

Ausbildung als langfristige Burnoutprävention

Willem Lammers

Wenn Ihnen alles über den Kopf wächst, die Arbeit nur noch Überdross erzeugt und die Nerven blank liegen, sprechen Arbeitspsychologen vom Burnout. Der Psychologe Freudenberger war 1974 der Erste der diesen Begriff in die Fachliteratur einbrachte. Er beobachtete vor allem bei Menschen sozialen Berufen häufig Symptome von Ausgebrannt-Sein, vor allem bei sehr engagierten Helfern. Diese litten unter Erschöpfung und Müdigkeit. Ursprünglich war man der Auffassung, dass Burnout nur bei den helfenden Berufen auftritt, jedoch zeigen neuere Untersuchungen, dass das Phänomen auch bei anderen Berufsgruppen zu beobachten ist.ⁱ Dies ist besonders der Fall bei Führungskräften in der sich schnell verändernden Wirtschaft. Burnout zeigt sich in folgenden Symptomen:

- emotionale und körperliche Erschöpfung,
- reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit
- Resignation
- Depersonalisierung.

Die Liste kann endlos ergänzt werden. Ausgebrannte fühlen sich beruflich wie privat niedergeschlagen, müde und wirkungslos. Die Beziehung zu sich selbst bzw. zum unmittelbaren Umfeld (Klientel wie Schüler/innen, Patienten, Kunden) ist belastet, zynische Reaktionen sind die Folge.

Schnelltest Burnout

Welche Aussagen sind für Sie gültig?

- arbeite wie ein Tier, aber für wen eigentlich?
- bin wahnsinnig aktiv, aber es schaut nichts dabei heraus
- falle jeden Abend ins Bett wie ein Stein, ich bin erschöpft
- fühle mich wie ein Hamster im Laufrad
- habe Angst vor Begegnungen
- helfe immer wieder gerne
- liebte einmal alle Menschen
- möchte eigentlich wissen, was von mir erwartet wird
- stresse durch das Leben
- trage eine unbändige Wut in mir
- traue keinem mehr
- habe Angst, dass etwas schiefgehen könnte

Wenn Sie 5 Aussagen zustimmen, sind Sie anfällig für Burnout, oder Sie sind bereits drin!ⁱⁱ

Ursachen des Burnout

Unrealistische Ansprüche und Enttäuschungen stehen mit Burnout in einem ursächlichen Zusammenhang. Häufig kommen beim Burnout mehrere Faktoren zusammen: einerseits eine starke Verdichtung der Arbeit und damit ein hoher Leistungsdruck, andererseits eine enorme emotionale Belastung durch den Einsatz für andere Menschen. Auch eine starke persönliche Identifikation mit Kunden, Klienten oder der kreativen Aufgabe und ein hohes Verantwortungsgefühl spielen eine Rolle. Extreme Belastung und Fehler in der Arbeitsorganisation, wie:

- Zeitdruck
- fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen
- mangelnder Rückhalt durch Vorgesetzte
- wenig oder keine Rückmeldung sowie fehlende (auch gesellschaftliche) Anerkennung der Arbeit

werden in allen Berufen als Ursachen für mögliches Ausbrennen genannt. Als weniger wichtig gelten dagegen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, wie Ehrgeiz, Leistungsorientierung und Pflichtbewusstsein, die sich begünstigend auf den Burnoutprozess auswirken können.ⁱⁱⁱ Die Ergebnisse der Stressforschung zeigen, dass die Fähigkeiten, Erwartungen und Motivationen des Betroffenen das Ausmass der negativen Auswirkungen von Stress sehr beeinflussen. Wichtig ist dabei, dass Stress dann besonders negativ erlebt wird, wenn keine eigene Kontrolle über die belastende Situation möglich ist und man damit alleine steht. Wie Menschen mit der Überbelastung umgehen, ist individuell sehr verschieden.^{iv}

Umgang mit Burnout

Es gilt, Burnout vorzubeugen. Wenn es schon zu spät ist, werden als Wege aus der Sackgasse empfohlen:

- Individuelles Tempo finden und die eigene Belastungsfähigkeit richtig einschätzen
- Delegieren
- Sich selbst gutes Tun, abschalten
- Fehlleistungen als Symptom erkennen und Konsequenzen einleiten
- Gute Freunde zur Wertkorrektur reaktivieren^v

Vorbeugen ist aber besser als heilen: es braucht eine individuelle Stressprävention. Einzelne können die Ursachen ihrer Belastung abbauen durch:

- Aufklärung
- neue Einstellungen finden: Distanz zu den Dingen gewinnen
- Zeitmanagement
- das innere Gleichgewicht pflegen, Entspannungstechniken nutzen
- rechtzeitige und ausreichende Pausen einlegen
- für ausreichende Bewegung sorgen, Sport treiben

- das eigene Selbstwertgefühl stärken
- Zufriedenheitserlebnisse und persönlichen Freiraum schaffen
- zu anderen ein positiven Verhältnis entwickeln
- Selbstüberprüfung: «hausgemachten Stress» abbauen

Ebenso wichtig ist es, die eigenen Ressourcen langfristig zu stärken, um Stresssituationen bewältigen zu können. Dazu gehören:

