

Case Management – fester Halt auf schwierigen Strecken

Immer mehr Kantone bieten Lehrpersonen, die von Burnout-Erscheinungen bedroht oder betroffen sind, ein «Case Management» genanntes Verfahren an, dessen Hauptfokus auf der beruflichen Reintegration sowie der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit liegt.

Patrizia Bisig war fünf Monate krankgeschrieben – Diagnose Erschöpfungsdepression, besser bekannt unter dem Schlagwort Burnout. Der «freie Fall» der 55-jährigen Berner Volksschullehrerin und zweifachen Mutter geschieht im Winter 2010. Sie steht vor ihrer Klasse auf dem Pausenplatz und übt mit ihr für das Adventssingen. Kälte und Schnee, alles läuft schief. Die Kinder wollen nicht so, wie sie will; sie treibt die Kinder lautstark an und klatscht wie besessen den Takt. Im Lehrerzimmer entdeckt sie wenig später, dass sie sich die Hände blutig geschlagen hat. Unvermittelt beginnt sie zu weinen. Zur lang aufgestauten Überforderung sind private Probleme gekommen, und jetzt ist das Fass übergelaufen.

Den Boden unter den Füßen hat sie inzwischen wieder gefunden. Auch dank dem vom Kanton finanzierten Case Management für Lehrpersonen der Pädagogischen Hochschule PHBern steht

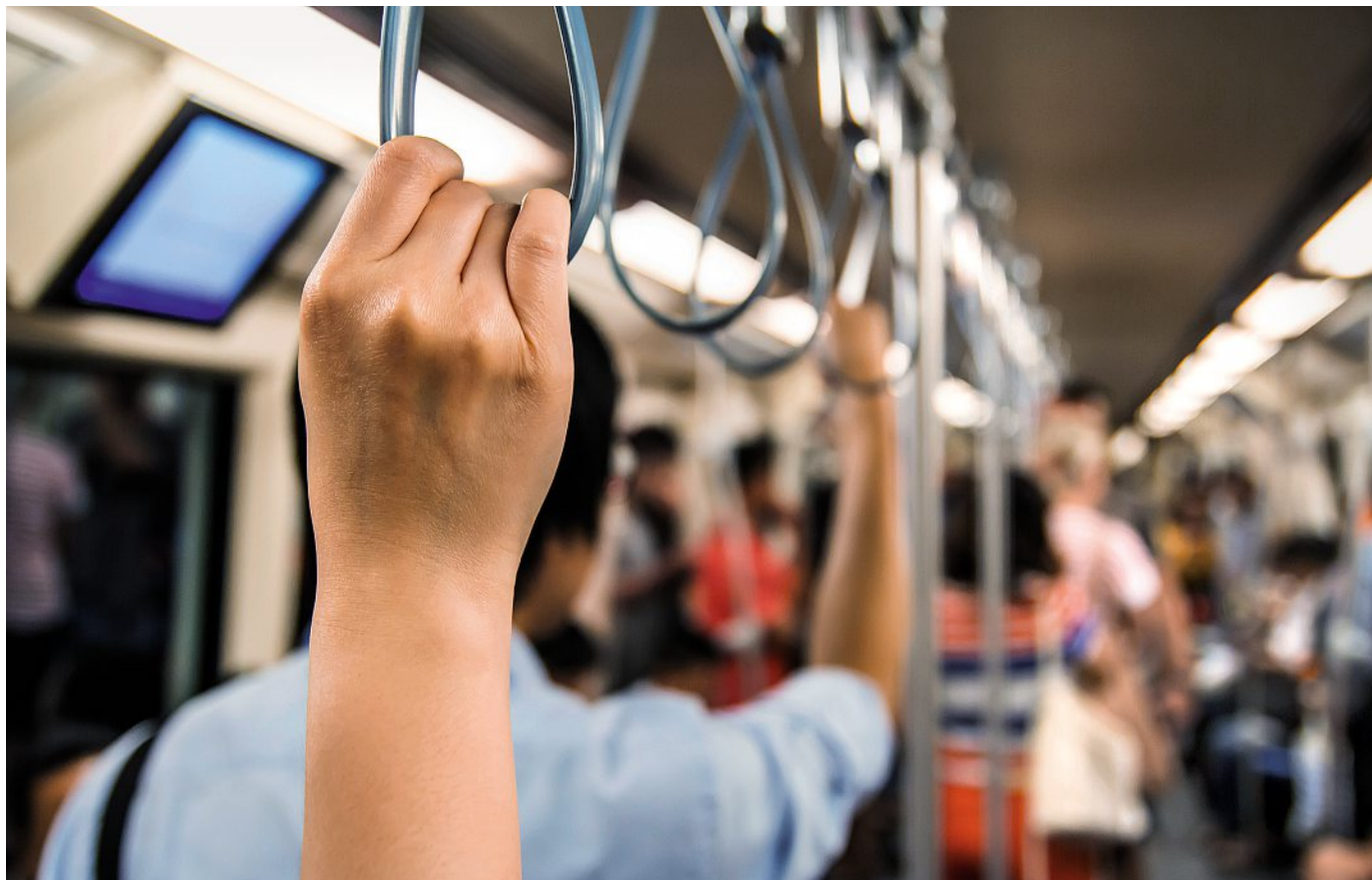
sie heute wieder selbstbewusst vor einer Klasse. «Der Case Manager nahm mir zunächst den Kontakt mit der Schulleitung, der mich enorm stresste, ab», erzählt die Lehrerin. «Vor allem aber hatte ich wertvolle Gespräche mit ihm. Er thematisierte meine Berührungängste und brachte mich schrittweise wieder in Kontakt mit dem Schulbereich.»

