

WIE  
SCHÜTZE ICH MICH  
ALS SOZIALARBEITER/IN  
VOR EINEM BURNOUT?

Bachelor Arbeit  
Hochschule Luzern - Soziale Arbeit

ISABELLE BURKHALTER  
MANUELA BRUDERER  
MARTIN GASS

**Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**

**empfiehlt diese Bachelor-Arbeit**

**besonders zur Lektüre!**

## Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

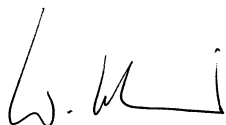
Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Rektor

---

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

**Bachelor-Arbeit**  
Ausbildungsgang **Sozialarbeit**  
Kurs **VZ 10-1 / VZ 11-1**

**Manuela Bruderer**  
**Isabelle Burkhalter**  
**Martin Gass**

**Wie schütze ich mich als Sozialarbeiter/in vor einem Burnout?**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im Juli 2014 in 4 Exemplaren eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Sozialarbeit**.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

---

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. sozialarbeiterisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiter/innen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2014

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## **Abstract**

Burnout als Phänomen der westlichen Leistungsgesellschaft gewinnt immer mehr an Aufmerksamkeit. Selbsthilfebücher zu diesem Thema füllen die Regale, in den Medien und Internetforen wird es diskutiert. Menschen aus allen Tätigkeitsbereichen können von Burnout gefährdet sein. Als angehende Sozialarbeitende sind die Autorinnen und der Autor daran interessiert, das Risikopotential für ihre Berufsgruppe zu erörtern und davon ableitend präventive Massnahmen zu eruieren. Diese Arbeit macht den Lesenden zuerst verständlich, was in der Theorie unter Burnout verstanden wird, wie es entstehen kann und welche Einflussfaktoren Burnout begünstigen oder hemmen können. Im Weiteren wird dieses Grundlagenwissen in einen Zusammenhang mit der beratenden Sozialarbeit gestellt. Die für diese Zielgruppe spezifischen Belastungsfaktoren, die das Risiko, an einem Burnout zu erkranken, erhöhen können, werden erläutert. Darauf aufbauend wird dargelegt, inwiefern Sozialarbeitende im Beratungskontext eine Risikogruppe darstellen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden mit Theorien der systemischen Prävention verknüpft, woraus die Autorenschaft Handlungsempfehlungen für präventives Verhalten im beruflichen Alltag ableitet.

Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag zur Burnout-Prävention für die Autorenschaft als angehende Sozialarbeitende, für in der Praxis tätige Fachpersonen der beratenden Sozialarbeit sowie für weitere Interessierte geleistet werden. Die vorliegende Arbeit soll die Lesenden für das Thema sensibilisieren und aufgrund der Handlungsempfehlungen dazu animieren, sich präventiv zu verhalten.

## **Danke**

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die uns bei der Erarbeitung und Fertigstellung der Bachelorarbeit begleitet und unterstützt haben.

Ganz herzlich möchten wir uns bei Mario Störkle für das Coaching und für das Beantworten der unzähligen Emails bedanken. Ebenfalls möchten wir uns bei Prof. Michael Doerk und Prof. Dr. Martin Hafen für die interessanten Fachpoolgespräche bedanken.

Ein herzliches Dankeschön auch an Markus Bruderer und Richard Züsli für das Gegen- und Korrekturlesen auf Inhalt und Grammatik und die vielen wertvollen Hinweise.

Vielen herzlichen Dank an Sylvia Sheeba Gass für die Gestaltung der Titelseite und an Christian Gass für das Binden der Bachelorarbeit.

Einen besonderen Dank möchten wir auch an unsere Partner/innen und Familien richten. Für die Unterstützung, die Geduld und die Entbehrlichkeiten während der Bachelorarbeit.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Schulleitung . . . . .	III
Abstract . . . . .	IV
Danke . . . . .	V
Inhaltsverzeichnis . . . . .	VI
Autoren . . . . .	VIII
1 Einleitung . . . . .	1
1.1 Ausgangslage . . . . .	1
1.2 Fragestellung . . . . .	2
1.3 Abgrenzung . . . . .	2
1.4 Aufbau der Arbeit . . . . .	3
2 Begriffsdefinitionen und theoretische Grundlagen . . . . .	4
2.1 Definition Burnout . . . . .	4
2.1.1 Klinische Definition von Burnout . . . . .	4
2.1.2 Vorgeschichte von Burnout . . . . .	4
2.1.3 Der Burnout-Zyklus nach Freudenberger & North . . . . .	5
2.1.4 Burnout-Modell nach Burisch . . . . .	8
2.1.5 Modell nach Maslach und Leiter . . . . .	11
2.2 Systemtheoretisches Verständnis . . . . .	13
2.3 Prävention . . . . .	14
2.3.1 Risiko- und Schutzfaktoren . . . . .	14
2.3.2 Primär- Sekundär- und Tertiärprävention . . . . .	15
2.3.3 Universelle, selektive und indizierte Prävention . . . . .	16
2.3.4 Verhaltens- und Verhältnisprävention . . . . .	16
2.3.5 Präventives Verhalten und dessen Einfluss auf Netzwerke . . . . .	17
2.3.6 Prävention in Bezug zu der vorliegenden Arbeit . . . . .	17
2.4 Zielgruppe Sozialarbeiter/innen im Beratungskontext . . . . .	18
3 Einflussfaktoren auf den Burnout-Prozess . . . . .	21
3.1 Verschiedene Perspektiven auf die Gewichtung von Einflussfaktoren . . . . .	21
3.2 Externe Risiko- und Schutzfaktoren . . . . .	24
3.2.1 Gesellschaftliche Faktoren . . . . .	24
3.2.2 Organisation / Arbeitsbedingungen: . . . . .	25
3.3 Interne Risiko- und Schutzfaktoren . . . . .	29
3.3.1 Erwartungen und innere Antreiber . . . . .	30
3.3.2 Labiles Selbstwertgefühl . . . . .	32
3.3.3 Fehlendes Setzen von Grenzen . . . . .	32
3.3.4 „Helfersyndrom“ . . . . .	33



3.3.5	Unangemessene Bewältigungsstrategien . . . . .	33
3.3.6	Resilienz . . . . .	34
3.3.7	Kohärenzgefühl . . . . .	34
3.3.8	Optimismus, Vertrauen in eigene Fähigkeiten, realistische Einschätzung der Situation .	35
4	Risikogruppe Sozialarbeiter/-in im Beratungskontext . . . . .	37
4.1	Belastungen durch sozialarbeiterische Beratungsarbeit . . . . .	37
4.2	Belastungen durch Rollenkonflikte und -unklarheiten . . . . .	39
4.3	Belastungen durch Erwartungen des beruflichen Umfeldes . . . . .	40
4.4	Belastungen durch Erwartungen an sich selbst, des privaten Umfeldes und der Gesellschaft	40
4.5	Belastungen durch Berufseinstieg und Stellenwechsel . . . . .	41
4.6	Belastungen durch institutionelle Faktoren . . . . .	42
4.7	Statistiken . . . . .	43
5	Mögliche Handlungsempfehlungen zur Burnout-Prävention . . . . .	45
5.1	Was kann ich als Sozialarbeiter/in für mich selbst tun? . . . . .	46
5.1.1	Reflexion der eigenen Motive, Bedürfnisse und Antreiber . . . . .	46
5.1.2	Förderlicher Umgang mit Zielen . . . . .	50
5.1.3	Methoden der Entspannung . . . . .	51
5.1.4	Bewusste Freizeitgestaltung . . . . .	52
5.1.5	Unterstützung annehmen . . . . .	52
5.1.6	Soziale Beziehungen pflegen . . . . .	53
5.1.7	Positive Beeinflussung des eigenen Körpers . . . . .	53
5.1.8	Bewusstes planen, regulieren und reflektieren der Arbeit . . . . .	53
5.1.9	Eruiieren des eigenen Standpunktes im Burnout-Prozess . . . . .	54
5.2	Was kann ich in meinem beruflichen Umfeld tun? . . . . .	55
5.3	Was kann ich in der Zusammenarbeit mit der Klientel tun? . . . . .	59
6.	Schlussfolgerungen. . . . .	61
	Literatur- und Quellenverzeichnis . . . . .	65
	Anhang 1 . . . . .	68
	Anhang 2 . . . . .	70

---

## **Autor und Autorinnen**

- 1 Einleitung . . . . . Isabelle Burkhalter
- 2 Begriffsdefinitionen und theoretische Grundlagen . . . . Martin Gass / Isabelle Burkhalter
- 3 Einflussfaktoren auf den Burnout-Prozess . . . . . Manuela Bruderer
- 4 Risikogruppe Sozialarbeiter/-in im Beratungskontext Isabelle Burkhalter / Manuela Bruderer
- 5 Mögliche Handlungsempfehlungen zur  
Burnout-Prävention . . . . . Isabelle Burkhalter / Manuela Bruderer
6. Schlussfolgerungen. . . . . Manuela Bruderer

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Als angehende Professionelle der Sozialen Arbeit setzt sich die Autorenschaft dieser Bachelorarbeit damit auseinander, was sie und ihre Leserschaft als Individuen dazu beitragen können, um kein Burnout zu erleiden.

Zum Thema Burnout existiert eine reiche und aktuelle Literatur. Das Phänomen, welches als eine prozesshafte Entwicklung bis zur völligen emotionalen Erschöpfung beschrieben wird, wird von diversen Autoren und Autorinnen auf gesellschaftlicher, institutioneller und auf individueller Ebene abgehandelt.

Im Jahre 2008 wurde die Thematik der Burnout-Prävention in einer Bachelorarbeit von Barbara Wüthrich, einer ehemaligen Studentin der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, unter dem Titel Burnoutprävention – Brennen ohne auszubrennen, bereits aufgegriffen. Die Autorin verweist in ihrer Arbeit auf die Wichtigkeit präventiver Massnahmen die seitens Institutionen der Sozialen Arbeit zugunsten ihrer Mitarbeitenden lanciert werden können. Mit welchen Handlungsmöglichkeiten die Individuen selbst zu ihrer Prävention beitragen können, greift sie nur kurz auf. Auf diese Handlungsmöglichkeiten wird in der vorliegenden Arbeit der Fokus gesetzt. Es wird angenommen, dass Professionelle der Sozialen Arbeit, welche die Autorenschaft als Burnout-Risikogruppe einschätzt, sich durch präventives Verhalten bis zu einem gewissen Mass vor einem Burnout schützen kann und dass sie sich mithilfe dieser Arbeit für die Burnout Thematik sensibilisieren kann. Dies soll die Verantwortung ihres Arbeitgebers oder der Gesellschaft nicht mindern.

Die vorliegende Arbeit setzt bei der Frage an, welche Faktoren zu einem Burnout führen. Zu diesen risikobegünstigenden Faktoren werden jeweils schützende Faktoren ergründet. Daraus ergeben sich entsprechende Ansätze für die Handlungsempfehlungen. Dieser Entwicklungsverlauf bis zu den Handlungsempfehlungen richtet sich nach der Theorie systemischer Prävention nach Martin Hafén.

