Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 60 (2000-2001)

Heft: 6

Artikel: Burnout - Fact's über eine (ernst-) zunehmende Problematik [Teil 2]

Autor: Morgenthaler, Harri

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357412

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: 14.12.2025

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

Fortsetzung

BURNOUT – Fact's über eine (ernst-) zunehmende Problematik

Prävention und Bewältigung von Burnout

Burnoutbewältigungs-Konzepte sind zugleich immer auch Möglichkeiten für Prävention, denn wenn bekannt ist, wie etwas bewältigt werden kann, dann kann daraus immer auch abgeleitet werden, welche Situationen und Belastungen burnoutfördernd sind und deshalb nach Möglichkeit verhindert werden sollten. Ein effektives Burnout-Vorsorgeprogramm umfasst viele Facetten, so z. B. die Sensibilisierung für das Burnout-Syndrom, ständige Fortbildung zur Erhaltung und Erhöhung der Kompetenz sowie vermehrte Übernahme von Verantwortung. Weiter gehören ausserbetriebliche Bildungsmöglichkeiten sowie unterschiedlich belastende Arbeiten am Arbeitsplatz dazu.

Die Eskalation des Ausbrennens wird vor allem durch die gekoppelten Gefühle von Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit bedingt. Allerdings können Burnout-Betroffene manche Aspekte ihrer Situation stärker beeinflussen als ihnen bewusst ist. Gelingt es ihnen, eine noch so geringe Möglichkeit der Einflussnahme zu nutzen, fühlen sie sich weniger hilf- und hoffnungslos.

Pines, eine der führenden Burnout-Forscherinnen, nennt folgende vier Strategien für die Bewältigung des Burnouts:

1. Sich bewusst werden, dass ein Problem besteht

Wichtig ist die Erkenntnis, dass ein Problem entsteht. Eine weitere wichtige Einsicht ist die, dass dieses Problem grösstenteils durch die Situation und keineswegs durch charakterliche Schwächen bedingt ist.

2. Der Entschluss, in eigener Verantwortung zu handeln

Die Frage darf nicht mehr lauten: «Was stimmt nicht mit mir?» sondern: «Wie kann ich meine Umgebung so verändern, dass ich sie besser erlebe und meine persönlichen und beruflichen Ziele besser verwirklichen kann?» Ein Mensch, der wieder erkennt, dass er seine Umwelt beeinflussen kann, gewinnt an Macht und Zuversicht. Wer bereit ist zu Veränderungen, muss bereit sein, die Verantwortung dafür zu übernehmen.

3. Die Probleme durchdenken

Wichtig sind klare Einsichten und das (Wieder-) Entwickeln der Fähigkeit, zwischen veränderbaren und den unveränderbaren Aspekten einer Situation zu unterscheiden. Es gilt zu erkennen, welche Anforderungen von aussen gestellt werden, und welche «hausgemacht» sind. (vgl. Antreiber aus Transaktions-Analyse – sei stark, sei der Beste etc.) Nicht erst eigentliche Veränderungen wirken sich wohltuend aus, bereits der Prozess dahin wirkt burnoutmildernd.

4. Entwickeln von Bewältigungsmassnahmen

Es gilt, wieder Prioritäten zu setzen und sich und die eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen und möglichst klar zu formulieren. Wer ein Problem hat, muss es erkennen und auch verändern wollen.

Interventionen sind bewusst oder auch unbewusst unternommene Schritte, konstruktiv oder nicht, die den Zyklus der zunehmenden Desillusionierung unterbrechen sollen. Zu warnen ist vor Pseudointerventionen wie unüberlegte Stellenwechsel oder offizielles Krankfeiern. Beides verändert nichts an der Problematik, ist blosses Ausweichen. Produktive Interventionen beinhalten wirkliche und nachhaltige Verbesserungen von belastenden Situationen, dürfen durchaus auch kreativ und ungewöhnlich sein, sollen aber in jedem Fall offen deklariert werden. Ehrlichkeit ist eine Grundvoraussetzung für wirksame Interventionen, auch wenn die Wahrheit unter Umständen äusserst schmerzhaft sein kann. Burnout überwinden heisst, vieles in Frage stellen, offen sein für Neuerungen, bereit sein zu Veränderungen.

- Veränderbare Probleme > direkt Einfluss nehmen;
- nicht veränderbare > Einstellung ändern
- Aktive und realitätsverändernde Strategien sind stets wirkungsvoller als Vermeidungsstrategien!
- Inaktive Strategien hingegen vermeiden oder leugnen Belastungen!