Er habe ihr Mut gemacht und sich als «treuer Begleiter» erwiesen: «Als ich das erste Mal nach dem Burnout wieder ein Schulzimmer betrat, brachte er mich zum Schulhaus hin und holte mich nach der Lektion wieder ab. Trotz anfänglicher Rückschläge gab ich schliesslich wieder regelmässig vier Lektionen. Mit der Zeit wuchs mein Vertrauen. Die Vernetzung zwischen der Schulleitung, der Psychologin und mir durch den Case Manager liess uns zum Team zusammenwachsen, was es mir ermöglichte, wieder in den Lehrberuf einzusteigen.»

Patrizia Bisig hat gelernt, besser Sorge zu sich zu tragen und schneller zu reagieren, wenn sie merkt, dass ihr alles zu viel wird. In ihrem Leben hat sich vieles verändert. Sie hat lernen müssen, jene Verhaltensweisen zu verändern, die zu ihrer Erschöpfungsdepression geführt haben. Sie achtet jetzt zum Beispiel darauf, dass sie sich besser abgrenzt – auch ihren Lehrerkollegen gegenüber. «Ich habe gelernt, nein zu sagen. Das ist neu für mich. Es macht mich manchmal ein bisschen zum «bösen Kind.»» Das sei nicht immer leicht durchzuhalten.

Ältere empfinden Änderungen intensiver

«Lehrer, die ausgebrannt sind, laufen Gefahr, dass sie zynisch werden, dass sie gegenüber den Kindern nicht mehr achtsam sind. Dass sie sich abkapseln, zurückziehen, auch nicht mehr im Team mitmachen. Das sind schlechte



Es ist auch im Sinne der Öffentlichkeit, dass Lehrpersonen nicht aus der Bahn geworfen werden und zur Stabilität zurückfinden. Foto: Thinkstock/iStock

Voraussetzungen für ein gutes Schulklima», sagt Daniel Frey, der lange Zeit die Stadtzürcher Schulgesundheitsbehörde leitete und eine breite Umfrage über die Belastung der Lehrpersonen durchführte. Es ist also auch im Interesse der Schüler, der Eltern und der ganzen Gesellschaft, dass es den Lehrpersonen gutgeht. Deshalb haben die Kantone viel getan. Das Beratungs- und Coachingangebot für Lehrpersonen ist quer durch die Schweiz gross und für die Betroffenen meist gratis. Das Problem ist aber, dass viele Lehrpersonen das Gefühl haben, keine Hilfe zu benötigen, und deshalb Beratung erst in Anspruch nehmen, wenn es zu spät ist.