Nach Meinung der Autorenschaft besteht professionelles Handeln unter Anderem darin, dass Sozialarbeitende ihre eigenen Ressourcen adäquat zu nutzen wissen. Dies bestätigt auch der Berufskodex der Sozialen Arbeit:

Art. 11 Abs. 1

„Die Professionellen der Sozialen Arbeit respektieren stets den Wert und die Würde ihrer eigenen Person, um so auch anderen gegenüber mit demselben Respekt begegnen zu können.“ (AvenirSocial, 2010, S. 11)

Art. 11 Abs. 7

„Die Professionellen der Sozialen Arbeit nehmen bei Bedarf auch für sich selbst Beratung und Hilfe in Anspruch und nutzen kontinuierlich Intervention, Supervision, Coaching und Fortbildung.“ (ibid., S. 11)

Mit dieser Bachelorarbeit soll ergründet werden, wie Professionelle der Sozialen Arbeit für sich selbst sorgen d.h. sich präventiv verhalten können, damit sie vor einem Burnout möglichst verschont bleiben. Zu beachten ist dabei, dass die Wirksamkeit der empfohlenen Handlungsmöglichkeiten nicht für alle Menschen gleich ausfallen muss.

## 1.2 Fragestellung

Die vorliegende Fragestellung orientiert sich an drei Wissensarten. Die erste Frage bezieht sich auf Beschreibungswissen, die zweite Frage auf Erklärungswissen. Die dritte Frage schliesslich bezieht sich auf Erklärungswissen, aber auch auf Handlungswissen, das auf dem Erklärungswissen aufbaut.

- Was sind die relevanten theoretischen Grundlagen zu Burnout und zur Burnout-Prävention?
- Welches sind die für Burnout relevanten Einflussfaktoren?
- Inwiefern sind Sozialarbeitende im Beratungskontext eine Burnout-Risikogruppe, und wie kann eine Fachperson dieser Berufsgruppe auf unterschiedlichen Ebenen einen Beitrag leisten, um sich möglichst vor einem Burnout zu schützen?

## 1.3 Abgrenzung

In diesem Kapitel wird erläutert, womit sich die vorliegende Arbeit nicht befasst. Die Bachelorarbeit von Wüthrich (2008) befasst sich hauptsächlich mit präventiven Massnahmen<sup>2</sup>, die von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sowie von ausbildenden Institutionen umgesetzt werden können.

In dieser Arbeit wird hingegen der Fokus auf die Möglichkeiten präventiven Verhaltens gelegt, die sich Individuen bieten. Auf die Möglichkeiten sozialer Systeme zur Prävention wird nur indirekt eingegangen, indem aufgezeigt wird, wie in soziale Systeme eingebundene Individuen Veränderungen im Sinne der Prävention anstossen können. Der von Wüthrich (2008) erarbeitete Setting-orientierte Ansatz soll folglich nicht vollumfänglich ausgeschlossen werden.

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit Handlungsempfehlungen zu Burnout-präventivem Verhalten. Es werden keine behandelnden Massnahmen oder Massnahmen zur systematischen frühzeitigen Erkennung des Burnout-Syndroms berücksichtigt. Diese Arbeit richtet sich an Sozialarbeitende die noch kein Burnout haben.

Weiter wird das Zielpublikum der vorliegenden Bachelorarbeit eingegrenzt. Sie richtet sich primär an beratende Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Somit fokussiert sie sich nicht spezifisch auf Soziokulturelle Animatoren und Animatorinnen und auch nicht auf Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen. Weil auch im Bereich der Sozialarbeit das Spektrum der Arbeitsbereiche und entsprechend das Spektrum der verschiedenen Anforderungen an die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sehr breit ist, wird eine weitere Eingrenzung vorgenommen: Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen, die im Beratungskontext tätig sind. Die Definition erfolgt anhand des Berufsverständnisses von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen, das in der Schweiz vorherrscht.

Die Auseinandersetzung mit geschlechtsspezifischen Aspekten ist nicht Teil dieser Arbeit. Diese Abgrenzung erfolgt bewusst, da Wüthrich (2008) sich in ihrer Bachelorarbeit bereits mit dieser Thematik auseinandergesetzt hat. Auch werden keine altersspezifischen Aspekte innerhalb dieser Arbeit beachtet.

---

<sup>2</sup> Supervision, vermehrte vom Betrieb initiierte Pausen, Aufstockung des Personals, Ressourcenmanagement, Förderung der Teamentwicklung, Belohnung der Mitarbeitenden, Sensibilisierung von Führungspersonen, Früherkennungssysteme, Auseinandersetzung in der Ausbildung, Wissen über Behandlung

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die Konzepte und Theorien im Kapitel zwei dieser Arbeit geben der Leserschaft einen Überblick über den Burnout-Prozess, den systemtheoretischen Ansatz und über Prävention. Auf diese stützt sich die Autorenschaft im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit. Im Kapitel zwei werden ausserdem relevante Begriffe beschrieben und die Zielgruppe näher definiert.

Das darauf folgende Kapitel drei erläutert die fördernden und hemmenden Einflussfaktoren auf den Burnout-Prozess. Sie sind grundlegend für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen.

Im vierten Kapitel wird erläutert, weshalb nach Ansicht der Autorenschaft die Professionellen der beratenden Sozialarbeit eine Risikogruppe für Burnout darstellen.

Schliesslich erfolgt im Kapitel fünf eine Auseinandersetzung mit Handlungsempfehlungen zu Burnout-präventivem Verhalten. Es stellt den Hauptteil dieser Arbeit dar.

Kapitel sechs enthält eine Schlussfolgerung sowie einen Rückblick und einen Ausblick.

## 2 Begriffsdefinitionen und theoretische Grundlagen

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit werden Theorien und Konzepte erläutert. Die Erläuterungen sollen zum Verständnis der weiteren Kapitel dienen. Erst wird die Leserschaft über das Phänomen des Burnout-Syndroms informiert, anschliessend das Konzept des systemtheoretischen Verständnisses angeschnitten. Schliesslich wird die Theorie der systemischen Prävention nach Hafén erläutert. Das Kapitel wird abgerundet durch ein Unterkapitel, das die systemische Prävention in Bezug zu der vorliegenden Arbeit setzt.

### 2.1 Definition Burnout

Im Kapitel 2.1 wird das Phänomen Burnout anhand von Theorien und Konzepten verschiedener Autoren und Autorinnen beschrieben, beginnend mit der klinischen Definition von Burnout, gefolgt von einem kurzen geschichtlichen Abriss über das Phänomen.

#### 2.1.1 Klinische Definition von Burnout

Burnout wird im Pschyrembel Klinisches Wörterbuch als: "Zustand emotionaler Erschöpfung mit Gefühl von Überforderung, reduzierter Leistungszufriedenheit und eventuell Depersonalisation infolge Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität; Endzustand eines Prozesses von idealistischer Begeisterung über Desillusionierung, Frustration und Apathie" beschrieben (Pschyrembel, 2013, S. 332).

#### 2.1.2 Vorgeschichte von Burnout

Burnout ist gemäss Matthias Burisch (2014) im Gegensatz zur gesellschaftlich geläufigen Annahme keine Modeerscheinung der heutigen Zeit, das Phänomen wurde, so Burisch, schon um das dreizehnte Jahrhundert beobachtet (S. 4). Dietmar Mieth (1969) erwähnt den deutschen Mystiker Meister Eckhart (1260 - 1327) welcher schon damals einen mit Burnout vergleichbaren Zustand beschrieb und dabei zwischen Menschen, die „bei den Dingen“ sind [Bsp: Sozialarbeiter welche sich während der Arbeit für die Klienten einsetzen, nach der Arbeitszeit die Arbeit aber ruhen lassen.], von solchen, „in“ denen die Dinge sind [Bsp: Sozialarbeiter, welche die Sorgen ihrer Klienten ständig mit sich herumtragen]. Wer „gleichsam innerlich von den Dingen besetzt ist, [dem] treten sie dauernd als Sorge vor Augen und behindern ihn: er ist sorgenvoll“ unterschied (zit. in Burisch, 2014, S.4).

Burisch (2014) zitiert im weiteren geschichtlichen Verlauf der Burnout-Symptomatik den Schotten George Miller Beard welcher 1869 die „Neurasthenie“ als Vorläufer des Begriffs Burnout verwendete (S. 5). Auch wenn die Diagnose Neurasthenie heute kaum mehr gestellt wird hat sie die Zeit überdauert und wird im ICD-10 (International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems) unter dem Code F48.0 der Klasse „Andere neurotische Störungen“ (F48.-) aufgeführt (Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information, ohne Datum/a). Obwohl Ähnlichkeiten zwischen Neurasthenie und Burnout bestehen, soll gemäss Sarah Bernhardt (2013) nicht vorschnell von derselben Identität ausgegangen werden. Vielmehr lässt sich vermuten, dass mit der Etablierung eines neuen Begriffs auf eine veränderte Problemlage verwiesen wird (S.32).

Auch Joachim Bauer (2013) verweist auf Kurt Lewin, einen Deutsch-Amerikanischer und seine

Doktorandin Anitra Karsten, die 1928 in zwei Publikationen ein Phänomen, das sie „psychische Sättigung“ bzw. „psychische Übersättigung“ nannten, beschrieben. Dabei sprechen sie von einem Phänomen, welches das heutige Burnout in seinem Kern beschreibt. Sie sehen das Phänomen als Prozess, der bei positiven Gefühlen und Freude an der Arbeit beginnt und allmählich hin zur psychischen Sättigung verläuft. Am Ende dieses Prozesses sei die Abneigung gegenüber der Arbeit trotz Wille und Anstrengungen von solchem Ausmass, dass die betroffene Person sie nicht mehr ausüben kann und abbricht (S. 85-88).

Den Begriff Burnout im heutigen Sinne führte Herbert J. Freudenberger, ein deutsch-amerikanischer Psychoanalytiker, 1974 ein. Er hatte eine eigene Praxis und arbeitete sehr viel und sehr lange, häufig nach der Arbeit auch noch ehrenamtlich in sogenannten „Free-Clinics“. Das sind Kliniken, die sich hauptsächlich um obdachlose und arme Einwohner und Einwohnerinnen aus New York kümmerten und von ehrenamtlichen Mitarbeitenden geführt wurden. Seine Familie musste deshalb häufig auf ihn verzichten. In dieser Zeit erkannte er bei sich und bei seinen Berufskollegen und -Kolleginnen einen Veränderungsprozess, dem er den Namen „Burn-out“ gab und den er 1974 in einem Artikel zum ersten Mal beschrieb. (Bauer, 2013, 88-92)

Trotz dieser Vorgeschichte existiert für Burnout im heutigen Sinne keine anerkannte Diagnose. So wird es weder im ICD-10 noch in dem im Mai 2013 erschienenen DSM 5 (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders), bzw. aufgelistet als Krankheitsbild mit entsprechenden Indikatoren, welche eine Diagnose ermöglichen würden beschrieben. Das ICD-10, welches von der WHO, (World Health Organisation), herausgegeben wird, inkludiert Burnout lediglich unter dem Code Z73.0 „Ausgebranntsein“ in der Klasse „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ (Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information, ohne Datum/b). Eine mögliche Erklärung dafür, dass Burnout im DSM-5 noch keinen Eingang gefunden hat und im ICD-10 lediglich in der Klasse Z73 als Nebendiagnose erscheint, liefert Bernhardt (2013). Burnout erfülle demnach die Mindestanforderung für die Aufnahme als Krankheit ins Klassifikationssystem nicht, weil es sich nicht durch eine eigene spezifische, abgrenzbare Definition von anderen Syndromen d.h. Krankheitsbildern unterscheidet (S.35).