Konkrete Bewältigungs- und Präventionsstrategien

Wie bei den diversen Belastungsebenen erfahren, entsteht ein Burnout nie nur aus individuellen Gründen und es ist nie bloss ein individuelles Problem, weil immer auch das Umfeld der Betroffenen mitbetroffen ist. Aus diesem Grunde ist es notwendig, dass für Präventions- und Bewältigungsmassnahmen ebenso der individuellen Ebene auch andere Ebenen mitberücksichtigt werden, nämlich auch eine organisationsbezogene sowie eine organisationsübergreifende Ebene.

Individuelle Ebene – personenbezogene Strategien

1. Möglichkeit des/der Einzelnen, auf Burnout-Ursachen Einfluss zu nehmen:

- klare Arbeitsziele festlegen
- Teilziele bestimmen
- sich Erfolgserlebnisse verschaffen
- Zeitmanagement - realitätsbezogene Arbeits- und Handlungsplanung
  - Identifizierung von persönlich bedeutsamen Stressquellen in der Arbeit
  - Entwicklung neuer Umgangsweisen mit Belastungen und Stressoren
- Suchen und nutzen von Handlungsspielräumen
- Suchen nach Verbündeten und sozialer Unterstützung innerhalb und ausserhalb der Arbeitsstelle
- Suche nach Entspannungsmöglichkeiten
- körperliche Betätigungen
- (überlegte) Suche nach neuem Arbeitgeber

2. Entwickeln von wirkungsvollen Strategien

- Strategie des Positiven Denkens
- Entspannungstrainings (Entspannungsübungen, Atemgymnastik etc.)
- Suchen positiver Verstärker
  - Schaffen von eigenen Erfolgserlebnissen
  - Humor
  - Trennung von Freizeit und Arbeit
  - Aus- und/oder Wiederaufbau sozialer Stützsysteme ausserhalb der Arbeit (Freunde, Familie)

Organisations- und Institutionsbezogene Burnout-Gegenstrategien

- regelmässige, berufsbegleitende Supervision/Coaching (Einzel, Team)
- permanente Weiterbildungsmöglichkeiten intern und extern
- kooperative Entwicklung einer Organisationsideologie
- Begrenzung/Verteilung von belastender Arbeit
- Schaffung von zeitweiligen Rückzugsmöglichkeiten
- Vielfalt in der Arbeit schaffen/erhalten
- Arbeitsteilung, Festlegung von Arbeitsinhalten, -zielen und -verantwortlichen in Teamarbeit
- Schaffung von positivem Arbeitsklima
- Ermöglichung von positivem Feedback
- Veränderung von Arbeitsbedingungen
- arbeitsorganisatorische Massnahmen
- persönliche Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Bereitstellen von zeitgemässen Arbeitsmitteln u. Infrastruktur (Computer etc.)
- Verbesserung der ökonomischen Bedingungen (Gehalt, Arbeitsdruck etc.)
- ermöglichen von frühzeitiger Pensionierung
- Laufbahnberatung und berufliche Alternativen

Institutions- und organisationsübergreifende Strategien

- Anerkennung und Gleichstellung der Ausbildungen (Fachhochschule etc.)
- Verbesserung der Aufstiegsperspektiven / Karriereplanung
- Möglichkeit zu Jobwechsel und Jobrotation, Arbeitszeitverkürzung, Teilzeitarbeit für Kader
- Möglichkeit von Teilzeitarbeit und längeren Urlauben (z.B. Sabbat-Semester)

12 Punkte zur Verhütung und Bewältigung von Burnout

1. Hör auf mit Verleugnen!
2. Vermeide Isolation!
3. Ändere Deine Lebensumstände!
4. Vermindere Deinen verstärkten Einsatz!
5. Verhalte Dich nicht mehr überfürsorglich!
6. Lerne «nein» zu sagen!
7. Tritt kürzer und nimm Abstand!
8. Gib Dir neue Werte!
9. Lerne Dein Tempo zu bestimmen!
10. Kümmere Dich um Deinen Körper!
11. Aengstige und sorge Dich weniger!
12. Behalte Deinen Sinn für Humor!

(aus Freudenberger, 1992:304ff)

Der Umgang mit ausgebrannten Menschen

Der Umgang mit ausgebrannten Menschen erfordert sehr viel Zeit und Energie. Freudenberger hat insgesamt 20 Punkte aufgelistet, die ich nachstehend stichwortartig wiedergebe. Bevor jedoch einem ausgebrannten Mitmenschen Hilfe angeboten wird, rät Freudenberger folgenden Grundsatz unbedingt zu beachten:

«Bevor Sie einer Freundin Unterstützung anbieten und sich damit eine zusätzliche Belastung auferlegen oder Ihre Grenzen überschreiten, müssen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse berücksichtigen. Diese Vorschläge sollen Ihnen weder eine weitere Umsorgerinnenrolle aufbürden, noch an Ihr Ehrgefühl appellieren. Nur wenn Sie selbst nicht Burnout-gefährdet sind, bieten Sie anderen Personen unter allen Umständen Ihre Hilfe und Ihr Verständnis an.»

