



BURN-OUT

DARF KEIN TABU MEHR SEIN!

Im Prinzip ist jede intensive Arbeit, die auch emotionale Anforderungen stellt, eine potentielle Gefahr auszubrennen. Burn-Out kann die Folge von großen Engagement, Ehrgeiz und Leistungsdruck sein.

Gerade Menschen, die in ihren Traumberuf arbeiten, die sehr engagiert und ehrgeizig sind, können in die Burn-Out-Falle geraten. Leistungsdenken, Befriedigung durch Erfolgserlebnisse, aufopfernder und unumschränkter Arbeitseinsatz werden in der Arbeitswelt als höchstgradig positiv bewertet, mehr noch: sie sind die *Grundvoraussetzungen*, ohne die es heute fast nicht mehr möglich ist, eine bessere Position, bzw. Aufstiegschancen zu bekommen oder Karriere zu machen. Aber genau diese Eigenschaften können Burn-Out fördern. Wenn in einem Arbeitsteam die Krankheitsanfälligkeit, die Unlust und Unzufriedenheit steigt, ist Burn-Out eine reale Gefahr, die uns alle betrifft und wie eine Infektion ganze Abteilungen oder Teams erfassen kann. Bereits darüber zu sprechen kann helfen.

BURN-OUT FALLEN DROHEN IN JEDEM BERUF:

Helfende und soziale Arbeit: Sozialarbeiter, Fürsorger, Drogenberater, Personal von Beratungsstellen, Pflegepersonal (Kranken-, Alten-, Behinderten-Pflege), Ärzte, Zahnärzte, PsychotherapeutInnen.

- **Pädagogen:** Lehrer, Erzieher, Erwachsenenbildner, Betreuer in Kinderdörfern, Sporttrainer.
- **Verwaltung und Management:** Leiter von Kliniken und Rehabilitationseinrichtungen, Organisationsberater, Manager.
- **Justiz und Polizeiarbeit:** Anwälte und öffentliche Beratungsstellen, Polizisten, Gefängnispersonal.
- **Sonstige:** Pfarrer, Sozialforscher, Arbeitslose, Bibliothekare, Krankenhausapotheker, Stewardessen, SekretärInnen.

Diese Aufzählung ist nicht vollständig, sie spiegelt nur wieder, welches statistische Material es dazu gibt. Viel wichtiger ist Ihr eigenes Erleben.

VOM ENGAGEMENT ZU AUSGEBRANNTSEIN Diese Faktoren können aus jeder Arbeit eine Burn-Out Gefahr machen

- Starkes emotionales Engagement
- Einzelkämpfertum, wenig Teamwork, starke Konkurrenz
- Wenig Erfolgserlebnisse – wenig Wertschätzung
- Erleben von Ungerechtigkeit,
- Hoher Leistungsdruck, hohe Arbeitslast, Anforderungen
- Fehlen von Fairness, Respekt, Gerechtigkeit
- Wenig Veränderungs- und/oder Kontrollmöglichkeiten

Burn-Out passiert nicht von einem Tag zum anderen, sondern es ist ein langsamer schleichender Prozess der einzelne, meist aber mehrere Mitarbeiter eines Betriebes befällt.

Überhöhte Arbeitsbelastung, Stress sind neben geringer Teamfähigkeit und emotionalen Überengagement entscheidende Faktoren, die diese Gefahr fördern können. Werden diese Faktoren erkannt und durch entsprechende Gegenmaßnahmen verringert, kann mit Freude und Jobengagement auch viel an Arbeitseffizienz gewonnen werden.

Burn-Out ist im wesentlichen gekennzeichnet durch körperliche Symptome wie Kopf- und Rückenschmerzen, Blutdruckinstabilität, Schlaf- und Sexualitätsstörungen und vermehrter Anfälligkeit für Infekte. Auf der psychischen Seite sind Unlust, Angst vor Konflikten in der Arbeit und „Wurschigkeit“ gegenüber anderen, mit denen wir in der Arbeitswelt zu tun haben, bis hin zum Zynismus entscheidende Hinweise. Der beiliegende Fragebogen bietet Ihnen bzw. Ihren Kollegen die Möglichkeit sich selbst etwas einzustufen.

