologe, der vorgibt, Experte zu sein und mehr zu wissen als Sie. Ich habe mit der Burnout-Forschung im allgemeinen und den entsprechenden Untersuchungen bei Lehrpersonen nämlich nichts zu tun. Ich spreche hier mehr als Psychotherapeut analytischer Richtung und als Supervisor, der aus vertiefter therapeutischer Einzelerfahrung mit Lehrpersonen und Supervisionsarbeit mit Lehrergruppen einen Einblick in Burnout-Phänomene erhalten hat. Was ich ihnen nach einer kurzen Beschreibung des Phänomens bieten kann, sind jedoch eher anthropologische Anmerkungen zum Leiden am Ausgebranntein und einige Anregungen zur Prophylaxe.

Zum Phänomen des Ausgebrannteins

Burnout wird in der Lehrerforschung als neue Erscheinung seit den achtziger Jahren wie folgt beschrieben: Leitsymptome des Burnout sind die körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung. Dabei ist die körperliche Erschöpfung gekennzeichnet durch Energiemangel, chronische Ermü-

dung, Schwäche, erhöhte Krankheitsanfälligkeit, Kopfschmerzen, Appetitveränderungen und Schlafstörungen. Zur emotionalen Erschöpfung gehören Gefühle von Depressivität, Hilflosigkeit und Verzweiflung. Unter geistiger Erschöpfung werden negative Einstellungen zum Selbst, zum eigenen Leben und zu andern Menschen verstanden. Als weiteres Burnout-Merkmal gilt die sogenannte Depersonalisierung. Schülerinnen und Schüler werden tendenziell als unpersönliche Objekte wahrgenommen und behandelt. Gleichgültigkeit und Desinteresse oder gar Zynismus gegenüber Fragen und Problemen von Schülern nehmen zu. Gefühle der Leistungsschwäche, ja Leistungsunfähigkeit der ausgebrannten Lehrperson geben solcher persönlichen Befindlichkeit den Rest.

Das Burnout-Phänomen gilt als Syndrom. Es ist damit mehr als blosser Stress oder Ermüdung oder Arbeitsunzufriedenheit. Es betrifft die ganze Person und ist an sich keine Berufskrankheit, obwohl es bei Arbeitstätigkeiten auftritt, die man als Helferberufe charakterisieren kann. Schliesslich wird das Burnout-Phänomen als Resultat eines langsamens, schleichen den Prozesses verstanden, d. h. als Folge von häufig oder anhaltend auftretender täglicher Belastung und weniger als Ergebnis traumatischer Einzelereignisse. Entsprechend bildet sich dieser Zustand erst über Jahre oder Jahrzehnte heraus. 20 Prozent der Lehrerschaft soll diesem Leiden bereits unterliegen, weitere 20 Prozent gefährdet sein (Rudow). Soweit in Kürze die Umrisse des Phänomens, das bereits eine beeindruckende Forschungsliteratur anfügen kann.

*Das
Burnout-Phänomen
gilt als Syndrom. Es
ist mehr als blosser
Stress oder
Ermüdung.*

Eine erste kritische Durchsicht dieser Beschreibung zeigt deutlich, dass die Verfassung des Ausgebrannteins tendenziell als Krankheit, als neue Krankheit sozialer Berufe verstanden wird. «Vom Burnout im Endstadium bis hin zur psychischen Krankheit kann es nur ein kleiner Schritt sein. Die Krankheit, z. B. die Depression, ist als mögliches Endresultat eines langdauernden Burnoutprozesses zu sehen», heisst es etwa bei Bernd Rudow (p.134). Auch die beeindruckende Zahl frühzeitig pensionierter Lehrkräfte gilt als Indiz für eine Zunahme von ausgebrannten, krank- und invalideschriebenen Lehrpersonen. Ist das Lehrersein heute eine breiter werdende Hauptstrasse zur Erschöpfungsdepression?