Nachfolgend wird der Burnout-Prozess anhand von drei verschiedenen Modellen genauer beschrieben. Die Modelle sollen ein besseres Verständnis des Burnout Prozesses im weiteren Verlauf der Arbeit ermöglichen. Dabei stützt sich die Autorenschaft auf die Burnout-Definition aus dem Pschyrembel.

### **2.1.3 Der Burnout-Zyklus nach Freudenberger & North**

Herbert J. Freudenberger und Gail North beschreiben den Verlauf des Burnout Prozesses in ihrem Buch „Burn-Out bei Frauen“ (2012) in zwölf aufeinanderfolgenden Stadien. Das Modell mit seinen zwölf Stadien des Burnout-Prozesses kann nach Meinung der Autorenschaft auch für Männer angewendet werden. Einerseits spricht sich keine der Autorinnen und keiner der Autoren, auf die in der vorliegenden Arbeit Bezug genommen wird, dagegen aus, dieses Modell geschlechtsneutral anzuwenden. Andererseits verweisen diverse Autorinnen und Autoren wie z.B. Burisch auf das vorliegende Buch von Freudenberger und North ohne zu erwähnen, dass es sich ausschliesslich auf Frauen bezieht.

Freudenberger und North (2012) betonen im Zusammenhang mit dem zwölfstufigen Zyklus, dass diese Stufen oder Phasen nicht klar voneinander trennbar sind. Die einzelnen Phasen könnten ineinander übergehen, sich sogar überlagern und Betroffene könnten zwischen ihnen hin und herspringen (S. 37). Wie stark die einzelnen Stadien auftreten und wie lange sie andauern würden, hänge

sehr von den persönlichen Lebensumständen ab (Freudenberger & North, 2012, S. 119).

### **„Stadium 1: Der Zwang sich zu beweisen“**

Sich zu beweisen ist ein Instinkt, den die meisten Menschen kennen. Aus diesem Grund ist das erste Stadium nur schwer zu erkennen. Doch wenn sich aus dem Wunsch ein Zwang entwickelt und sich beim Zwang, sich selbst zu beweisen, Unbehagen breit macht, so sind dies erste Anzeichen für Burnout. (ibid., S. 120 - 124)

### **„Stadium 2: Verstärkter Einsatz“**

Im zweiten Stadium schwindet die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und Dinge zu delegieren. Dabei geht es weniger um die Unfähigkeit der anderen, als um den subjektiven Eindruck, der Betroffenen die das Gefühl haben, dass sie mit der Delegation einer Sache, mit der sie vertraut sind, deren erfolgreichen Abschluss gefährden. (ibid., S. 124 - 126)

### **„Stadium 3: Subtile Vernachlässigung eigener Bedürfnisse“**

Wenn den Betroffenen alltägliche Nebensächlichkeiten nicht mehr wichtig sind, wie zum Beispiel das Ausräumen der Einkaufstasche, wenn sie Rechnungen nicht bezahlen, Geburtstage vergessen oder körperliche Bedürfnisse wie Erholung und Sex vernachlässigen, so sind das Anzeichen des dritten Stadiums. Die reduzierte Aufmerksamkeit führt dazu, dass die Betroffenen eigene Bedürfnisse hinter die eigenen Erwartungen an die Arbeit stellen. (ibid., S. 127-129)

### **„Stadium 4: Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen“**

Wenn innere Konflikte auftreten, wenn der Körper nach mehr Ruhe und Erholung schreit, der Kopf aber immer mehr Arbeit sieht, ist das Stadium vier akut. Die Vernunft sagt den Betroffenen, einen Schritt kürzer zu treten. Doch genau solche Konflikte werden statt als Warnsignale wahrgenommen zur Seite geschoben und verdrängt.

Es werden Mechanismen gebildet, die Konflikte blockieren und Ängste als unwichtig verdrängen. Typisch für dieses Stadium ist, dass die Lösung im Abschluss des aktuellen Projektes oder der aktuellen Arbeit gesehen wird: „Wenn ich das abgeschlossen habe, dann wird alles besser“. Das geschieht im Wissen, dass danach das nächste ansteht und die künftige Belastung nicht geringer sein wird. (ibid., S.129-132)

### **„Stadium 5: Umdeutung von Werten“**

Vergangenheit und Zukunft werden in diesem Stadium zu fremden Zeiteinheiten. Aus der aktuellen Belastung werden Schlüsse wie „ich habe dieses Jahr keine Zeit für Ferien“ gezogen. Häufig steht ein grosses übergeordnetes (vermeintliches) Ziel hinter den Äusserungen und „legitimiert“ somit eine solche. Betroffene deuten einen Unterbruch ihrer Arbeit als herben Verlust und können es sich nicht vorstellen, dass das Projekt oder die Arbeit auch ohne sie funktionieren kann. Die Gefühle werden häufig als Desorientiertheit oder Verwirrung beschrieben. (ibid., S.133-135)

### **„Stadium 6: Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme“**

In Stadium vier werden Probleme verdrängt. Wenn Bedürfnisse und Konflikte jedoch bewusst verleugnet werden, um sich damit vor den Konsequenzen zu schützen, ist die betroffene Person im Stadium sechs angelangt. Durch die starke Fokussierung auf sich selbst wird das persönliche Umfeld vernachlässigt und die Verleugnung der Bedürfnisse dient als Werkzeug, sich noch weiter von allen Menschen, die sich an ihrem Leben beteiligen wollen, zu isolieren. (ibid., S.136-138)

### **„Stadium 7: Rückzug“**

Sind Betroffene im Stadium sieben angelangt, äussert sich das durch zunehmenden Zynismus und „eigenbrötlerisches“ Verhalten. Betroffene fühlen eine tiefe Desillusionierung und das Gefühl aus der Situation aussteigen zu wollen. Alltägliche Bedürfnisse wie Essen, Unterhaltung oder Sex wer-



den zu Automatismen und werden nicht mehr bewusst durchgeführt.

Häufig werden Gefühle wie emotionale Verflachung und Depression erlebt. Dem Umfeld fällt die Veränderung nun noch deutlicher auf als noch in früheren Stadien. (Freudenberger & North, 2012, S.139-141)

### **„Stadium 8: Beobachtbare Verhaltensänderungen“**

Kritik ist in diesem Stadium etwas, das die betroffene Person sehr schlecht verträgt. Betroffene können nicht mehr zwischen Angriff und Aufmerksamkeit unterscheiden. Sie nehmen alles als Kritik auf und reagieren gereizt. Um diesen „Angriffen“ aus dem Weg zu gehen, ziehen sie sich zurück und erfinden für alles eine Ausrede. Für diese Desillusionierung sprechen häufig zynische Bemerkungen.

Das Verhalten von Betroffenen ändert sich so sehr, dass Freunde und Angehörige sich um die geistige und körperliche Gesundheit der Betroffenen Sorgen machen. (ibid., S.142-144)

### **„Stadium 9: Depersonalisation/Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit“**

Im Stadium der Depersonalisation spüren Betroffene ihren eigenen Körper nicht mehr, sie verleugnen ihn.

Selbst ärztliche Anweisungen werden nicht befolgt, da das Gefühl vorherrscht, dass es nicht einen selbst betrifft, sondern irgendjemand Fremden.

Prioritäten und Zeitperspektiven sind unbedeutend, die Zeit schrumpft auf die Gegenwart zusammen. Betroffene wirken kalt, distanziert, schwankend und unberührbar. Sie funktionieren, jedoch nur mechanisch. (ibid., S.144-146)

### **„Stadium 10: Innere Leere“**

Ausgehöhlt, leer und nutzlos. So wird das Gefühl im Stadium zehn, der inneren Leere, meistens beschrieben. Diese Leere wird als Tortur beschrieben, viele erleben dabei auch spontane Panikattacken.

Gegen diese Leere kämpfen die meisten Betroffenen mit kalorienhaltigem Essen an, ein Mittel welches ihnen ein Gefühl von Ausgefüllt-Sein und Regeneration gibt. Auch ein exzessiver Sex kann dieses Gefühl vermitteln, wobei auch er nur für eine kurze Zeit als Betäubungsmittel dient. (ibid., S.147-149)

### **„Stadium 11: Depression“**

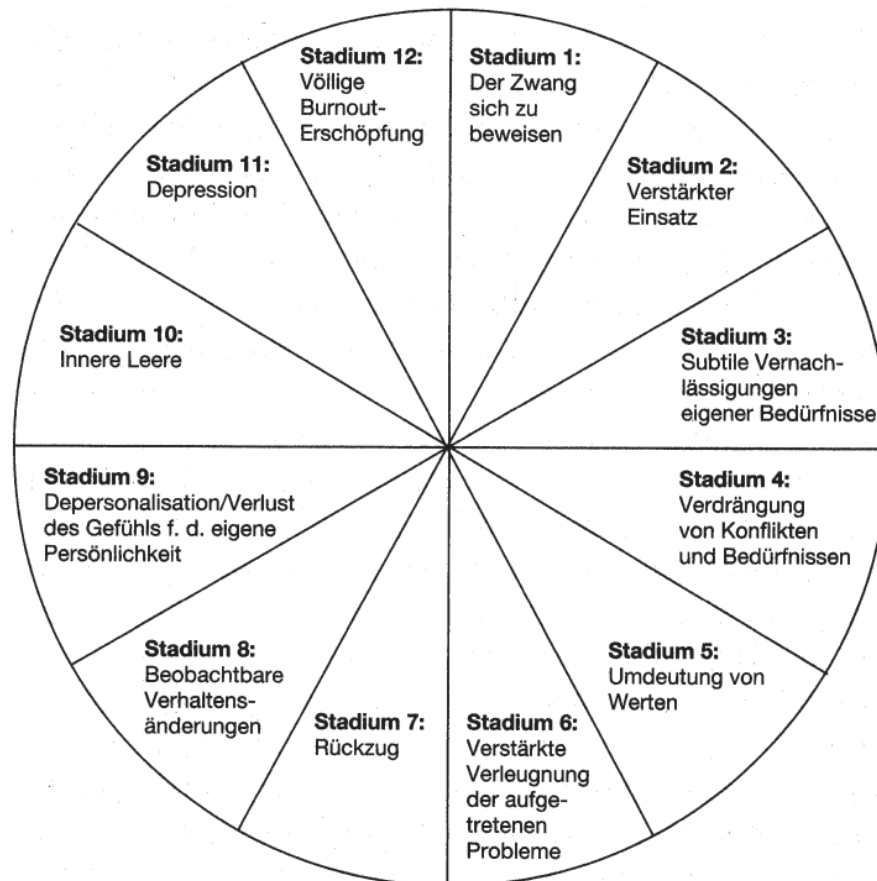
Mit dem Erreichen des Depression-Stadiums ist vielen Betroffenen alles völlig egal. Verzweiflung und Erschöpfung rufen nach einem Dauerschlaf. Motivation und Initiative sind in diesem Stadium kaum mehr zu finden, einige spielen sogar mit Selbstmordgedanken. Gefühle des Versagens, Verzweiflung und Selbsthass beherrschen die Betroffenen, so dass sie sich kaum mehr um sich selbst kümmern können.