EINE KRISE – EINE CHANCE?

Krisenhafte Extremsituationen, körperliche Krankheit oder unvorhersehbare Ereignisse, können den Betroffenen vor einen Abgrund stellen, ihn aber auch den wesentlichen Impuls zur Veränderung geben. Wird eine Krise verdrängt, verleugnet oder mit Alkohol bzw. Tranquilizer „glatgebügelt“, mündet sie mitunter in einen chronischen, erschöpfenden und abstumpfenden Dauerzustand. Daher ist es besonders dann wichtig, wenn Sie glauben es geht gar nichts mehr, alles hat sich zum Schlimmsten gewendet – besonders dann ist es wichtig und wertvoll Hilfe angeboten zu bekommen und auch nehmen zu können.

PRÄVENTION:

Sensibel zu sein für die eigenen Bedürfnisse und die der Mitarbeiter, kritische Themen ansprechen und Kritik aushalten gehören zu den einfachsten Tools der Prävention.

- **Arbeitsbelastung reduzieren:** auch durch Umstrukturierung und Vermeidung von Friktionen.
- **Wahl- bzw. Kontrollmöglichkeiten einbauen:** Das Gefühl selber was verändern zu können gibt den stärksten Auftrieb.
- **Ausreichend Anerkennung und Wertschätzung:** jeder will in seiner gesamten Person wahrgenommen werden.
- **Gemeinschaftsgefühl:** Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl in der ganzen Firma

- **Fairness, Respekt, Gerechtigkeit:** Ungerechtigkeit und ungleiche Behandlung zerstört das Klima.

Für jeden dieser Punkte kann eine offene Gesprächsrunde eine Fülle von Beispielen und Tipps beisteuern. Die Erfahrungen der anderen können eine gute Hilfe für den einzelnen Betroffenen sein, wenn sie nicht belehrend sondern einfühlsam und wertschätzend geäußert werden

ÄRZTLICHE HILFE:

Die körperlichen Symptome führen Menschen oft zum Arzt. Vielleicht ist sogar eine Krankenhausaufnahme angezeigt. Liegt aber psychischer Erschöpfung als Basis der Symptome vor, darf es Sie nicht verwundern, das alle körperlichen Befunde unauffällig sind und der Arzt Ihnen unter anderem zu Psychotherapie oder Antidepressiva rät. Meistens weiß man es tief im Inneren: Ich muss etwas tun, muss was verändern.

COACHING UND/ODER PSYCHOTHERAPIE

Teambildende Workshops fördern Vertrauen, die Fähigkeit miteinander zu kommunizieren, zu delegieren, Arbeit zu vereinfachen und „leere Kilometer“ die aus Konkurrenz und Misstrauen entstehen zu vermeiden.

Was Sie zunächst selber tun können um Ihr Burn-Out zu verhindern

1. Gehen Sie überlegt und ökonomisch mit Ihren Kräften um. Auch wenn Sie es anfangs glauben, Sie haben nur sehr begrenzte Energiereserven.
2. Achten Sie auf ihren Arbeitsablauf, erkunden Sie Ihren persönlichen Tagesrhythmus und teilen Sie Ihren Stundenplan nach Leistungsgipfel und -tälern ein. Ein Morgenmensch braucht einen anderen Ablauf als ein Abendmensch.
3. Bauen Sie jede Stunde Kurz-Pausen ein (fünf Minuten genügen). Keine Zigarette! Wenn möglich bewegen Sie sich in dieser Zeit in der frischen Luft oder am offenen Fenster..
4. Gönnen Sie sich einmal im Verlauf des Arbeitstages mindestens eine zwanzig-minütige Pause in der sie den Arbeitsplatz verlassen. Sie können Entspannungsübungen machen oder spazieren gehen. Wichtig ist, dass in dieser Zeit keinerlei neue berufliche Inhalte in Ihren Wahrnehmungskreis gebracht werden.
5. Vermeiden Sie Übermüdung. Bei Wechseldienst ist ausreichender Schlaf unbedingt nötig. Gewöhnen sie sich an, nach anstrengenden Ereignissen ein bis zwei Tage frei zu nehmen.
6. Alkohol, Beruhigungs- und andere Suchtmittel sind keinesfalls geeignet Streß abzubauen. Vermeiden auch Sie all jene Situationen, in denen deren Gebrauch zum „Muß“ wird!(Nachmittags-Cafe mit Cognac..)
7. Sichern Sie sich einen Privatbereich, in dem berufliche Belange Tabu sind. Stehen sie zu Ihrem Privat- und Intimbereich. Auch die Familie, Freunde und Hobbies haben ihren Platz.
8. Sprechen Sie über Ihre Probleme mit den Kolleginnen und Kollegen. Es kann sehr erleichtern, wenn man merkt, dass andere dieselben Sorgen haben.
9. Suchen Sie sich einen beruflichen Wirkbereich, in dem Sie die Kontrolle behalten. Das kann etwas ganz kleines, wie die Gestaltung des Arbeitsplatzes sein .
10. Bestehen Sie auf adäquate Entlohnung, Wertschätzung durch Vorgesetzte und menschlichen Umgang miteinander. Es gibt auch eine „Gesprächskultur“.