Ich möchte nun nicht einfach im Telegrammstil möglichst viele Erklärungsmodelle für diesen offenbar postmodernen Entwicklungsprozess in Sozialberufen nachzeichnen und dabei die mehr oder weniger explizit mitgelieferte Interpretation des Ausgebrannteins als einer psychischen Krankheit übernehmen. Ausgehend vom Wort «ausgebrannt» und überleitend zu einer Auslegung dieses Brennprozesses möchte ich meine Bruchstücke zum Thema jenseits einer Unterscheidung gesund – krank skizzieren.

Ausgebrannt sein kann ein Mensch nur, der einmal ein Feuer in sich trug, der einmal entflammt war. Am Anfang war somit das Feuer, und Feuer ist Licht, schafft Helligkeit und Klarheit.

*Ausgebrannt sein
kann ein Mensch nur,
der einmal ein Feuer
in sich trug.*

Es sind gerade die anfänglich hoch motivierten Lehrpersonen, die ausbrennen.

Es sind, so meinen übereinstimmend die meisten persönlichkeitsorientierten Befunde zum Burnout-Phänomen, gerade die anfänglich hoch motivierten, stark altruistisch engagierten und begeisterten Lehrpersonen, die ausbrennen. Menschen also mit einer Vision und einer Mission, z.B. die einer umfassenden Aufklärung unserer Jugend. In derart feurig, entflammter Verfassung fehlt es uns nicht an Sinngebung und Zielorientierung in unserem Leben. Wir wissen dann, wozu wir da sind, und was wir zu tun haben. Mit solcher Klarheit im Kopf und solchem Feuer im Herzen lebt es sich trotz grosser Arbeitslast erstaunlich leicht. Die Frage nach dem Wozu eigenen Seins, die Frage nach dem Sinn menschlicher Kulturtätigkeit scheinen eben beantwortet zu sein. Für manche Lehrpersonen reichen diese Antworten, die sie in ihrem entflammten Engagement auf solch existentielle Fragen gefunden haben, auch heute noch für ein ganzes Berufsleben. Das scheinen die glücklicheren zu sein. Andere kommen dagegen in Schwierigkeiten. Ich denke, das sind eher diejenigen, die mit ihrem Feuer im Herzen einiges anfänglich übersehen wollten und dieses Übersehen allmählich doch nicht mehr schaffen.

Was für eine Zumutung, die behauptet, hochmotivierte Lehrpersonen, begeistert von ihrer Aufgabe, mit grossem Engagement und fürsorglicher Empathieleistung würden gerade in solch hochgeschätzter Berufsauffassung etwas nicht wahrhaben wollen! Ich meine, solche Lehrpersonen wollen nicht wahrhaben, dass kein Mensch sich gewiss sein kann, wozu wir eigentlich existieren. Mit andern Worten: deren festgefügte Antworten im Zustand ihres Entflammtheins überblenden das Offen-Abgründige unserer menschlichen Existenz und damit auch unserer beruflichen Tätigkeiten. Metaphorisch gewendet heisst das: Jedes Feuer, zumal das heilige, überblendet in der Regel die Risse anthropologischer Brüchigkeit. Wir sind zwar als einzelne Menschen je in die Aufgabe hineingeboren, unser Leben zu führen und zu verantworten, das heisst auch, ihm einen vorläufigen Sinn zu geben. Aber kein Mensch weiss schliesslich ums Woher und Wohin, weder bezüglich seines eigenen Seins noch dem seiner Kinder, seiner Schülerinnen, seiner Klienten. Sigmund Freud nannte nicht von ungefähr das Erziehen, das Regieren und das Analysieren drei unmögliche Berufe. Vielleicht weil er ahnte, dass jede dieser unbegrenzten Tätigkeiten zur Konfrontation mit der fehlenden Selbstbegründung des Menschen führt.

