

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	78 (2007)
Heft:	3
Artikel:	Abwesend, aggressiv, hyperaktiv, müde - Symptome, die zum Handeln drängen : "Burnout ist ein neues Führungsthema"
Autor:	Hansen, Robert
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-805007

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: 10.01.2026

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

Abwesend, aggressiv, hyperaktiv, müde – Symptome, die zum Handeln drängen

«Burnout ist ein neues Führungsthema»

■ Robert Hansen

In Weiterbildungen und Einzelberatung zeigt Marlies Keist auf, wie Burnout-Symptome rechtzeitig erkannt werden. Wichtig seien dann eine gute Betreuung, Entlastung und das Aufzeigen von neuen Wegen – vielleicht auch fern der bisherigen Arbeit.

«Burnout wurde lange Zeit nicht bewusst angegangen, in jüngster Zeit wird es aber fast inflationär behandelt. Burnout ist ein neues Führungsthema», sagt Beraterin und Dozentin Marlies Keist. Für sie ist die Sensibilisierung sehr wichtig. Das Kader müsse wissen, wann das Burnout-Syndrom sichtbar wird und wer gefährdet ist. Zwar werde viel zum Thema publiziert, und die Leute interessieren sich dafür, man sei sich jedoch oft nicht so recht im Klaren, ob Burnout auch in der eigenen Institution vorkomme.

An den Schulungen und Weiterbildungen vermittelt Keist oft Grundlagen. «Die Interessierten wissen einiges über die Erschöpfungszustände und deren Auswirkungen.» Was aber genau zu diesem Zustand führt und wie Präventivmaßnahmen ergriffen werden, sei vielen Berufsleuten wenig bekannt.

Erste Symptome

Keist erlebt in ihrer Tätigkeit das Burnout-Syndrom sehr vielschichtig. «Ob es zu einem Burnout kommen kann, hängt von vielen Faktoren ab: Dem familiären Umfeld, der Persönlichkeitsstruktur, dem Engagement bei der Arbeit und wie zuverlässig und loyal die Mitarbeitenden zu ihrer Institution stehen.» Mögliche Anzeichen eines bevorstehenden Burnouts seien viele Absenzen, Wahrnehmungs-

verschiebungen, Kreislaufbeschwerden, Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme oder Kopfschmerzen. Burnout-Symptome können sich auch im emotionalen Wandel einer Person zeigen, wenn diese beispielsweise plötzlich aggressiv reagiert, unzufrieden ist oder sich abkapselt. «Dann ist Sensibilität gefragt. Es braucht eine Kultur innerhalb des Kaders, das Thema offen anzugehen. Die Leute müssen angesprochen werden, warum sich ihr Verhalten verändert hat. Oftmals merken die Betroffenen selber kaum, wie sie auf ihr Umfeld wirken. Zudem verstecken viele Menschen ihre Probleme und thematisieren diese erst, wenn es zu spät ist», betont Keist. Wenn deutliche Anzeichen eines Burnout-Syndroms wahrgenommen werden, brauche es auch externe Hilfe und eine professionelle Fallführung. Sinnvoll sei es, wenn sich die betrof-



fene Person, die Heimleitung und eventuell ein Arzt an einen Tisch setzen, um gemeinsam Lösungswege zu suchen.

«Alle Berufsgruppen sind bedroht, an Burnout zu erkranken. Früher sagte man, es seien vor allem Leute gefährdet, die bei ihrer Arbeit viele Kontakte mit Menschen haben. Aber diese Aussage ist überholt. Burnout ist eine generelle Zeiterscheinung. Die Arbeit wird überall anspruchsvoller – nur sind die Leute in sozialen Institutionen vielleicht mehr sensibilisiert», sagt Keist.

Hilfreiche Massnahmen

«Vermutet eine Abteilungsleiterin, dass eine Mitarbeiterin überfordert ist, sollte sie zuerst mit einer Vertrauensperson auf gleicher Stufe sprechen, ob sie diese Einschätzung teile.» Dann müsse die Vorgesetzte den direkten Kontakt suchen und danach vor allem auch dranbleiben. «Nach einem Gespräch ist nicht einfach alles wieder gut. So muss auch später geprüft werden, ob beispielsweise eine zu zeitintensive Tätigkeit aufgegeben oder ob für die Betreuung des Kindes eine Lösung gefunden wurde.» Der betroffenen Person müsse aber auch mitgeteilt werden, dass ihre Arbeit geschätzt wird.