Psychotherapie – heute für viele selbstverständlich – wird gerade von Burn-Out gefährdeten „Arbeitstieren“ als unnötig oder Schande angesehen. Dennoch, oder gerade deshalb, weil diese Menschen bekanntlich sehr effizient arbeiten, ist Psychotherapie in den früheren Stadien des Burn-Out besonders wirkungsvoll und es werden rasch Verbesserungen bemerkbar. Hier liegt aber auch eine Gefahr: Rasche, oberflächliche Kurskorrekturen bewirken Hilfe für Monate oder wenige Jahre. Nur tiefgreifende Veränderungen können die Gefahr eines „Rezidivs“ eindämmen.

Burn-Out ist nicht Sache eines Einzelnen, sondern hat immer Auswirkungen auf das Arbeitsteam. Genauso haben das Team und die Führungskräfte sowie deren Umgang mit sensiblen Themen und Werten wie Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und der Qualität der Kommunikation und des Zusammenseins wesentlichen Einfluss auf die Gefährdung des Ausbrennens einzelner.

WICHTIGE INFORMATION AUCH AUF DER SEITE WWW.BURN-OUT.AT

TIPPS FÜR ARBEITGEBER:

Wenn die Mitglieder Ihres Teams der Reihe nach ausbrennen, ist der wirtschaftliche Niedergang Ihres Betriebes nur eine Frage der Zeit. ...und wer achtet auf Ihr eigenes Burn-Out?

Mitarbeiter die Burn-Out erleiden, sind weniger belastbar, häufiger krank und weniger engagiert.

Das stimmt – leider. Aber nicht der/die MitarbeiterIn ist selbst daran schuld, sondern sehr oft die Situation am Arbeitsplatz. Diese kann verbessert werden.

Arbeitsbedingungen in einem burn-out-gefährdeten Betrieb können nur dann verbessert werden, wenn die Geschäftsleitung – also *Sie* auch wirklich etwas verändern will. Denn Sie müssen, um Burn-Out vorzubeugen, mit den Beschäftigten ein betriebliches Konzept entwickeln und verankern. Ohne Aufwand ist dies allerdings nicht möglich, denn die Maßnahmen sollten genau geplant, vorbereitet und in ihren Konsequenzen bedacht werden.

BURNOUT ZUM THEMA DES BETRIEBLICHEN ARBEITSSCHUTZES MACHEN

Burn-Out ist bei Arbeitgebern und Belegschaft ein **Tabuthema**. Vor allem die Beschäftigten haben Angst, Burn-Out-Symptome einzugestehen, da sie mit geringer Belastbarkeit gleich gesetzt werden. Um so wichtiger ist es deshalb, dass sich der betriebliche Arbeitsschutz um das Thema kümmert. Bei Befragungen des Arbeitgebers zum Thema Burn-Out reagieren die Beschäftigten allerdings oft mit Skepsis und Ablehnung, da sie negative Bewertungen und ein "Ausleseverfahren" befürchten. Solche Ängste können nur entkräftet werden, wenn die Belegschaft fortlaufend informiert wird. Um sie zu aktiver Mitarbeit zu motivieren, muss der Arbeitgeber zudem mit den Beschäftigten über das Ziel und die Vorgehensweise diskutieren. Eine einzelne – engagierte Mitarbeiterin auf dieses Thema anzusprechen und ihr vielleicht sogar institutionelle Hilfe anbieten zu wollen stößt auf Unverständnis und Widerstand. Wenn ich als Chef sage: „Sie sind Burn-Out gefährdet, Sie gehören zum Psychiater!“ ist die Krise vorprogrammiert!