Gefährdet seien vor allem ältere Lehrpersonen, die an der Volksschule unterrichten, sagt Eric Lobsiger, Leiter Case Management für Lehrpersonen an der PH Bern, dem einzigen Angebot der Schweiz

«Der Case Manager nahm mir zunächst den Kontakt mit der Schulleitung, der mich enorm stresste, ab. Vor allem aber hatte ich wertvolle Gespräche mit ihm. Er thematisierte meine Berührungspunkte und brachte mich schrittweise wieder in Kontakt mit dem Schulbereich.»

exklusiv für Lehrpersonen. «Sie entfernen sich mit der Zeit zunehmend vom Alter ihrer Schülerinnen und Schüler, aber auch vom Alter der Eltern. Ältere Lehrpersonen empfinden die Veränderungen an der Schule am intensivsten. Sie neigen ferner dazu, tendenziell weniger oft Unterstützung durch andere Lehrpersonen zu suchen als jüngere – vielleicht, weil sie diese eher als Konkurrenz und nicht als Ressource empfinden.»

Lehrpersonen gehören zu jenen Berufsgruppen, die am meisten Burnout-gefährdet sind. Warum ist das so? «Schule geben ist ein bisschen so, wie wenn man Tag für Tag stundenlang eine sehr anspruchsvolle Sitzung leiten würde: Lehrpersonen haben

während der Unterrichtszeit eine sehr hohe und lange Aufmerksamkeit und Präsenz, die sie über viele Stunden aufrechterhalten müssen, und praktisch keine Rückzugsmöglichkeiten», erklärt Eric Lobsiger. Dazu komme, dass der Lehrberuf ein Beruf «ohne Ende» sei, was ein sehr gutes Selbst- und Zeitmanagement erfordere: «Gerade die Freiheit des Berufs ist auch eine grosse Herausforderung.»

Koordination und Intervention

Niklas Baer, Leiter der Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation bei Psychiatrie Baselland, kennt die andere Seite, die Sicht der Psychiatrie. Für ihn ist Case Management grundsätzlich eine gute Massnahme: «Bei psychischen Problemen sind die Krankenschreibungen häufig sehr lang, was ein hohes Risiko in sich trägt, dass jemand die Stelle verliert und langfristig invalidisiert wird. Case Management dient dazu, den Prozess, dass jemand wieder arbeiten kann, an die Hand zu nehmen.» Es brauche jemanden, der die Fäden zwischen allen Beteiligten in der Hand halte. «Die wichtigste Funktion des Case Managers ist, gerade im Fall von psychischen Krankheiten, dass der Kontakt zwischen behandelndem Arzt und Arbeitgeber intakt bleibt. Diese beiden Akteure sind für einen erfolgreichen Wiedereinstieg entscheidend.»

Marisa Duss ist Case Managerin bei der Firma Rehafirst, die zur Rehaclinic-Gruppe gehört und im Auftragsverhältnis für das Volksschulamt des Kantons Zürich tätig ist. Momentan betreut sie in diesem Mandat sieben Fälle. Im Durchschnitt dauert eine solche Betreuung zwischen 6 und 13 Monaten. Von allen Lehrpersonen, die ihr zugewiesen werden, leiden etwa zwei Drittel unter einer Erschöpfungsdepression oder einem ähnlichen Syndrom.

Die Hauptherausforderung ihrer Arbeit speziell mit Lehrpersonen sieht Duss darin, dass bei diesen mehr als bei anderen Berufsgruppen die Umstände berücksichtigt werden müssten. Bei einem Wiedereinstieg gebe es viele Faktoren, die mitspielen: Neben der Schule als Institution die Klasse, die die Lehrperson unterrichtet hat und wieder unterrichten soll, aber auch die Eltern der Kinder, die wegen der Krankheit der Lehrperson befürchten, die Unterrichtsqualität könnte nicht gewährleistet

sein. «Dadurch wird natürlich erneut viel Erwartungsdruck gegenüber der Lehrperson aufgebaut», weiss Duss. «Zudem muss die Lehrperson über eine gewisse Stabilität verfügen, bevor sie wieder allein vor einer Klasse stehen kann. Das ist ein gewaltiger Unterschied zum Wiedereinstieg in andere Berufe, wo jemand unter Umständen zuerst einfachere Arbeiten erledigen oder man ihn vom direkten Kundenkontakt vorerst abschirmen kann.»