1. Gehe ernsthaft und mitfühlend auf die Betroffenen ein.
2. Du musst zuhören, vermeide kritisieren oder moralisieren.
3. Sei ehrlich und kongruent.
4. Hilf den Betroffenen, das Labyrinth ihrer Verwirrungen zu durchdenken.
5. Erteile keine Ratschläge.
6. Ermutige sie, über den Beginn des Burnout-Gefühls nachzudenken.
7. Frage sie, ob sie sich als verändert erleben, anders als früher.
8. Schlage vor, die Ereignisse und Personen zu untersuchen, auf die sie unter-/überreagieren.
9. Problematisiere Worte wie «müssen» und «sollen».
10. Ermutige sie, über ihre Werte zu sprechen.
11. Hilf bei der Aufstellung kurz- und langfristiger Ziele.
12. Fordere sie auf, offen zu erzählen, was in ihrem Leben verändert werden kann und was nicht.
13. Hilf ihnen dabei, Strategien zur Veränderung zu entwickeln.
14. Zeige Ihnen die Bedeutung von Nähe und Intimität auf.
15. Ermutige sie, ihren Gefühlen zu trauen und sie zuzulassen.
16. Bitte sie zu prüfen, was sie jetzt wollen und brauchen.
17. Hilf ihnen, die Arbeit etwas weniger persönlich und wichtig zu nehmen.
18. Empfehle ihnen Literatur über Stress, Angst und Burnout.
19. Wenn Du überfordert bist, motiviere sie zu einer Therapie.
20. Rede ihnen zu, endlich eine Veränderung anzustreben.

Literaturliste über Stress- und Burnout-Syndrom

Aries-Kiener Marianne, Isabelle Zuppiger Ritter
Burnout. Eine quantitative Längsschnittuntersuchung und eine qualitative Vertiefungsstudie beim Pflegepersonal. Edition Soziothek, 1999

Bebko Claudia/Krestan Jon A.
Das Superfrauen-Syndrom. Vom weiblichen Zwang, es allen recht zu machen. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt a. Main, 1994

Burisch Mathias
Das Burn-Out Syndrom Theorie der inneren Erschöpfung. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 1994

Datené Udo u. Gerd
Burnout als Chance. Meistern Sie Ihre berufliche Krise. Falken Taschenbuch, Niederhausen/Ts. 1997

Edelwich Jerry / Brodsky Aaron
Ausgebrannt. Das Burn-Out-Syndrom in den Sozialberufen. AMV-Verlag, Salzburg, 1984

Enzmann Dirk / Kleiber Dieter
Helfer-Leiden. Stress und Burn-Out in Psychosozialen Berufen. Asanger Verlag, Heidelberg, 1989

Fengler Jörg
Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burn-Out und beruflicher Deformation, Verlag J. Pfeiffer, München, 1991

Fink Gerhard
Seneca für Gestresste Artemis & Winkler Verlag, Zürich, 1993

Freudenberger Herbert/North Gail
Burn Out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Fischer Taschenbuch-Verlag GmbH, Frankfurt a. Main, 1994

Fuchs, Jürgen
Manager, Menschen und Monarchen Campus Verlag, Frankfurt,1995

Goliszek Andrew
Weg mit dem Stress in 60 Sekunden Uebungen und Techniken für mehr Gelassenheit im Alltag. Goldmann Verlag, München, 1994

Kernen Hans
Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. Verlag Paul Haupt, Bern 1997

Kramis-Aebischer Kathrin
Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrberuf. Verlag Paul Haupt, Bern, 1995

Müller Eckhart H.
Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Krise. Herder Verlag Freiburg-Basel-Wien 4. Auflage 1994

Morgenthaler Harri
Piff, paff, puff und Du bisch duss! Burnout in der Sozialarbeit. Eine empirische Untersuchung unter den Studierenden der HFS Aargau. Selbstverlag H. Morgenthaler, 7214 Grüsch, 1995

Peseschkian Nossrat
Das Geheimnis des Samenkorns. Positive Stressbewältigung. Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt a. M., 1999

Pines Ayala et al.
Ausgebrannt. Vom Überdruss zur Selbstentfaltung. 7. Auflage Klett-Cotta Verlag Stuttgart, 1992

Vester Frederic
Phänomen Stress. Wo liegt sein Ursprung, warum ist er lebenswichtig, wodurch ist er entartet? 13. Auflage dtv-Verlag, München, 1993