Drohungen oder Druck von aussen, sich in eine Therapie zu begeben, greifen meistens nicht, obwohl eine Behandlung dringend angezeigt wäre. (ibid., S.150-152)

### **„Stadium 12: völlige Burnout Erschöpfung“**

Die bereits gefährliche Situation im vorhergehenden Stadium spitzt sich noch zu. Betroffene sind im zwölften und letzten Stadium lebensgefährlich geistig und körperlich erschöpft. So kann das Immunsystem angegriffen sein, wodurch sich allfällige Krankheiten rasch ausbreiten können. Eine Konsultation bei einem Arzt oder einer Ärztin sei hier zwingend nötig. (ibid., S.153-154)

Burisch (2014) kritisiert, dass Freudenberger und Norths Beispiele vor allem auf Interpretation beruhen. Sie skizzieren ein Prinzip und illustrieren dieses dann anhand von Beispielen. Dabei bleibe der logische Zusammenhang völlig unklar (S. 52).



**Abb. 1: Der Burnout-Zyklus nach Freudenberger und North** (Freudenberger & North, 2012, S. 121)

Freudenberger und North (2012) weisen deutlich darauf hin, dass jeder Mensch bei grosser Arbeitsbelastung phasenweise Symptome des Burnoutzyklus erleben. Dies heisst aber nicht automatisch, dass er an einem Burnout leidet. Es kann sich auch um eine zeitlich begrenzte Phase erhöhter Anstrengung handeln, wie beispielsweise vor Prüfungen, Jahresabschlüssen oder während Projekten (S. 119).

#### 2.1.4 Burnout-Modell nach Burisch

Voraussetzung für ein Burnout ist nach Ansicht von Burisch (2014) eine gestörte Handlungsepisode. Er vergleicht Handlungsepisoden mit einer Reise von einem Ist-Zustand zu einem definierten Soll-Zustand. Wenn diese Reise mit einem angemessenem Aufwand und ohne starke Nebenwirkungen erreicht wird, spricht Burisch von einer ungestörten Handlungsepisode. (S. 140-141)

Die ungestörten Handlungsepisoden suggerieren bereits, dass es auch gestörte Handlungsepisoden gibt. Burisch (2014) zählt die vier häufigsten Störfälle auf: Zielvereitelung, Zielerschwerung, Ausbleiben der Belohnung und negative Nebenwirkungen. Entscheidend für das Eintreten eines Burnouts sind jedoch seiner Meinung nach nicht die Störfälle, sondern die Coping-Strategien der Betroffenen. Der Erfolg bzw. Nicht-Erfolg einer Coping-Strategie entscheidet seiner Meinung nach, ob aus einer gestörten Handlungsepisode eine Burnout-Episode entsteht (S. 143).

Burisch (2014) fasst für sein Burnout-Modell in der Literatur häufig genannte Symptome in sieben Kategorien zusammen. Zusätzlich unterteilt er diese in Unterkategorien. Burisch betont, dass diese Liste nicht absolut zu verstehen sei. Ausserdem müssten nicht zwingend alle Symptome vorhanden sein, vielmehr erhöhe das Vorhandensein einiger Symptome die Wahrscheinlichkeit, dass andere ebenfalls auftreten würden (S. 25-30).

**Kategorie 1: Warnsymptome der Anfangsphase**

Zu den Warnsymptomen zählt Burisch (2014) einerseits ein überhöhtes Engagement für die zu erreichenden Ziele. Burisch ist allerdings der Überzeugung, dass nicht die Arbeitsmenge sondern die Gefühlslage, mit welcher die Arbeit verrichtet wird, Warnzeichen für ein Burnout ist. So zum Beispiel, wenn Betroffene nach der Arbeit nicht abschalten können oder wenn Zweifel am Sinn des eigenen Tuns aufkommen. Dies drückt sich durch die Symptome Hyperaktivität, freiwillige unbezahlte Mehrarbeit, das Gefühl der Unentbehrlichkeit, Verdrängen von Misserfolgen, zunehmende Beschränkung von sozialen Kontakten auf die Klientel, Energiemangel und erhöhte Unfallgefahr aus (S. 30-31).

**Kategorie 2: Reduziertes Engagement**

Das idealistische Überengagement der ersten Kategorie weicht einem emotionalen, kognitiven und verhaltensmässigen Rückzug – nicht nur ein Rückzug von der Arbeit, sondern auch von der Klientel bzw. Patienten und Patientinnen und vom privaten Umfeld. Beziehungen zu Patienten und Patientinnen bzw. zur Klientel werden entpersonalisiert. Andere Menschen werden von den Betroffenen als Dinge betrachtet und diese werden für ihre gegebenenfalls problematische Situation selbst verantwortlich gemacht. Neben der Arbeit beginnt die Familie der Betroffenen unter den Veränderungen zu leiden. Aus der anfänglichen Begeisterung für die Arbeit wird Überdross, der Gang zur Arbeit wird zur Qual und das Wochenende wird bereits am Montag herbeigesehnt. Viele haben bereits innerlich gekündigt und arbeiten nur noch, um zu überleben. Dieser zweiten Kategorie teilt Burisch Symptome zu, welche auf reduziertes Engagement hindeuten. Er unterscheidet dabei zwischen vier Gruppen von Menschen, die alle einen Anspruch auf die Aufmerksamkeit der Betroffenen haben. Die erste Anspruchsgruppe betrifft die Klientel oder Patienten und Patientinnen. Hier fallen vor allem Desillusionierung, grössere Distanz zur Klientel, Verschiebung des Gleichgewichtes von Hilfe zu Kontrolle, Stereotypisierung der Klientel oder Schuldzuweisungen auf. Eine zweite Anspruchsgruppe betrifft das private und berufliche Umfeld im Allgemeinen. So zeigen sich hier Gefühlskälte, Verständnislosigkeit, Verlust der Empathie oder die Unfähigkeit zu geben sowie Zynismus. Die Arbeit sieht Burisch als weitere Anspruchsgruppe. Betroffene sind desillusioniert, haben eine negative Einstellung zur Arbeit, führen diese mit Widerwillen und Überdross aus, sehen ständig auf die Uhr und hegen Fluchtphantasien. Typisch ist auch, dass Betroffene ständig zu spät kommen, Pausen überziehen und lieber früher als später Feierabend machen. Die Bedürfnisse der Betroffenen verlagern sich auf die Freizeit, sie blühen regelrecht auf am Wochenende und die materiellen Bedingungen, z.B. die Entlohnung, wird hoch gewichtet. Die eigenen erhöhten Ansprüche sind ebenfalls eine Anspruchsgruppe. So tritt bei Betroffenen das Gefühl von mangelnder Anerkennung und von Ausbeutung auf. Viele werden auch eifersüchtig und Partnerschafts- und Familienprobleme werden häufiger. (Burisch, 2014, S.31-33)

**Kategorie 3: Emotionale Reaktionen**

Wenn zentrale Ziele und Befriedigungsquellen aufgegeben werden, wenn also Desillusionierung stattfindet und als notwendig akzeptiert wird, dann setzt schmerzliche Trauerarbeit ein (Gerhard Kaminski, 1974, zit. in Burisch, 2014, S. 33). Diese Trauerarbeit lässt sich auf zwei verschiedene Arten hinausschieben: Entweder gibt die betroffene Person sich oder der Umwelt die Schuld für den unbefriedigenden Zustand (Burisch, 2014, S.33).

Betroffene, die die Ursache für faktisch kaum abänderbare Probleme bei sich selbst suchen, neigen gemäss Burisch zu depressiven Reaktionen. Diese interpretieren das Gefühl der Hilflosigkeit als persönliches Versagen, was alles andere als förderlich für ihr Selbstwertgefühl ist. (ibid., S. 33-34)

Eine realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen fehlt den Betroffenen in diesem Falle. Betroffene die eher „extrapunitiv“ disponiert sind, d.h. den Wunsch oder Wille hegen, andere Per-

sonen für eigene Unzulänglichkeit oder eigene Schuld büssen zu lassen (Bibliographisches Institut, 2007, S. 307), werden, gemäss Burisch (2014), kleinste Veränderungen als Anlass für Wutausbrüche gegen ihr Umfeld nehmen. Er unterteilt also zwischen Reaktionen in Form von Depressionen und in Form von Aggressionen (S. 34).

Weiter führt Burisch (2014) aus, dass seiner Meinung nach depressive Symptome eines Burnouts und eine Depression im klinischen Sinne anhand ihrer Symptome nicht voneinander unterschieden werden können (S. 34). Er widerspricht dabei z.B. Barry Alan Farber (1983), der behauptet, dass bei Burnout-Betroffenen Depressions-Symptome mindestens am Anfang berufs- bzw. bereichsspezifisch sind, d.h., sich auf einen oder mehrere Bereiche des Lebens beschränken. Jene könnten z.B. ihr Wochenende noch geniessen, wogegen eine klinische Depression ein umfassender Zustand sei (zit. in Burisch, 2014, S. 34). Verhaltensweisen im Bereich Depression können gemäss Burisch (2014) reduzierte Selbstachtung, Selbstmitleid, unbestimmte Angst und Nervosität, abrupte Stimmungsschwankungen, Apathie bis zu Selbstmordgedanken beinhalten. Die aggressiven Verhaltensweisen zeigen sich in Form von Launenhaftigkeit, Vorwürfen, Schuldzuweisungen, Intoleranz und Nörgeleien, erhöhter Reizbarkeit, häufigen Konflikte mit anderen sowie Ärger und Ressentiments<sup>2</sup> (S. 34)

#### **Kategorie 4: Abbau**

Die vierte Kategorie betitelt Burisch (2014) mit „Abbau“. Er meint damit, dass es, im Zusammenhang mit den in anderen Kategorien beschriebenen Symptomen, zu einem Leistungsabbau z.B. der kognitiven Fähigkeiten kommt. Das kann sich beispielsweise in einer verringerten Produktivität, sich häufenden Flüchtigkeitsfehlern oder vergessenen Terminen zeigen. Es kann aber auch zum Abbau der Motivation, der Kreativität oder zu Entdifferenzierung kommen. Mit Letzterem sind vereinfachte Denkweisen wie das Schwarz-Weiss-Denken gemeint. Zweck eines solchen Abbaus ist die kognitive Entlastung der Betroffenen (S. 34). Die Filtrierung der komplexen Informationen aus der Umgebung dient dem sich in einem Spannungszustand befindenden Menschen als Schutz vor Reizüberflutung.