ARBEITSORGANISATION VERBESSERN

Um herauszufinden, wo die Burn-Out-gefährdungen im Betrieb liegen, müssen die Beschäftigten ermuntert werden, offen und ohne Nachteile zu befürchten Defizite in der Arbeitsorganisation darzulegen. Nur auf diese Weise kann die Arbeitsorganisation verbessert

ARBEITSPENSUM ÜBERPRÜFEN, ÜBERSTUNDEN ABBAUEN

Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht muss der Arbeitgeber darauf achten, dass das Arbeitspensum nicht zu einer dauerhaften Überlastung führt und Beschäftigte

zunehmend "graue" Überstunden leisten. Dies kann nur im Interesse des Arbeitgebers sein, da ständige Überstunden das Leistungsvermögen senken und zu immer mehr Fehlern führen. Das Gleiche gilt, wenn ständig unter Hochdruck gearbeitet werden muss, ohne die biologischen Leistungskurven und menschliche Kapazitätsgrenzen zu beachten.

BESCHÄFTIGTE QUALIFIZIEREN UND FÖRDERN

"Kundenorientierung" heißt für die Beschäftigten, sich neuen Anforderungen zu stellen. Das heißt aber auch, dass sie dafür qualifiziert werden müssen. Um die Beschäftigten darin zu stärken, Probleme besser bewältigen und aktiv angehen zu können, sind Angebote zur sozialen, fachlichen und gesundheitsbezogenen Qualifizierung nötig. Die Beschäftigten können dabei lernen, Belastungen am Arbeitsplatz bewusster wahrzunehmen, offen darüber zu sprechen und Verbesserungsmaßnahmen voranzutreiben - eine gute Basis, um Burn-Out zu unterbrechen oder gar zu vermeiden

FÜRSORGEPLICHT FÜR BURN-OUT-GEFÄHRDETE BESCHÄFTIGTE ÜBERNEHMEN

Verantwortungsbewusste und weitsichtige Arbeitgeber sollten sich im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht einschalten, wenn sie beobachten, dass sich Beschäftigte zuviel Arbeit zumuten und damit ihrer Gesundheit und letztlich auch dem Betrieb schaden. Hier gilt es besonders viel Feingefühl zu beweisen, denn gerade der/die sich Überfordernde tut es ja aus Loyalität zur Firma und um sich zu beweisen, wie wichtig sie für Sie ist.

HIERARCHISCHE STRUKTUREN ABBAUEN

Bürokratische und hierarchische Strukturen begünstigen Burn-Out, setzen der Kreativität und Motivation immer wieder Grenzen und führen zu Frustrationen. Anstatt übermäßig zu reglementieren und zu kontrollieren, sollten Spielräume angeboten werden, die eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden ermöglichen. Das erhöht die Arbeitszufriedenheit und mindert das Risiko von Stress und Burn-Out.

TEAMPROZESSE UNTERSTÜTZEN UND BEGLEITEN

Es ist erwiesen, dass ein gutes Betriebsklima und die Unterstützung von Vorgesetzten Stress und Burn-Out mindern. Gerade burn-out-gefährdeten Menschen bedeuten Anerkennung und Wertschätzung sehr viel. Studien belegen, dass subjektiv empfundene Überlastungen mit einem Mangel an (positiver) Rückmeldung und geringer Anerkennung für die Arbeit zusammenhängen. Positiv wirkt sich auch aus, wenn in regelmäßigen Besprechungen Erfolge, aber auch Probleme besprochen werden und versucht wird, ein betriebliches Netzwerk gegenseitiger Hilfe zu installieren.