Keist fordert auch, das Thema offen anzugehen. «Eine gute Massnahme ist, im Team transparent zu machen, wenn jemand an die persönlichen Grenzen stösst. Dann kann die betroffene Person rechtzeitig entlastet werden, das wird auch im Team meistens voll akzeptiert.» Würde der Grund für die Entlastung einer Person jedoch nicht offen kommuniziert, kämen bei den anderen Mitarbeitenden schlechte Gefühle, Missgunst und Neid auf.

Eine gute Präventivmassnahme sei zudem, das Thema «Work-Life-Balance» bei den jährlichen Qualifikationsgesprächen aufzugreifen. Ein Absenzenmanagement helfe ebenfalls, Probleme früh zu erkennen. «Mini-Time-outs, die für jede Person möglich sind, und eine gesunde Ernährung könnten schon dazu beitragen, dass ein Mensch weniger anfällig ist, ein Burnout zu erleiden. Ganz wichtig ist nach einer Krankheitsabsenz auch die Rückkehrbesprechung, um etwaige tiefer gelagerte Probleme zu erkennen und mögliche Massnahmen zu treffen. Das Arbeitsvolumen muss mit dem Pensum übereinstimmen. Auch der Ferienbezug sollte angeschaut werden, denn Kurzferien tragen nur wenig zu guter Erholung bei. Coaching kann helfen, eine veränderte Situation im Arbeitsleben zu prästieren.»

Gegen Überforderung

Keist nimmt auch die Heimleitenden in die Verantwortung: «Wichtig ist ein gutes Arbeitsklima. Die Strukturen und die Kultur müssen in einer Institution stimmen. Hierarchiebedingter Druck von oben und unten, aber auch wirtschaftlich ausgelöst von aussen kann zu einer Überforderung führen.» Die Heimverantwortlichen müssten deshalb klar ihre Strategie kommunizieren und den Mitarbeitenden für sie auch erfüllbare Aufgaben auftragen.

«Ein Heimleiter sagte mir, dass die Mitarbeiterzufriedenheit sein höchster Wert sei. Dann gehe es auch den Pensionären gut», erzählt Keist. Die Führungsleute müssten eine Vorbildfunktion einnehmen, neue Ziele und Massnahmen sollten klar kommuniziert werden, und das Gehalt muss stimmen – alles Dinge, welche die Heimleitung beeinflussen kann. «In der Arbeitswelt nimmt die Komplexität und Schnelligkeit stetig zu, und es gibt viel mehr Veränderungen als früher. Wenn die Mitarbeitenden plötzlich in eine neue Rolle gedrängt werden, für die sie vielleicht gar nicht qualifiziert genug sind, kann das zu einer Überforderung und schliesslich zu einem Burnout führen.» Eine gute Personalentwicklung sei deshalb sehr





**Es fasziniert Sie, gemeinsam Spitzenleistungen zu erbringen.
Und zwar als...**

Leiter/in Gruppe Pflege 100% (Langzeitpflege)

Als Marktleader unter den Krankenversicherern wollen wir unsere hoch gesteckten Ziele auch in Zukunft erreichen. Möchten Sie aktiv dazu beitragen? Für die Leitung der Gruppe 'Pflege' im Service Center St. Gallen suchen wir auf den 1. April 2007 oder nach Vereinbarung eine kompetente Führungspersönlichkeit.

Ihr Aufgabenbereich:

- Personelle, organisatorische und fachliche Führung von acht Mitarbeitenden
- Sicherstellung einer qualitativ und kostenbewussten Verarbeitung aller Geschäftsfälle im Rahmen eines effektiven Kostenmanagements
- Sicherstellung eines externen Controllings vor Ort in Zusammenarbeit mit zwei unterstellten Pflege-controllern
- Bearbeitung von Spezialfällen
- Mündlicher und schriftlicher Kontakt mit internen und externen Kunden

Ihr Profil:

- Kommunikationsstarke, teamorientierte Führungs-persönlichkeit
- Kaufmännische oder pflegerische Grundausbildung und gute PC-Kenntnisse
- Kenntnisse der Langzeitpflege oder Erfahrung im Leistungsbereich eines Kranken- oder Sozialver-sicherers
- Fachspezifische Weiterbildung (z.B. Krankenversicherungs- oder Sozialversicherungsfachfrau/-mann mit eidg. FA)
- Sichere Ausdrucksweise in der deutschen Sprache
- Kompetentes, sicheres Auftreten