Dieser Druck kann durch einen Arbeitsversuch oder ein sogenanntes Arbeitstraining ohne Klassenverantwortung aber abgemildert werden. Die zweite Schwierigkeit sei die Stellvertretung. «Die Schulleitung möchte diese möglichst frühzeitig planen können, aber die Gesundheit lässt sich eben oft nicht planen. Es ist praktisch unmöglich, schon im Januar zu wissen, wie es nach den Sommerferien weitergeht. Das stellt die Schulen immer wieder vor organisatorische Probleme. Und dann ist es auch nicht einfach, Stellvertretungen zu finden, die bei steigenden Kapazitäten der erkrankten Lehrperson die Flexibilität haben, ihr eigenes Pensum entsprechend zurückzufahren. Da ist es wichtig, ein optimales Setting zu finden. Es ist ja für niemanden von Interesse, bei einer Lehrperson dadurch, dass man bei ihr zu viel Druck aufgesetzt hat, einen Rückfall zu provozieren.»

Ob Case Management erfolgreich ist, hänge stark von der Kompetenz der Case Manager ab, ist Niklas Baer überzeugt – gerade im Umgang mit Klienten, die psychische Probleme haben. «Bei langen Absenzen besteht ein hohes Risiko, dass solche Menschen sich immer weniger zutrauen, wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Und diese Angst wird immer grösser. Wenn man Angst hat, fängt das Vermeidungsverhalten an. Man sagt sich: Ich bin noch nicht fit genug, ich muss zuerst stabiler werden, und dann zieht sich das hin. Da braucht es von Seiten des Case Managers nicht nur Einfühlungsvermögen, sondern auch eine gehörige Portion Hartnäckigkeit, dass er dranbleibt und den Patienten dazu bringt, seine Angst zu überwinden.»

Ganz zentral für den Erfolg von Case Management ist auch ein guter Kontakt zwischen behandelndem Arzt und Case

Manager. Wenn diese beiden Akteure nicht an einem Strick ziehen, werde es schwierig. Dann habe der Arzt vielleicht das Gefühl, der Case Manager dränge den Patienten aus finanziellen Gründen zu stark zu einer Wiederaufnahme des Berufs, während der Case Manager das Gefühl habe, der Arzt fasse den Patienten zu sehr mit Samthandschuhen an.

Eine anspruchsvolle Tätigkeit

Was sagt Niklas Baer zum Vorwurf, dass mittels Case Management «Pfästerlipolitik» betrieben werde, indem dieses dazu diene, sich nicht mit den Ursachen des Übels

«Die Lehrperson muss über eine gewisse Stabilität verfügen, bevor sie wieder allein vor einer Klasse stehen kann. Das ist ein gewaltiger Unterschied zum Wiedereinstieg in andere Berufe, wo jemand unter Umständen zuerst einfachere Arbeiten erledigen oder man ihn vom direkten Kundenkontakt vorerst abschirmen kann.»

– z. B. den Arbeitsbedingungen von Lehrpersonen – auseinandersetzen zu müssen? Sicher komme es vor, dass die Arbeitsbedingungen zu diesem Zustand geführt hätten: «Natürlich müsste man dann eigentlich diese Bedingungen ändern. Aber auch wenn das nicht möglich ist, kann ein Case Management oder eine Beratung im weiteren Sinn hilfreich sein. Häufig jedoch wird das Schlagwort Burnout dazu benutzt, sich in der Opferrolle zu sehen, und als Ausrede, nicht an sich zu arbeiten.»

Auch in einer Schule, in der nicht alles gut laufe, bekomme nicht jeder ein Burnout. «Es spielen immer verschiedene Faktoren zusammen, entscheidend für den Eingliederungserfolg ist sehr oft die Persönlichkeit. Man muss sich auch bewusst sein, dass die allermeisten psychischen Probleme vor dem Einstieg ins Berufsleben

beginnen, das Burnout hat also meist eine lange Vorgeschichte. Und wenn die Schule tatsächlich schuld ist, hat der Betroffene ja trotzdem ein Problem. Das Case Management kann auch zu einem Stellenwechsel oder einer neuen beruflichen Ausrichtung führen.»