#### **Kategorie 5: Verflachung**

In der Kategorie fünf beschreibt Burisch (2014) die Verflachung. Er beschreibt damit eine generelle Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens. Betroffene können anderen keine Aufmerksamkeit mehr schenken, wirken dadurch uninteressiert und gleichgültig. Folge davon ist, dass sich auch noch diejenigen Freunde und Freundinnen abwenden, welche vorher noch zu den Betroffenen gestanden sind. Dabei unterteilt er drei Arten von Verflachung:

- Verflachung des emotionalen Lebens (z.B. Gleichgültigkeit)
- Verflachung des sozialen Lebens (z .B. Meidung sozialer Kontakte, Einsamkeit)
- Verflachung des geistigen Lebens (z. B. Aufgabe von Hobbys, allgemeines Desinteresse) (S. 35).

#### **Kategorie 6: Psychosomatische Reaktionen**

Burnout-Betroffene zeigen mit zunehmendem Verlauf psychosomatische Störungen wie Infektionskrankheiten, Schlafstörungen und/oder Verspannungen. Bei vielen steigt das Körpergewicht durch veränderte Essgewohnheiten. Auch der Konsum von Suchtmittel kann spürbar ansteigen. (Burisch, 2014, S. 35)

#### **Kategorie 7: Verzweiflung**

Burisch (2014) beschreibt in dieser Kategorie das terminale Burnout-Stadium (S. 35). Was Michael Lauderale (1982) als „Meltdown“ bezeichnete (zit in. Burisch, 2014, S. 35), nennt Burisch (2014)

---

<sup>2</sup> Ressentiment bedeutet: auf Vorurteilen, Unterlegenheitsgefühlen, Neid oder Ähnliches beruhende gefühlsmässige Abneigung. (Bibliographisches Institut, 2007, S. 902)

„existenzielle Verzweiflung“. Bei Betroffenen breitet sich eine chronische Hilfslosigkeit aus und die meisten haben den Lebenssinn verloren. Mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit, die Burisch nicht weiter ausführt, führen die Betroffenen in dieser Kategorie Selbstmordabsichten auch aus (S.35).

### 2.1.5 Modell nach Maslach und Leiter

Christina Maslach (2001), eine Professorin für Psychologie der Universität von Kalifornien in Berkeley und Michael P. Leiter, Professor für Psychologie an der Acadia Universität in Nova Scoti, beschreiben in ihrem Buch „Die Wahrheit über Burnout, Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können“ wie sich Burnout manifestiert (S. 25).

Der Autor und die Autorin unterscheiden dabei drei verschiedene Faktoren, die sie Motive nennt, als Grundlage eines Burnouts:

- Verfall des Engagements für die Arbeit,
- Verfall der Emotionen und ein
- Missverhältnis zwischen Mensch und Arbeit. (ibid. S. 25)

Diese drei Motive sollen hier näher beschrieben werden.

Unter dem Motiv „Verfall des Engagements“ zeigen Maslach und Leiter (2001) auf, dass Menschen bei einem Stellenantritt in der Regel viel Energie, Einsatzbereitschaft und Leidenschaft mitbringen. Diese positiven Attribute beginnen jedoch bei den ersten Anzeichen von Burnout abzuflachen und entwickeln sich in eine Gegenrichtung. Die Autorin und der Autor beschreiben den Prozess mit den Worten: „Energie wird zur Erschöpfung, Einsatzbereitschaft wird zu Zynismus und Leistungsfähigkeit wird zu Leistungsversagen“. Maslach und Leiter sind der Meinung, dass Burnout nur aus einer starken, erfolgreichen Ausgangslage entsteht und nicht aus einer schwachen (S. 26-28).

Unter dem zweiten Motiv, Verfall der Emotionen, beschreiben Maslach und Leiter (2001) wie sich die Emotionen von Betroffenen wandeln. Sie tun dies am Beispiel einer Lehrerin, die sich veränderte. Vor dem Einsetzen des Burnout Prozesses wurde sie als Frau wahrgenommen, die Energie, Enthusiasmus und Verständnisbereitschaft ausstrahlte. Danach war sie ständig überreizt, fühlte sich erschöpft und war von Emotionen wie Angst, Zynismus und Bitterkeit eingenommen. Diese Veränderungen der Emotionen hätten zu einer Entfremdung der Beziehung zu ihren Arbeitskolleg/innen, den Vorgesetzten aber auch zu den Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern geführt. Furcht, Angst und Unsicherheit werden von der Autorin und dem Autor als Gefühle genannt, die eine von Burnout betroffene Person empfinden kann. Wenn solche negativen Emotionen überhand nehmen, ist die Gefahr zynisch zu werden sehr gross und das Ausmass an Misstrauen und Feindseligkeit nimmt zu. So reduzieren Betroffene ihr berufliches Engagement auf das notwendige, wodurch die Qualität der Arbeit beeinträchtigt werden kann. Auch die sozialen Kontakte leiden unter den negativen Emotionen. Feindseligkeiten, Verunsicherungen, Sarkasmus oder Kritik beherrschen die Unterhaltungen so sehr, dass sich das soziale Umfeld, zum Teil sogar die eigene Familie, von den Betroffenen abwendet (S.29-32).

Auch fehlende Wertschätzung für übermässiges Engagement kann zu Frustration, Zorn und einer zynische Einstellung gegenüber den Mitmenschen führen. Diese müssen dann nicht selten als Sündenböcke herhalten. Die erwähnten negativen Gefühle führen dazu, dass sich Betroffene zunehmend von ihrem Arbeitsplatz und ihrer Arbeit entfremden, was auch zu destruktiven Handlungen wie Sabotage oder Diebstahl führen kann. (Maslach & Leiter, 2001, S. 29-30)

Maslach und Leiter (2001) sind der Meinung, dass Burnout aus einem Missverhältnis zwischen

Person und Arbeit entsteht. Dabei widersprechen sie der weit verbreitete Ansicht, dass Burnout ein Problem der Individuen sei und vertreten die Gegenrichtung, dass es ein Problem der Arbeitsstrukturen ist. Sie sehen die Ursache von Burnout in den Belastungen, die durch Reorganisationen und Veränderungen am Arbeitsplatz entstehen können und von den einzelnen Arbeitnehmenden getragen werden müssen. Solche Belastungen hängen oft mit Budgeteinsparungen zusammen. Von den Mitarbeitenden wird darauf zum Teil verlangt, dass weniger Angestellte dieselbe Arbeit zu erledigen haben. Auch sind sie es, die in direktem Kundenkontakt stehen und bei Reklamationen bezüglich Qualität der Dienstleistungen, die durch Sparmassnahmen entstehen können, gerade stehen müssen. Vielen ist es nicht ohne weiteres möglich, dieser Belastung durch einen Arbeitsplatzwechsel aus dem Weg zu gehen. Sie sind dazu gezwungen, ihr durch höheres Engagement entgegenzuwirken (S.34-39).

Maslach und Leiter (2001) fassen ihren Ansatz wie folgt zusammen: „Die Moral der Geschichte ist, dass die Arbeitssituation der Hauptgrund für das Entstehen von Burnout ist, obwohl es die einzelnen Person ist, die an Burnout erkrankt“ (S. 40).

### **2.1.6 Das Verständnis der Autorenschaft von Burnout**

In Anlehnung an die drei oben beschriebenen Theorien erläutert die Autorenschaft nun ihr Verständnis von Burnout, von dem sie im Verlauf der weiteren Arbeit ausgehen wird. Sie betrachtet Burnout als einen Prozess der mit positiven Gefühlen wie Euphorie, Motivation und grosser Einsatzbereitschaft beginnt, gefolgt von emotionalem Rückzug, sozialer Isolation, qualitativ und quantitativ beeinträchtigter Arbeitsleistung und negativen Gefühlen. Im fortgeschrittenen Verlauf kann eine psychische und physische Beeinträchtigung festgestellt werden, die sich in Form von Depression und schliesslich der totalen Erschöpfung zeigen und lebensbedrohliches Ausmass annehmen kann.



## 2.2 Systemtheoretisches Verständnis

In diesem Kapitel wird der Ansatz des systemtheoretischen Verständnisses erläutert, das der Leserschaft einerseits als Grundlagenwissen für das folgende Kapitel zur Prävention dienen soll, andererseits zum Verständnis der Handlungsempfehlungen im Kapitel 5, die sich auf das systemtheoretische Verständnis stützen.

Der Begriff „System“ ist eine abstrakte Konstruktion. Er stellt eine operative Differenz dar, die sich weder auf eine Sache noch auf einen Raum bezieht. Innerhalb jedes Systems finden systemtypische Operationen statt. Mithilfe dieser Operationen grenzt sich das System von seiner Umwelt ab. Dadurch kann kein System ausserhalb seiner Grenzen operieren. Gleichsam ist es nicht möglich von aussen in ein System hinein zu operieren. Ein System kann sich also nicht von seiner Umwelt informieren lassen, es kann sich lediglich anhand von Informationen von Systemen aus ihrer Umwelt irritieren lassen. Daraus motiviert es sich selbst mehr oder weniger zur Information. Systeme reproduzieren sich wie auch ihre Umwelt kontinuierlich selbst. (Martin Hafen, 2013, S. 19-22)

Wird eine Information vom Empfängersystem als wichtig erachtet, kann sie mithilfe von Reproduktion ins System inkludiert werden. Nur im besten Fall aber entspricht die Interpretation der empfangenen Information annähernd dem, was der Sender oder die Senderin zu vermitteln versucht hat. (ibid., S. 36-37)

In der Systemtheorie wird unterschieden zwischen Inklusion und Exklusion. Inklusion bedeutet der Miteinbezug von Personen in Systeme, die miteinander kommunizieren. Dabei müssen die Akteure vom System als Handelnde der systeminternen Kommunikation als relevant erachtet werden. Exklusion hingegen ist keine aktive Operation. Sie ist die Beobachtung, dass Personen in die betreffenden Systeme nicht inkludiert sind. (ibid., S. 62-64)

Systeme können unterschieden werden in psychische und soziale Systeme. In psychischen Systemen werden Beobachtungen durch Gedanken und Vorstellungen realisiert. Als eine relevante Umwelt psychischer Systeme gelten die sozialen Systeme worin die psychischen Systeme inkludiert sind sprich der Körper der inkludierten Personen mit seinem neuronalen System. (ibid., S. 28)

In sozialen Systemen erfolgen Beobachtungen durch Kommunikation. Eine relevante Umwelt der sozialen Systeme bilden die psychischen Systeme der inkludierten Personen und deren Körper mit seinem neuronalen System. (ibid., S. 28)

Beobachtungen sind im systemtheoretischen Ansatz insofern relevant, als dass sie den verschiedenen Systemen zur Konstruktion unterschiedlicher Wirklichkeiten dienen. So können Informationen mittels unterschiedlicher Beobachtungen unterschiedlich gedeutet werden. Systeme können ihr Verhalten abhängig von der Deutung dieser Beobachtungen machen, woraus sie sich selbst irritieren können oder eben nicht. (Hafen, 2009, S. 31)

Nach diesen Erläuterungen über die Komplexität von Systemen wurde erkannt, dass Ergebnisse allfälliger Interventionen zur Burnout-Prävention stets ungewiss sind. Die Informationen zur Prävention können von der Zielgruppe inkludiert werden, es kann aber auch sein dass die Zielgruppe die Informationen nicht berücksichtigt. Inkludiert sie die Informationen dann ist weiter nicht garantiert, dass diese so inkludiert wird wie es sich der Sender erhofft hat.