Sind Sie bereit diese spannende Herausforderung anzunehmen? Wenn ja, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung: Helsana Versicherungen AG, Edith Waser, Personalgewinnung & Beratung Ostschweiz, Referenz 50023717, Spinnereistrasse 8, 9008 St. Gallen, Tel. 043 340 75 19 E-Mail: edith.waser@helsana.ch

Mehr Infos und Jobs: www.helsana.ch

HELSANA
gesunde Ideen

schürmatt

Mitmenschen

Die Schürmatt erbringt Dienstleistungen für Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen. Im Zentrum der Leistungserbringung steht der professionelle Beitrag zu grösstmöglicher Lebenskompetenz. Leitbild 2006

Per 1. August 2007 suchen wir eine / einen

Leiterin / Leiter Wohnen Kinder und Jugendliche

Pensum 50 % (Möglichkeit das Pensum zu ergänzen)

In fünf Wohngruppen für Kinder und Jugendliche mit geistiger oder mehrfacher Behinderung stehen dreissig Plätze zur Verfügung.

Zu Ihren Hauptaufgaben gehören die Sicherstellung der sonderpädagogischen Kompetenz, der zielführende Einsatz der menschlichen, materiellen und finanziellen Ressourcen sowie die Führung der fünf Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter. Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Therapie, Schule und Kinderpsychiatrie gehören zum Standard.

Praxisberatungen und Sitzungsgefäße auf allen Führungsebenen sowie qualitativ hochstehende Serviceleistungen unterstützen Ihre verantwortungsvolle Aufgabe. Voraussetzung für diese Stelle ist eine Ausbildung in Sozial- oder Heilpädagogik, ein NDK oder NDS in Führung sowie Führungspraxis und Branchenkenntnisse. Zudem sind Sie bereit sich in einem mehrstufigen Auswahlverfahren zu bewähren.

Fragen beantwortet Ihnen gerne der Leiter des Unternehmensbereichs Kinder, Heinz Linder, Telefon 062 767 07 06.

Infos und weitere Stellen unter: www.schuermatt.ch

Ihre schriftliche Bewerbung senden Sie bitte an:
Irene Hunziker, Leiterin Personalmanagement,
Stiftung Schürmatt, Schürmattstrasse 589, 5732 Zetzwil



Unsere vor 5 Jahren eröffnete sozialtherapeutische Wohn- und Werkgemeinschaft und Bildungsstätte für Menschen mit psychischen und geistigen Behinderungen betreut 20 Erwachsene auf der Grundlage des anthroposophischen Menschenbildes.

Der angestrebte Vollausbau auf 22 Heimplätze und die Erweiterung unseres Angebots auf therapeutischem und sozialtherapeutischem Gebiet sowie die Umstrukturierung des operativen Bereichs haben den Bedarf aufgezeigt für eine

100%-Stelle für Heimleitung und Geschäftsführung

Wir suchen eine Persönlichkeit, die beide Bereiche abdeckt oder sich mit einem Partner/einer Partnerin in die Stelle teilt. Erwünscht sind Erfahrungen in Sozialtherapie oder Psychiatrie, Heimleiterausbildung (oder Bereitschaft zu einer solchen Ausbildung) und kaufmännische Kenntnisse.

Weiter suchen wir für die Betreuung der Heimbewohner eine

Psychiatrie- oder Sozialtherapie- Fachkraft 80–100%

und eine

Fachkraft für Büroarbeiten und Hauswirtschaft 50–60%

Wir freuen uns auf integrative und charakterstarke Persönlichkeiten, die mit Herzenskräften und positiver Ausstrahlung die Ressourcen der Heimbewohner kreativ zu fördern vermögen.

Ihre aussagekräftige Bewerbung senden Sie bitte an: Sekretariat der Stiftung St. Beatus, Dählenweg 34, CH-3095 Bern-Spiegel, Tel./Fax 0041 (0)31 971 90 24, E-Mail: sekr.st.beatus@bluewin.ch

wichtig, damit die Kaderleute auch den Anforderungen der Zukunft gewachsen sind. Das gehöre in eine Heimkultur – sei aber noch zu wenig im Bewusstsein der Heimleitenden. Viele der Probleme seien hausgemacht.