- Handlungsspielraum erweitern, um das Arbeitstempo oder die Arbeitsschritte je nach Müdigkeit und Motivation variieren zu können. Konzentrationsaufwendiges kann selbst bestimmt dann erledigt werden, wenn nicht dauernde Kundenanrufe «nerven». Stress wird vermieden.
- soziale Unterstützung organisieren. Gutes Betriebsklima stellt ein Stresspuffer dar.. Auch emotionale Stärkung im Privatleben spielt dabei eine wichtige Rolle. Wo die gegenseitige soziale Hilfe in der Arbeit funktioniert und auch mal über Ärger geredet werden kann, können Stresssituationen besser überstanden werden. "Geteiltes Leid ist halbes Leid" drückt dies deutlich aus. Damit werden negativen Folgen für die Gesundheit gemindert oder vermieden.
- Selbstvertrauen, soziale Handlungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit aufbauen. Sie gehören zu den persönlichen Ressourcen, die durch Weiterbildung gefördert werden können. Sie erweitern für jeden den Spielraum und damit die Möglichkeiten zur Veränderung von Stresssituationen.^{vi}

Auch auf der organisatorischen Ebene können Vorgesetzte, in deren Organisationen Menschen Burnout-gefährdet sind, Massnahmen treffen. Merkwürdigerweise fehlen in der einschlägigen Literatur zwei wesentliche Faktoren, die längerfristig Stress abbauen und Burnout vorbeugen können, nämlich Coaching und Weiterbildung. Dies gilt vor allem für Fachpersonen, die intensiv mit Menschen arbeiten, wie Vorgesetzte, Lehrende, Sozialarbeiter, Personalentwickler, die klassische Gruppen von Burnoutbetroffenen.

Coaching ist als eine psychohygienische Massnahme zur Burnoutprävention zu verstehen. Dies gilt in noch höherem Masse für Ausbildungen im Bereich Führung, Beratung und Coaching, namentlich mehrjährige Lehrgänge, welche die Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz der Teilnehmenden merklich erhöhen. Wenn wir die obengenannten Wege, Belastungen zu reduzieren im Auge behalten, wird der Wert der Teilnahme an Weiterbildungen in diesem Bereich sofort klar. Warum?

1. Neue Methoden: Menschen in Ausbildung lernen neue Mittel um Stresssituationen zu bewältigen. Namentlich intensive Prozessarbeit in Gruppen hat die Funktion einer Vakzination gegen die alltägliche Belastung durch Führungs- und Beratungsarbeit.
2. Neues Verständnis: Ausbildung bietet die Möglichkeit, neue Perspektiven auf die eigene Arbeitssituation zu entwickeln und die eigenen Mitarbeiterinnen und Kollegen besser zu verstehen.
3. Rollenklärung: Durch Ausbildung nimmt das Verständnis von Rollen in Organisationen zu. Dadurch erhält man einen besseren Blick auf die Verteilung von Aufgaben in Organisationen und die Schnittstellen zwischen Rollen

4. Bewusstsein von Emotionen: Im Alltag einer Organisation werden viele Prozesse durch Emotionen gesteuert, obwohl dies offiziell nicht so aussieht. Ausbildung kann die Sensibilität für die Bedeutung von Emotionen am Arbeitsplatz erhöhen und damit Beziehungen verbessern und Konflikte vorbeugen.
5. Neues Selbstwertgefühl: Das Selbstwertgefühl einer Person wird zum Teil bestimmt durch die Zufriedenheit mit den eigenen Leistungen und die Wertschätzung die man aus der Umgebung erfährt.
6. Geschützte Umgebung: Wenn Sie neues Verhalten am Arbeitsplatz üben wollen, oder wenn Sie sich mit neuen Karriereschritten auseinandersetzen wollen, tun Sie dies am besten in einer Umgebung, die Sie unterstützt und positiv-kritisch gegenübersteht.
7. Herausforderung: Eine Ausbildung kann Sie inspirieren und herausfordern, wenn die alltägliche Arbeitsumgebung all zu vertraut wird.
8. Neue Modelle: Im Kontext der Ausbildung erhalten Sie neue Vorbilder in den Personen von Lehrenden und Mitstudierenden, die einem auf dem Lebensweg Schritte voraus sind...
9. Distanz vom Alltag: In der Ausbildung erhalten Sie immer wieder Möglichkeiten, auf Distanz zu gehen und die eigene Situation neu zu beurteilen. So können Sie sich entdecken, ob Ihre jetzige Aufgabe mit Ihren Zielen im Leben übereinstimmt, und Ihre Wertvorstellungen überprüfen.

Daraus können neue Visionen über die eigene Zukunft entstehen, zusammen mit dem Mut, neue Projekte auch tatsächlich in Angriff zu nehmen. In einer dreijährigen Ausbildung an unserem Institut stellte sich im letzten Jahr heraus, dass zwei Drittel der Anwesenden während dem Lehrgang die Stelle gewechselt hatten.

Die Investition in die Ausbildung ist hoch, in Zeit, Geld und Energie. Sie macht sich aber nicht nur in einer neuen Anerkennung oder Berufsbezeichnung, sondern auch durch Karriereschritte, eine zugenommene Lebensfreude und durch die Fähigkeit, das eigene Leben zu meistern, bezahlt. Das schönste Beispiel davon gab uns eine Ausbildungskandidatin, die uns bei der Diplomübergabe sagte: «Ich habe gelernt, auf meine innere Stimme zu hören».

Links in Zusammenhang mit Burnout und Stressbewältigung:

ⁱ Heidi Krüger-Braun,

<http://www.clickfish.com/clickfish/guidearea/jobkarriere/arbeitswelt/arbeitspsych/definition1.html>

ⁱⁱ Erich Gamsjäger,

ⁱⁱⁱ Ulla Wittig-Goetz,

^{iv} Regine Rundnagel,

^v Günther Zier

^{vi} Regine Rundnagel .

¹ Willem Lammers berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe FSP, Psychotherapeut SVKP/BVP, und Supervisor BSO/EAS. Er ist Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften **ias** in Maienfeld. Das Institut bildet

Fachpersonen in den verschiedenen Formen von workplace counselling aus. Web:
www.iasag.ch. Email: info@iasag.ch.