## 2.3 Prävention

Der vorliegende Abschnitt soll der Leserschaft verständlich machen auf welche Konzepte und Theorien der Prävention die vorliegende Arbeit aufbaut.

Anders als die Behandlung einer Krankheit, die einem vorhandenen Problem entgegenwirken soll, befasst sich die Prävention mit noch nicht aufgetretenen Problemen. Ihr Ziel ist es, innerhalb einer definierten Zielgruppe den aktuellen Stand der Gesundheit, im Rahmen dieser Arbeit: den Zustand eines noch nicht eingetretenen Burnout-Prozesses, aufrechtzuerhalten. (Hafen, 2013, S. 86)

Im Ansatz der systemischen Prävention, die für die vorliegende Arbeit relevant ist, wird der Präventionsbegriff mit dem systemtheoretischen Ansatz verknüpft.

Wie oben erwähnt, können Systeme, in diesem Falle durch Prävention, zu Irritationen veranlasst werden und so Reproduktion bewirken. Dies bedeutet aber nicht, wie oben schon erwähnt, dass die Botschaft der Prävention beim Zielsystem korrekt ankommt. Die Komplexität der Botschaft wird vom System vorerst auf der Ebene der Wahrnehmung, anschliessend auf der Ebene des Bewusstseins reduziert. Die reduzierte Information kann schliesslich Anlass zur Irritation geben. Die Informationen, die das Zielsystem generiert, müssen aber nicht gezwungen die Informationen sein, die gesendet wurden. (ibid., S.164-166)

Hier ist erneut anzumerken, dass die Systeme nicht informiert werden können. Sie informieren, irritieren und motivieren sich vielmehr selbst anhand oben erwähnter Selektion. Folglich kann es sein, dass die reduzierte Information einer allfälligen Präventionsmassnahme dem angesprochenen System keinen Grund zur Irritation und somit zur Veränderung gibt oder dass sie das System sogar dazu veranlasst, sich gefährdend statt präventiv zu verhalten. (ibid., S.166)

### 2.3.1 Risiko- und Schutzfaktoren

Risikofaktoren sind physische, psychische, soziale und / oder physikalisch-materielle Faktoren von denen ausgegangen wird, dass sie das Risiko bzw. die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines bestimmten Problems bei einer bestimmten Zielgruppe erhöhen. Sie werden von Fachpersonen jeweils auf den bestehenden Kontext (re-)konstruiert und plausibilisiert. Sie werden nun folglich als Risikofaktoren definiert. (Hafen, 2013, S. 126-128)

Aaron Antonovsky (1997) geht davon aus, dass Risikofaktoren, die er als Stressoren bezeichnet, allgegenwärtig sind. Sie rufen einen Spannungszustand hervor, führen aber nicht gezwungen negative Konsequenzen mit sich (zit. in Hafen, 2009, S. 59-60).

Für das System selbst ist nicht entscheidend wie gross die Wahrscheinlichkeit ist, auf Risikofaktoren zu reagieren. Entscheidend ist nur, *ob* es auf diese Irritation mit Krankheit, oder im Falle des Burnouts mit Störung reagiert. Hier anzumerken ist, dass ein Risikofaktor auch immer ein Risiko, also ein kalkulierbares Risiko beinhalten muss dass eine Person einer bestimmten Zielgruppe innerhalb eines Zeitraumes von dem zu verhindernden Problems befallen werden könnte. Dabei muss zwischen dem Risiko einer Person der Zielgruppe und dem Risiko einer Person ausserhalb der Zielgruppe ein signifikanter Unterschied bestehen. Zuletzt gilt ein Faktor nicht als Risikofaktor wenn er mit absoluter Sicherheit zur Entstehung des Problems führt. (Hafen, 2009, S. 55-61)

Ein Beispiel für einen solchen Faktor wäre dass jemand der sich mit einer Säge schneidet mit Sicherheit blutet. Es besteht also kein Risiko zu bluten, sondern eine Garantie. Wie später erkannt wird gibt es bezüglich Burnout keine solchen Faktoren mit absoluter Prädestination sondern lediglich Risikofaktoren.



Schutzfaktoren sind ebenfalls physische, psychische, soziale und / oder physikalisch-materielle Faktoren die dadurch definiert werden dass sie den Einfluss der Risikofaktoren verringern sollen. Sie reduzieren die statistische Wahrscheinlichkeit der Zielgruppe einen unerwünschten Zustand zu erreichen. Sie bieten, jeweils bezogen auf bestimmte Risikofaktoren, Widerstand und Schutz. Dabei werden zwei Arten von Schutzfaktoren unterschieden. Einerseits diejenigen, deren Fehlen einzig relevant ist wenn die Belastungsfaktoren vorhanden sind wogegen die Schutzfaktoren protektiv agieren sollen. Andererseits diejenigen, deren Fehlen an sich als Belastungsfaktor definiert wird. Es wäre also falsch, fehlende Schutzfaktoren zwingend als Belastungsfaktoren zu sehen. (Hafen, 2013, S. 127-128)

In der Praxis sind die beiden Begriffe sehr komplex zu trennen. Was für ein System bezogen auf ein Problem ein Risikofaktor sein kann, kann für ein anderes System und/oder bezogen auf ein anderes Problem ein Schutzfaktor sein. Beispielsweise kann eine Krankheit, die von der Mehrheit der Menschen als Belastungsfaktor für weitere Probleme gesehen wird als Schutzfaktor dienen, wenn sie vom betroffenen Individuum als Chance zu einer positiven Veränderung der Zukunft gesehen wird. (Hafen, 2013, S. 126)

In der Präventionsarbeit werden für eine definierte Zielgruppe Belastungsfaktoren für einen unerwünschten Zustand definiert, denen durch gezielte Massnahmen entgegengewirkt werden sollte. So soll das Risiko des Eintretens von diesem unerwünschten Zustand verringert werden. Durch Erarbeiten von Schutzfaktoren wird eruiert welche Faktoren die Individuen gegen das Problem, in diesem Falle gegen den Eintritt eines Burnouts, schützen könnten. (Expertengespräch mit Martin Hafen vom 24. März 2014)

Jede Situation erfordert deshalb eine sorgfältige Analyse der erwähnten Einflussfaktoren.

### **2.3.2 Primär- Sekundär- und Tertiärprävention**

Einige bekannte Begriffe zur genaueren Einschränkung des Begriffs Prävention sind Primär- Sekundär- und Tertiärprävention. Hafen (2013) erläutert die Begriffe folgendermassen: Die Primärprävention befasst sich mit einem Problem, das gesellschaftlich präsent ist und das es zu verhindern gilt. Jedoch ist es bei der Zielgruppe noch nicht aufgetreten. Es werden für die Zielgruppe Risikofaktoren definiert, denen durch gezielte Massnahmen entgegengewirkt werden sollte. So soll das Eintretensrisiko des Problems verringert werden. Durch Erarbeiten von Schutzfaktoren wird eruiert, welche Faktoren die Individuen gegen die Risikofaktoren, die das Problem begünstigen, schützen könnten. Primärprävention wirkt folglich schädlichen Umständen entgegen, die das Auftreten eines Problems wahrscheinlicher machen. Oder anders formuliert versucht sie, Umstände so zu erhalten oder zu verändern, dass der gewünschte Zustand erhalten bleibt (S. 86-87).

Präventive Massnahmen berücksichtigen dabei die individuelle Geschichte der einzelnen Systemteilnehmenden, welche sie mehr oder weniger anfällig macht, nicht. Vielmehr richten sie sich an alle Mitglieder ihrer Zielgruppe. (Hafen, 2013, S. 103)

Die Sekundärprävention hat zum Ziel, Massnahmen zu ergreifen die ermöglichen, dass das zu verhindernde Problem frühzeitig erkannt wird. Sie beobachtet Anzeichen der zu verhindernden Probleme und leitet wenn nötig Behandlungsmassnahmen ein. (Hafen, 2009, S. 76)

Dafür werden Personenmerkmale und Umweltfaktoren definiert, die das Problem wahrscheinlicher machen (Hafen, 2013, S. 92). Die Sekundärprävention ermöglicht folglich eine Frühbehandlung, die sich präventiv auf den weiteren Problemverlauf auswirkt.

Tertiärprävention schliesslich gilt als Massnahme, die zum Ziel hat, weitere, sich aus einem bestehenden Problem entwickelnde Probleme zu verhindern (Hafen, 2013, S. 106). Beispielsweise soll eine von Burnout betroffene Person ihre Arbeitsstelle behalten können oder suchtfrei bleiben.

Tertiärprävention kann als eine Form der Behandlung gesehen werden. Die Behandlung zeigt aber auch immer präventive Aspekte, so wie die Prävention behandelnd operiert. Folglich schliessen sich Behandlung und Prävention nicht aus; vielmehr bedingen sie sich gegenseitig. (Hafen, 2013, S. 84)

### 2.3.3 Universelle, selektive und indizierte Prävention

Universelle Prävention befasst sich gemäss Robert Gordon (1987) mit Massnahmen, deren Zielgruppensystem keine spezifischen Belastungsfaktoren aufzeigt. Bei der universellen Prävention wird eine Zielgruppe definiert, und die präventiven Massnahmen werden methodisch und inhaltlich angepasst. Der Begriff „universell“ kann also nicht wortwörtlich aufgefasst werden. Aber diese Zielgruppe weist keine spezifischen Belastungsfaktoren für das zu verhindernde Problem auf. Anders bei der selektiven Prävention. Dort werden ebendiese spezifischen Belastungsfaktoren ausgemacht und die präventiven Massnahmen spezifisch darauf abgestimmt. Von indizierter Prävention wird gesprochen wenn sie sich an eine Zielgruppe richtet, die bereits klare Anzeichen der entsprechenden Problematik aufzeigt oder wenn sie sich an eine Zielgruppe richtet, die einen kurz bevorstehenden Beginn der zu verhindernden Problematik vermuten lässt. Sie findet im Setting der (Früh-) Behandlung statt. Die indizierte Prävention wird in der vorliegenden Arbeit nicht fokussiert (zit. in Hafen, 2013, S. 108).