MITARBEITERGESPRÄCHE FÜHREN, GESPRÄCHE ANBIETEN

Mitarbeitergespräche verbessern nicht nur die Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, sondern wirken arbeitsmotivierend und gesundheitsfördernd. Bei diesen Gesprächen können Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ihre Befürchtungen und möglichen Ängste äußern, ohne mit Sanktionen und Nachteilen rechnen zu müssen. Ziel dieser Mitarbeitergespräche ist es, die Beschäftigten zu unterstützen und gemeinsam Ziele zu erarbeiten, die sich verwirklichen lassen.

Bei Arbeitgebern beliebt, bei Beschäftigten verrufen sind Krankenrückkehrgespräche. Zu Recht fürchten Beschäftigte diese Gespräche, da sie häufig an ein Tribunal erinnern, einschüchtern und Angst verbreiten. Unter bestimmten Bedingungen, die am besten in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu regeln sind, können diese Gespräche aber durchaus sinnvoll sein, z.B. wenn sie gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen aufspüren und verbessern.

ENTLASTUNG SCHAFFEN

Emotionale Erschöpfung und geringere Leistungsfähigkeit machen sich in Burn-Out-Krisen auch im Kundenkontakt bemerkbar. Das kann dem Ruf des Unternehmens schaden. Außerdem kann ein einzelner Burn-Out-Betroffener das ganze Betriebsklima negativ beeinflussen. Diese Probleme sind mit Offenheit und Taktgefühl mit dem Betroffenen zu besprechen. Gemeinsam sollte nach Lösungen gesucht werden: Möglicherweise bringen die zeitweilige Zuweisung einer anderen Arbeit, ein Kuraufenthalt, ein Stress- und Kompetenztraining oder therapeutische Beratung Entlastung und Hilfe.

UMSTRUKTURIERUNGEN TRANSPARENT MACHEN

Soll der Betrieb umstrukturiert werden, ohne dass dies für die Beschäftigten transparent gemacht wird, führt dies i.d.R. zu Stress. Unsicherheit, Angst vor "Freisetzung" und gestiegene Arbeitsanforderungen können

dazu beitragen, dass sich Stress- und Burnout-Symptome verstärken. Werden die Beschäftigten aber an den Prozessen der Umorganisation beteiligt, können diffuse Ängste und Befürchtungen reduziert und auf eine realistische Basis gestellt werden.

FAIRNESS EINHALTEN

Das Erleben unfairer Situationen, das Begünstigen einzelner, sei es durch die Teilnahme an Sonderveranstaltungen sei es durch Gehaltsunterschiede oder unterschiedlicher Behandlung der Urlaubswünsche wird von den andern, die dies Miterleben sehr belastend erlebt. Ebenso sind Kündigungen, besonders wenn sie aus nicht nach vollziehbaren Gründen erfolgen für den Rest des Teams extrem belastend. Jeder fürchtet um seinen Arbeitsplatz, er könnte ja der Nächste sein.

WERTSCHÄTZUNG

Aus dem bisher Gesagten geht hervor, dass neben der Arbeitslast und der Qualität des Teamgefühls die Wertschätzung, die ein Mitarbeiter von seinem Chef – wie auch von seinen Kollegen erfährt einer der wichtigsten Faktoren zur Verhinderung von Ausbrennen am Arbeitsplatz ist. Diese Wertschätzung kann in jeder Interaktion, in jedem Gespräch mit dem Mitarbeiter gezeigt werden. Es ist eine Grundhaltung, die besagt **„Sie und Ihre Arbeit sind ein wichtiger Anteil des Erfolgs meiner Firma.“** Sie kostet nichts und verbessert das Arbeitsklima. Sie ist Grundlage für eine positive Firmenkultur mit Motivation und Engagement der Mitarbeiter. Durch sie werden unnötige Friktionen, die durch Konkurrenzdruck und Misstrauen verstärkt werden - vermieden.

KURZFORMEL TASTET

Das Produkt **„Vertrauen“** entsteht nur, wenn keiner der Faktoren gleich Null ist!

<i>Truth</i>	<i>Ehrlichkeit</i>
<i>Accountability</i>	<i>Zuverlässigkeit</i>
<i>Support</i>	<i>Unterstützung</i>
<i>Tolerance</i>	<i>Toleranz</i>
<i>Energy</i>	<i>Energie</i>
<i>Ergebnis, wenn alles vorhanden ist:</i>	
<i>Trust</i>	<i>Vertrauen</i>