Ich möchte nun die These skizzenhaft veranschaulichen, dass am Burnout-Syndrom nicht das «Aus» zu hinterfragen ist, sondern das vormalige «Brennen». Dies nicht, weil pädagogisches bzw. helfendes feu sacré an sich problematisch wäre, sondern weil solche Feurigkeit nur zu oft eine Befindlichkeit ist, mit welcher Menschen sich leicht über sich und die andern, über ihre Aufgabe und unsere Kultur täuschen. Damit sind vier Täuschungen im Zustand des Entflammtheins angesprochen, die meines Erachtens viel mit den schwerwiegenden Enttäuschungen im Zustand des Ausgebrannten zu tun haben. Ich nenne sie die Täuschungen bezüglich Schülerverständnis, Selbstverständnis, Rollenverständnis und Kulturverständnis.

Zum Schülerverständnis

Lehrpersonen entwickeln mit ihrer Berufsmotivation ein bestimmtes Schülerverständnis. Zum Lehrersein berufen, glauben sie beispielsweise unbeirrt an das Gute im Menschen allgemein und im Schüler speziell; an seine Lernfreude und seine Motivierbarkeit, an sein ganzheitliches Wachstum und seinen Wunsch nach Selbstentfaltung, an seine Dankbarkeit und seine den Förderern zuteil werdende Bewunderung. Mit diesem Ideal vor Augen ist der Lehrkraft kein Einsatz zu viel und kein Verständnis zu wenig. Herrschaftsfreie Pädagogik, so haben wir uns doch seinerzeit überzeugen lassen, verschafft der selbstverantwortlichen Mündigkeit unserer Jugend den Durchbruch.

Ach, wie wär das schön! Und wie schwer wiegt die Enttäuschung, wenn es vom Anspruch prinzipieller Erreichbarkeit solcher Ziele Abschied zu nehmen gilt! Wenn zu anerkennen ist, dass Schüler und Schülerinnen auch destruktiv, lernunwillig, entwertend und abweisend sein können und sein wollen.

Über ein derart zwiespältiges Schülerverständnis täuschen wir uns im Feuer pädagogischer Nächstenliebe lieber vorerst hinweg. Umso wahrscheinlicher erwartet uns dann nach einigen Jahren nicht nur Enttäuschung, sondern Frustration und Resignation ob dem, was wir lange nicht für wahr halten wollten.

Zum Selbstverständnis

Lehrpersonen entwickeln gleichzeitig auch ein bestimmtes Selbstverständnis. In ihrem brennenden pädagogischen Eifer glüht in der Regel ein Ideal von Selbstlosigkeit und Nächstenliebe. Mit solcher Glut kann jedes professionelle Helfen zum persönlichen Selbstverständnis schlechthin werden. Es tritt dann der geborene Lehrer in Erscheinung; der Lehrer mit Leib und Seele, der als Person ganz aufgeht in seinem Beruf. Wer sich in solcher Berufung so umfassend gebraucht fühlt, erlebt zunächst wohl eine tiefe Befriedigung in seinem Leben. Alle seine Bedürfnisse scheinen gestillt zu sein. Er ist der Wissende, der Überlegene, der Starke und sozial sehr Anerkannte. Er kennt darum auch keine Grenzen menschlicher Belastbarkeit oder er opfert sich gern.

Doch die leiden Skeptiker in seiner Umgebung, nicht zuletzt seine Schülerinnen, merken, dass etwas mit diesem Opfer nicht stimmt und ihre Anerkennung lässt nach. Vielleicht sprechen sie gar von Helfertrip und Helfersyndrom, d.h. sein Helfen gerät in den Verdacht, Abwehrcharakter zu haben. Es mag gut sein, dass eine Lehrperson in solcher Verfassung über die Runden kommt. Wenn nicht, bricht vieles zusammen und ihrer Selbstdäuschung wird gleichsam der Prozess gemacht. Abgewehrte Schuldgefühle und Angst, Ohnmacht und Wut, Selbsthass und Beziehungsnot brechen z.B. hervor. Alles in allem eine recht verzweifelte Geschichte, die besser früher schon zu Wort gekommen wäre. Aber das Feuer war doch so schön!