### 2.3.4 Verhaltens- und Verhältnisprävention

Der grundlegende Unterschied von Verhaltens- und Verhältnisprävention besteht nach Hafen (2013) darin, dass sich Verhaltensprävention auf psychische Systeme bezieht, während sich Verhältnisprävention an soziale Systeme richtet. Genauer definiert bedeutet dies Folgendes: Verhaltensprävention ist der Versuch, Irritationen in der sozialen Umwelt von psychischen Systemen zu veranlassen. Veranlasst die Irritation im System eine Eigenirritation, dann kann – muss aber nicht – das

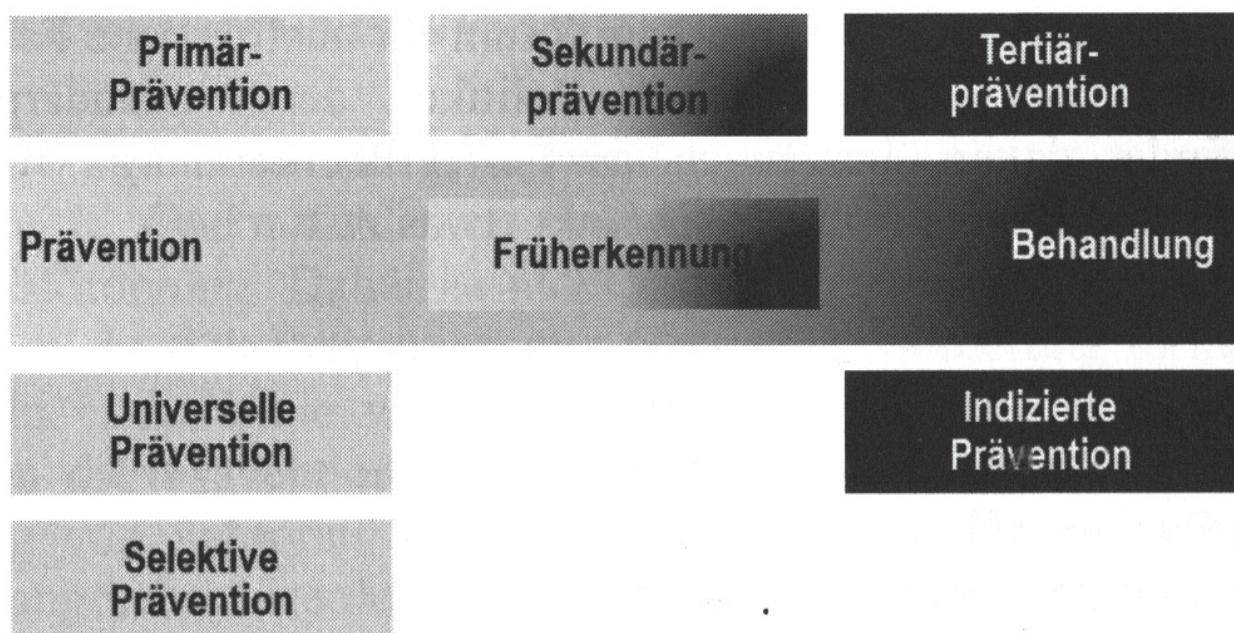


Abb. 2: Die Begrifflichkeit der Prävention nach Hafen (Hafen, 2013, S. 111)

psychische System eine Anpassungsleistung erbringen, die aus einer Inkludierung der erhaltenen Botschaft besteht und somit präventives Verhalten des psychischen Systems fördert. Verhältnisprävention ist der Versuch, Irritationen in der relevanten Umwelt von sozialen Systemen zu veranlassen. Dafür muss sie selbst zur relevanten Umwelt der Zielgruppe werden. Bei der Erstellung von präventiven Massnahmen werden soziale Strukturen bezeichnet und in Zusammenhang mit den zu verhindernden Problemen gestellt. Die Gestaltung physikalisch-materieller Umwelt wird dabei berücksichtigt. Auch hier muss die Irritation nicht gezwungenermassen eine Eigenirritation verursachen (S. 163-166).

### **2.3.5 Präventives Verhalten und dessen Einfluss auf Netzwerke**

Eine Prävention wird immer initiiert. Eine Person, Organisation etc. versucht, diesem Zielsystem Anlass zur Eigenirritation zu geben. Das Zielsystem sollte durch Reproduktion die Informationen verarbeiten und sein Verhalten präventiv ändern oder beibehalten. Davon unterscheidet sich das präventive Verhalten. Dabei beschreibt eine beobachtende Person ein bestimmtes Verhalten als „Handlung mit präventivem Charakter“. Präventives Verhalten bei Personen der Zielgruppe zu fördern oder Strukturen im Umfeld dieser Personen so abzuändern, dass sie mit erhöhter Wahrscheinlichkeit präventives Verhalten dieser Personen fördern, ist das Ziel professioneller Prävention. (Hafen, 2007, S. 75)

Ein Individuum das sich präventiv verhält, kann weitere Individuen in ihrem präventiven Verhalten beeinflussen oder sogar bestärken. Menschen die von andern als Vorbilder gesehen werden, können alleine durch diese Position einen solchen Einfluss ausüben. Insbesondere ist das Verhalten von Führungspersonen wichtig, da diese vielfach von ihren Mitarbeitenden als Vorbilder gesehen werden. (Expertengespräch mit Martin Hafen vom 24. März 2014)

Ein Mensch der sich präventiv verhält, kann dieses Verhalten in soziale Systeme einbringen, vorausgesetzt diese erachten die Informationen als wichtig und die Individuen adaptieren das Verhalten. Soziale Systeme wiederum können untereinander in Kontakt treten, sofern sie gegenseitig als relevantes Umfeld gelten. Diese Verknüpfung sozialer Systeme werden Netzwerke genannt. Nicholas A. Christakis und James H. Fowler (2011) erforschten empirisch, dass ein Einfluss von Verhalten über drei Stufen möglich ist. Das heisst, dass Freunde von Freunden eines bekannten Freundes ein Individuum nachweisbar in seinem Verhalten beeinflussen können (zit. in Hafen, 2013, S. 51-52).

Das präventive Verhalten eines Individuums kann folglich nicht nur über die Vorbildfunktion, sondern auch über Netzwerke sozialer Systeme weitere Personen in ihrem Verhalten präventiv beeinflussen. (Hafen, 2013, S. 51-52)

Dies bestätigt auch Niklas Luhmann (1994). Ein System (re-)produziert nicht nur kontinuierlich sich selbst, sondern es reproduziert im selben Moment auch seine Umwelt (zit. in Hafen, 2009, S. 40).

### **2.3.6 Prävention in Bezug zu der vorliegenden Arbeit**

Die vorliegende Arbeit richtet sich, wie folgend im Kapitel 2.4.0 erläutert wird, an die Zielgruppe Sozialarbeitende, die im Beratungskontext tätig sind. Ziel dieser Arbeit ist es, sie zu veröffentlichen und damit Prävention zu initiieren, mit der Hoffnung dass dies bei der Zielgruppe Eigenirritation verursacht, die präventives Verhalten seitens der Individuen hervorbringt. Wird die vorliegende Arbeit in Bezug zu Prävention beleuchtet, so wirkt sie gegenüber der Leserschaft, sofern diese ihr Verhalten anhand der im Kapitel 5.1 aufgeführten Handlungsempfehlungen präventiv ändert, als Verhaltensprävention. Die Leserschaft kann nach den Empfehlungen im Kapitel 5.2 und 5.3 Anstösse

in ihre relevanten sozialen Systeme geben. Durch diesen Anstoss können andere Systemmitglieder dazu veranlasst werden, sich einerseits selbst präventiv zu verhalten und andererseits ihr Verhalten so zu ändern, dass sich dies präventiv auf das anstossende Individuum auswirkt. In diesem Falle hat die vorliegende Arbeit einen verhältnispräventiven Charakter.

Die Handlungsempfehlungen zu präventivem Verhalten gelten als selektive Prävention. Da aber jeder Mensch anders ist, ist es unumgänglich, dass sich das Individuum mit den Handlungsempfehlungen auseinandersetzt. Die Empfehlungen sind an die gesamte Zielgruppe gerichtet und nicht spezifisch auf einzelne Personen abgestimmt. Jedes Individuum sollte sich überlegen, welche der Empfehlungen ihm in seiner Situation dienen könnten. Dabei ist anzumerken, dass keine Garantie erbracht werden kann, dass die erarbeitete Auswahl an Handlungsempfehlungen auch wirklich präventiv wirken, da jede Person erhaltene Informationen selektiert und da auf jede Person jeweils andere Einflussfaktoren einwirken.

Innerhalb dieser Arbeit wird der Schwerpunkt auf die Primärprävention gesetzt. Sekundärprävention kann insofern tangiert werden, als Sozialarbeitende, die sich schon im Anfangsstadium des Burnout-Prozesses befinden, durch die Informationen zu Symptomen und Darstellungen von verschiedenen Entwicklungsphasen auf ihren Standpunkt sensibilisiert werden und möglichst Massnahmen ergreifen können, um einem weiteren Verlauf des Burnout-Prozesses entgegenzuwirken. Ebenfalls soll das Kapitel zu den Risiko- und Schutzfaktoren als primär-, wie auch als sekundärpräventive Massnahme ermöglichen, ein Gefährdungspotential der eigenen Person in einem bestimmten Kontext zu erkennen und diesem gezielt Gegensteuer zu geben.

Von der Tertiärprävention erfolgt eine bewusste Abgrenzung, da der Einbezug behandelnder Massnahmen den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Dennoch können auch Menschen, die von einem Burnout betroffen sind, Aspekte in der vorliegenden Arbeit erkennen, die für sie Gehalt haben und allenfalls dazu beitragen könnten, in Zukunft nicht erneut in den Prozess einzutreten. Denn, wie oben beschrieben, ergänzen sich Prävention und Behandlung kontinuierlich.

## **2.4 Zielgruppe Sozialarbeiter/innen im Beratungskontext**

In diesem Kapitel wird die Zielgruppe definiert, die mit dieser Arbeit erreicht werden soll. Dies sind namentlich Professionelle der Sozialen Arbeit, die im Beratungskontext tätig sind. Zuerst wird erläutert, was „Professionelle der Sozialen Arbeit“ sind, danach was die Autorenschaft unter dem Begriff „Beratungskontext“ versteht.

Die International Federation of Social Workers [IFSW] repräsentiert und verbindet weltweit Berufsverbände von Professionellen der Sozialen Arbeit aus mehr als 90 Ländern. Die IFSW (2000) definierte Soziale Arbeit an der Weltkonferenz Juli 2000 wie folgt:

Die Profession Soziale Arbeit fördert den sozialen Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen, um ihr Wohlbefinden zu heben. Unter Nutzung von Theorien menschlichen Verhaltens und sozialer Systeme vermittelt Soziale Arbeit am Punkt, wo Menschen und ihre sozialen Umfelder aufeinander einwirken. Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit fundamental. (zit. in AvenirSocial, 2000, S. 2)



Soziale Arbeit in ihren unterschiedlichen Formen befasst sich mit den vielfältigen, komplexen Interaktionen zwischen dem Mensch und seinem Umfeld. Dabei hat sie zum Ziel, den Menschen durch gezielte Unterstützung zu befähigen, sein gesamtes Potential zu entwickeln um aktuelle Problematiken zu bewältigen. Dies tut sie mit der Haltung 'Hilfe zur Selbsthilfe', indem sie Menschen darin unterstützt, ihre eigenen Fähigkeiten zu entwickeln sowie darin, sich Zugang zu Ressourcen aus dem Umfeld zu verschaffen, wodurch diese Menschen ihre Probleme selbst zu lösen vermögen. (CASW, ohne Datum, ¶1)

Dabei strebt die Soziale Arbeit danach ihre Klientel zu bestärken (Empowerment), ihr neue Sichtweisen zu erschliessen (Casemanagement) und sie zu einer selbstständigen und verantwortlichen Gestaltung des Lebens zu befähigen (Monika Köppel, 2010, S.27-28).