Was muss eine gute Case Managerin, ein guter Case Manager können? «Sie muss als Person glaubwürdig und einfühlsam sein. Sie muss fähig sein, mit den unterschiedlichsten Personen Kontakte herzustellen – und sie muss die Rollen der anderen respektieren. Sie muss übersetzen können: Der Arzt und der Arbeitgeber reden verschiedene Sprachen. Dazu braucht sie einen klaren Kopf und Übersicht. Und dann muss sie sich auch noch mit den Versicherungen und der Gesetzgebung auskennen.»

«Case Management ist aus unserer Sicht ein Erfolgsmodell», bilanziert Urs Meier von der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. «In den letzten fünf Jahren wurden 300 CM-Fälle abgeschlossen. In über 60 Prozent der Fälle konnte eine vollständige oder teilweise Reintegration am alten oder an neuen Arbeitsplätzen ermöglicht werden. Nur in 8 Prozent konnte zu unserem Bedauern nur eine Lösung mittels Invaldisierung gefunden werden.» ■

Christian Urech

VEREIN NETZWERK CM

Das Netzwerk Case Management Schweiz ist ein Verein von im Gesundheits-, Sozial- und Versicherungsbereich tätigen Personen und Institutionen, die mit der Methode des Case Management arbeiten. Es bildet die massgebliche Plattform für fachlichen Erfahrungsaustausch über qualitätsvolle Konzepte, Verfahren und Instrumente des Case Management. Der Verein führt die Schweizerischen Case Management-Tagungen durch, definierte die Standards und trägt zur Bekanntmachung von Case Management bei. Geplant ist die Zertifizierung von CM-Organisationen. Weitere Informationen: www.netzwerk-cm.ch

LCH-Kommentar: Eine gute Sache

Case Management für Lehrpersonen ist eine gute Sache. Es verhilft langfristig erkrankten Lehrerinnen und Lehrern zum Wiedereinstieg in die Berufsarbeit. Ohne Case Management würden dies viele nicht schaffen. Sie blieben arbeitsunfähig, würden invalid. Arbeit ist nicht nur ein Mittel zur Finanzierung des Lebensunterhalts, sondern auch eine Voraussetzung, um Sinn und Zufriedenheit im Leben zu finden. Arbeitsunfähigkeit führt zu persönlicher Unzufriedenheit und Unglück.

Case Management ist aber auch aus Sicht des Arbeitgebers sinnvoll. Es reduziert die Kosten, die ihm aufgrund von Krankheit seiner Angestellten erwachsen. Deshalb führen richtigerweise mehr und mehr Kantone ein obligatorisches Case Management für Lehrpersonen ein. Beispielsweise beschloss der Kanton Aargau im Rahmen seiner Sparbemühungen eine viel breitere Anwendung des Case Management für Lehrpersonen. Er will also, um dies klar zu sehen, Geld investieren, um Geld zu sparen. Aus meiner Sicht ist dies eine der wenigen vernünftigen Massnahmen des ganzen Sparpakets.

Aktuell betreibt der LCH das Projekt «Gesundheit der Lehrpersonen». Ziel ist die Weiterentwicklung der heutigen Schulen hin zu gesundheitsfördernden Schulen. Dazu sind eine Reihe von Verbesserungen notwendig: gesundheitsfördernde Anstellungsbedingungen, betriebliches Gesundheitsmanagement etc. Auf diese Weise kann die Anzahl erkrankter Lehrerinnen und Lehrer, und hier ist vor allem an Erschöpfungskrankheiten zu denken, gesenkt werden. Die Logik dieser Politik ist also die gleiche wie bei der Einführung des Case Management: Geld investieren, um dank gesünderer Lehrpersonen Geld zu sparen. Das Case Management ist im Gesamtkonzept der gesundheitsfördernden Schule ein einzelner Massnahmen-Baustein. Dieser wird, so ist zu hoffen, mit fortschreitender Implementierung der Gesundheitsförderung an Bedeutung verlieren. ■

Niklaus Stöckli,
Mitglied der Geschäftsleitung LCH und
Leiter der Arbeitsgruppe Gesundheit