Für Überforderung an der Basis macht Marlies Keist zudem den generell steigenden Druck auf die Institutionen verantwortlich. Auch da sei die Heimleitung gefordert, nicht jede Forderung des Stiftungsrates in vorauselendem Gehorsam gleich umzusetzen, sondern zwar die eingeleiteten Sparmassnahmen zu unterstützen, jedoch nur in einem gangbaren Tempo. «Ich hatte gerade eine Anfrage betreffend Burnout-Weiterbildung, an der sowohl der Stiftungsrat einer Institution wie auch Kadermitarbeitende teilnehmen. Das fördert das Verständnis füreinander», sagt Marlies Keist.

Keine Generallösung

Eine für alle Fälle praktikable Lösung kann auch Marlies Keist nicht präsentieren. Sicher müsse herausgefunden werden, was zur Überforderung und zum Ausbrennen geführt hat. Die betroffenen Menschen bräuchten mehrere Wochen Abstand von ihrem beruflichen Umfeld. Wichtig sei danach vor allem, die Rückkehr in den

Anlässe

CURAVIVA Weiterbildung führt am 14. März 2007 einen Kurs zum Thema «Burnout: Prävention, Erkennung und Begleitung» durch. Er richtet sich an Führungspersonen aller Stufen und Bereiche. Burnout-Prävention ist auch ein Thema in folgenden Kursen: «Stress erkennen und sofort handeln», Kurs 1: 28. März 2007, Wil SG, Kurs 2: 21. September 2007, Luzern (GH23/SK6); «Resourcenorientiertes Selbstmanagement», 9. + 16. Mai 2007, Luzern (SK7); «Selbstmanagement – sich und andere führen», 9. Mai 2007, Bern (M11); «Grenzen setzen – Grenzen erfahren», 1. Juni 2007, Olten (SK2); «Mehr Energie für mich!», 6. September, Bern (SK15); «Lieber auf-atmen als kurz-atmen!», 17. Oktober 2007, Zürich (SK12).

Weitere Informationen: www.weiterbildung.curaviva.ch oder **Telefon 041 419 01 72**

Gesundheits- und Absenzmanagement steht im Zentrum einer Informationsveranstaltung für Institutions- und Personalverantwortliche von Curaviva Dienstleistungen. Sie findet am 6. März 2007 in Zürich und am 14. März 2007 in Rotkreuz statt.

Weitere Informationen: www.curaviva.ch, Dienstleistungen, oder **Telefon 044 385 91 80**

Tertianum ZfP veranstaltet am 6. November 2007 im «Lakeside» in Zürich von 9.15 bis 17 Uhr eine Fachtagung unter dem Thema «Neue Wege bei Burnout, Depression, Stress und Demenz-erkrankung». Renommierte Fachleute referieren über das Thema, erklären neurobiologische Prozesse und zeigen Wege aus der Stressspirale.

Weitere Informationen unter www.tertianumzfp.ch oder **Telefon 052 762 57 57** (bas)

Arbeitsprozess zu begleiten, betont Keist. Je nachdem könne eine Person ihre angestammte Aufgabe wieder übernehmen. «Vielleicht ist ein neues Aufgabengebiet vornötig, vielleicht ist jemand den Aufgaben ja gar nicht gewachsen, und von einer Person wird etwas gefordert, das sie gar nicht leisten kann, vielleicht ist eine Stelle falsch besetzt, und die Anforderung entspricht gar nicht der Qualifikation

der Person.» Fragen, auf die im Einzelfall eine Antwort gefunden werden muss.

Zur Person:

Marlies Keist umschreibt sich als Beraterin für die Arbeitswelt und Unternehmen. Coaching, Unternehmenskulturdwicklung, Konfliktmanagement und Personalführung gehören zu ihren Aufgabenbereichen. Zudem ist sie Lehrbeauftragte, auch bei Curaviva Weiterbildung. kontakt@marlieskeist.ch, Telefon 041 210 36 79.

Fotos: roh

Ihre Lösung für den professionellen Einkauf

Prüfen – entscheiden – profitieren

CURAVIVA
Einkaufspool

Fon 041 419 01 68
pool@curaviva.ch
www.einkaufspool.curaviva.ch



Staatlich anerkanntes Hilfswerk

**Für unsere Hilfsaktionen sammeln wir fast alles:
Medizinische Geräte und Instrumente,
Spital- und Praxiseinrichtungen**

Seit mehr als 20 Jahren vermitteln wir noch brauchbare, medizinische Geräte und Einrichtungen an Bedürftige in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Herzlichen Dank an alle Spender!

HIOB International Recycling Medizin
Sonnenfeldstrasse 16 Postfach 53, 3613 Steffisburg 2

Tel. 033 437 63 36 E-Mail: recycling@hiob.ch