Skeptiker sprechen von Helfersyndrom, d.h. Helfen gerät in den Verdacht, Abwehrcharakter zu haben.

Zum Rollenverständnis

Mit solchem Selbstverständnis stark verschränkt, etabliert sich auch ein entsprechendes Rollenverständnis der entflammten Lehrperson. «Allen Erwartungen von allen Seiten jederzeit sofort entsprechen», steht im geheimen Skript dieser ambitionierten Pädagogenrolle. Diese unbegrenzte, widersprüchliche und diffuse Generalistenrolle ist durchaus begehrt für berufene Lehrpersonen. Immer gefragt, stets auf der Bühne, ständig auf Applaus bedacht. Wozu denn überhaupt eine Unterscheidung zwischen Rolle und Person, wenn die Rollenidentifikation perfekt gelingt? Wozu eine Beschränkung der Rolle und ein kritisches Bewusstsein für diese eingeschränkte Rolle, wenn soviel persönliche Bedürfnisbefriedigung auf der unbegrenzten Lehrerbühne lockt? Die Enttäuschung ist gross, wenn dieses Rollenverständnis dann doch allmählich auf Widerstand stösst; wenn Rollenkonflikte sich nicht mehr negieren oder bagatellisieren lassen; wenn es ohne genügende Distanz zur Berufsrolle einfach nicht mehr zu schaffen ist.

Zum Schwierigsten: unserem Kulturverständnis

Den Lehrpersonen obliegt die Aufgabe, die Jugend in unsere Kultur, d. h. in die Erkenntnisse und Fertigkeiten unzähliger Menschengenerationen einzuführen. Ohne persönliche Überzeugung vom Guten dieser Leistung der Menschheit gelingt eine Wahrnehmung dieses Lehrauftrags kaum. Enthusiasmus und ungebrochener Optimismus bezüglich unserer vollbrachten Leistung und künftiger Entwicklung mögen uns selbst und Teile unserer Jugend für einige Zeit noch und immer wieder blenden. Im Grunde jedoch wissen wir: der Ofen für heilige Erlösungsfeuer ist in der Geschichte der Menschheit noch jedesmal ausgebrannt, was nicht erst als burnout entsetzlich war.

Der Ofen für heilige Erlösungsfeuer ist in der Geschichte der Menschheit noch jedesmal ausgebrannt.

Allgemeine Kulturgeisterung ist somit kaum mehr angebracht und als einzige Kulturfrage von Belang – Sloterdijk (p. 253) nennt sie eine Kinderfrage – bleibt die Frage: «Warum vertragen sich die Menschen nicht?»

Nüchtern statt entflammst gilt es, den möglichen Antworten nicht auszuweichen und die Konflikte der Menschen mit sich, den andern, der Natur so gut es eben geht zu kultivieren. Mit diesem Fokus an Kulturverständnis ist nicht die Welt zu bekehren; als Lehrperson eher die Kultur im eigenen Haus, im Klassen- und im Lehrerzimmer anzugehen.

Das ist schliesslich schwer genug.

Fazit: Pädagogisches Feuer ist täuschungsanfällig. Richtig entflammst droht der Ofen auszubrennen. Jedoch: Ohne mitmenschliche Wärme der Lehrerinnen und Lehrer bleibt jede Schulstube kalt.

Was bleibt, ist eine Frage des Fokus und genügenden Sauerstoffs...

Literatur

*Bernd Rudow: Die Arbeit des Lehrers. Zur Psychologie der Lehrertätigkeit, Lehrerbela-
stung und Lehrergesundheit.* Bern: Huber 1994

Peter Sloterdijk: Kritik der zynischen Vernunft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1993