Aber Soziale Arbeit ist nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf der gesellschaftlichen Ebene aktiv. Dort setzt sie sich mit sozialen Problemen wie z.B. Armut, Arbeitslosigkeit oder häuslicher Gewalt auseinander. (CASW, ohne Datum, ¶1)

Es lässt sich also sagen, dass Soziale Arbeit in Systemen vorhandene Dysfunktionen angeht und Veränderungsprozesse im Leben einzelner Individuen und der Gesellschaft initiiert (Ernst Engelke, Stefan Borrmann & Christina Spatscheck, 2009, S.12).

Dabei nutzen Sozialarbeitende Konzepte und Methoden und arbeiten mit diversen Handlungsmodellen. Diese Handlungsmodelle dienen den Professionellen Sozialer Arbeit als Anleitung für einzelne Handlungsschritte. (Köppel, 2010, S.27-28)

IFSW geht in ihrer oben zitierten Definition zudem noch auf ethische Aspekte und sich daraus ableitbare Aufgaben für die Soziale Arbeit ein. Sie sieht die Soziale Arbeit als ein zusammenhängendes System von Werten, Theorien und Anwendungspraktiken. Die Berufsgattung ist aus humanitären und demokratischen Idealen erwachsen, wodurch die ihr inhärenten Werthaltungen auf Gleichheit und Würde aller Menschen basieren. Mit den Menschenrechten und dem Streben nach sozialer Gerechtigkeit rechtfertigt die Soziale Arbeit ihr berufliches Handeln. Die Teilnahme aller soll ermöglicht werden. Die Soziale Arbeit hilft in Krisen- und Notfallsituationen aber unterstützt auch bei alltäglichen persönlichen und sozialen Problemen. Dementsprechend gross ist die Spannbreite ihrer Aufgaben. (zit. in AvenirSocial, 2000, S. 2 )

Die Definition des IFSW ist offen und beinhaltet mehrere Tätigkeitsfelder. Unter den Berufsgruppen Sozialarbeiter/innen, Sozialpädagogen/innen und Soziokulturelle Animatoren / Animatorinnen wird dabei nicht unterschieden. Die Unterschiede zwischen den Untergruppen sind teilweise fließend. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf Professionellen, die in der Sozialarbeit tätig sind. Es wird nicht weiter auf die verwandten Berufszweige eingegangen. Dennoch sind einige der hier genannten Aspekte vermutlich auch auf die anderen beiden Berufszweige anwendbar.

Bei der Zielgruppe dieser Arbeit handelt es sich also um Sozialarbeitende und noch spezifischer um solche, die im Beratungskontext tätig sind. Um ergänzend zu den oberen Ausführungen zu verstehen, welcher Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder sich die Zielgruppe annimmt, dienen die folgenden Erläuterungen.

Beratung in der Sozialarbeit beinhaltet die individuelle, persönliche Beratung der Klientel, aber auch die Orientierung an deren jeweils individueller Lebenswelt. Dabei werden die Ressourcen der Ratsuchenden und deren sozialen Netzwerke miteinbezogen. Folglich orientiert sich die Beratung einerseits am Individuum, namentlich am Klienten oder an der Klientin. Andererseits soll das relevante Umfeld des Klienten oder der Klientin in die Beratungsarbeit miteinbezogen werden. Der oder die Sozialarbeitende kann sich für den Klienten oder die Klientin parteilich einsetzen. Es kann aber auch

vorkommen dass Sozialarbeitende im Beratungskontext mehrere divergierende Aufträge erfassen. In diesem Falle stellen sie eine Allparteilichkeit dar. (Anna Kottler, 2004, S. 35) Massgebend für die Beratung ist der Auftrag der ratsuchenden Klientel.

Die beratende Sozialarbeit befasst sich mit einer grossen Bandbreite von Aufträgen. Die Zeitdauer der Interaktion von Klientel und Fachkraft kann wenige Wochen bis mehrere Jahre umfassen. Der Umfang der gemeinsam verbrachten Zeit und die Interaktionsdichte bestimmen, welche Interventionen möglich sind und wie intensiv die Beziehung zum Klientel gestaltet werden kann. Je mehr Zeitaufwand pro Klient/in möglich ist, umso präsenter sind Sozialarbeitende in der Lebenswelt des Klienten/der Klientin. Gelten sie für die Klientel als relevantes Umfeld, so bieten sich Sozialarbeitenden andere Interventionen als bei einem distanzierten Verhältnis. (Franz Stimmer & Marc Weinhardt, 2010, S. 13-16)

Das Spektrum der zu bearbeitenden Probleme kann von den Sozialarbeitenden spezifische Kenntnisse in einem Fachbereich erfordern oder es kann generelle Probleme umfassen, wofür vor allem Kenntnisse über den Lebensalltag der Klientel nötig sind. Je nach Arbeitsbereich der Fachkraft reicht die Bandbreite der Probleme der Klientinnen und Klienten von kurzfristigen bis längerfristigen Problemen. Diese erstreckt sich von somato-psychischen Konflikten über Psycho-soziale Probleme und ökonomische Notlagen bis hin zu kulturspezifischen Konflikten. (Stimmer & Weinhardt, 2010, S. 13-16)

Institutionen, in denen Sozialarbeitende im Beratungskontext tätig sind, arbeiten mehr oder weniger vernetzt mit anderen Institutionen zusammen. Je nach Vernetzungsgrad kann die Klientel für spezifische Anliegen Dienstleistungen anderer Institutionen in Anspruch nehmen, an die sie in der Beratung verwiesen wird und die sie in ihrem Anliegen adäquater unterstützen könnten. (Stimmer & Weinhardt, 2010, S. 13-16)

### 3 Einflussfaktoren auf den Burnout-Prozess

Prävention hat zum Ziel Probleme zu verhindern. Dafür werden Risikofaktoren bestimmt, die in einem weiteren Schritt zu beseitigen sind oder denen mittels Schutzfaktoren entgegengewirkt werden soll. In den folgenden Unterkapiteln geht es deshalb darum, potentielle, am Burnout beteiligte Einflussfaktoren aufzuführen, deren Kenntnis Grundlage für präventive Massnahmen und für die erarbeiteten Handlungsempfehlungen sind.

#### 3.1 Verschiedene Perspektiven auf die Gewichtung von Einflussfaktoren

Die Ursache von Burnout lässt sich nicht linear beschreiben, indem ein einzelner Faktor für die Entstehung verantwortlich gemacht werden kann. Vielmehr muss eine multifaktorielle Sichtweise eingenommen werden, womit Burnout seinen Ursprung im Zusammentreffen verschiedener Risikofaktoren oder fehlender Schutzfaktoren hat. Bevor auf für den Burnout-Prozess spezifische Risiko- und Schutzfaktoren zu eingegangen wird, wird das Zusammenspiel diverser Einflussfaktoren aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet sowie Bezug auf die Stressforschung genommen. Dies soll eine abstrahierte aber verständliche Erklärung dafür geben, wie ein Burnout entstehen kann.

An dieser Stelle wird die Frage abgehandelt, wem die Schuld für ein Burnout zugeschrieben werden kann. Ist das Individuum Opfer der Umstände oder Täter an sich selbst? Darüber ob individuelle in der Person liegende Faktoren oder umweltspezifische Faktoren den Nährboden für ein Burnout bilden, gibt es unterschiedliche Meinungen. Zur Gruppe der Autoren und Autorinnen, die überwiegend die Umstände, insbesondere (Arbeits-)Umwelt, für ein Burnout verantwortlich machen, gehören auch Maslach und Leiter (2001). Sie schreiben in ihrem Buch „Die Wahrheit über Burnout“, dass Burnout-Anzeichen auf starke Funktionsstörung innerhalb einer Organisation verweisen und solche Anzeichen mehr über die Organisation, als den Mitarbeitenden aussagen (S.53). Auch Cary Cherniss (1995) stimmt dem zu, indem er dafür plädiert, die Ursache und Lösung für Burnout in erster Linie im Betrieb und nicht beim Individuum anzusiedeln (zit. in Burisch, 2014, S.53). Hinweise auf Persönlichkeitsmerkmale werden teilweise angeschnitten, jedoch nicht als mitverursachend gewertet. So scheinen die Autoren und die Autorin davon auszugehen, dass alle Menschen dasselbe Bedürfnis betreffend Rahmenbedingungen haben und auch gleichermassen sensibel auf Umstände reagieren. Wäre das aber der Fall, dann müssten Menschen umgeben von denselben Arbeitsbedingungen gleichermassen von Burnout betroffen sein, was nun mal nicht der Fall ist (Burisch, 2014, S.54). Dies fordert zu weiteren Überlegungen auf.

Es gibt auch Vertreter der anderen Seite, die die Individuen als Täter an sich selbst sehen. Toni Brühlmann (2012) äusserte sich in einem Artikel wie folgt: „(...) Entscheidend bei der Burnout-Gefährdung ist der innere und nicht der äussere Druck. Er treibt in eine einseitige Lebensführung hinein. Man wird Sklave seines Leistungs- und Erfolgswillens und macht seinen Job zum fast einzigen Lebensinhalt“ (115).

Diese Haltung, dass das Individuum die alleinige Verantwortung für den Eintritt eines Burnouts trägt, ist in der westlichen, individualistisch geprägten Gesellschaft weit verbreitet. Auch die Medien, die die Meinung der Allgemeinheit stark mitprägen, schieben die Schuld für ein Burnout oft den Betroffenen selbst zu. Ihr Fokus liegt darauf, was Menschen besser hätten machen können, um leistungsfähig zu bleiben oder wie besser mit schlechten Arbeitsbedingungen umgegangen werden kann. (Jeanette Elsässer & Karin E. Sauer, 2013, S.27-30)

Schliesslich kann davon ausgegangen werden dass die Betroffenen weder nur Opfer der Umstände noch nur Täter an sich selbst sind. Viele Autoren und Autorinnen, die sich aktuell mit der Thematik

Burnout befassen, sind sich einig, dass, um die Ursache von Burnout zu ergründen, beide Komponenten verbunden werden müssen. Bauer (2013) beispielsweise hält dazu an, auf den Arbeitsplatz bezogene und personenbezogene Risikofaktoren nicht gegeneinander auszuspielen (S. 97). Auch Elsässer und Sauer (2013) vertreten diese Richtung. Ihrer Meinung nach kommt es erst zu Burnout, wenn personenexterne (äussere Umstände) und personeninterne Faktoren (Wünsche, Ziele, Ängste) aufeinandertreffen und es dabei zu einer Überlastung kommt (S. 22). Mit dem Oberbegriff „Person-Job Mismatch“, bringen Maslach und Leiter diese Dynamik sehr gut auf den Punkt. Nur verschenken sie leider gemäss Burisch (2014) das Potential des Begriffes, indem sie in ihren Ausführungen die Schuld einzig bei den Arbeitsbedingungen verorten und die persönliche Komponenten, die oben schon angetönt wurden, vernachlässigen. Burisch interpretierte den Begriff deshalb neu und erweitert ihn, indem er von „Personen-Environment Misfit“ spricht und die gesamte Umwelt und nicht nur die Arbeitswelt miteinbezieht. Er geht davon aus, dass weder dem Individuum noch der Umwelt die alleinige Verantwortung für die Verursachung eines Burnouts zugeschrieben werden kann, sondern dass ihre unglückliche Kombination dazu führt (S. 54).

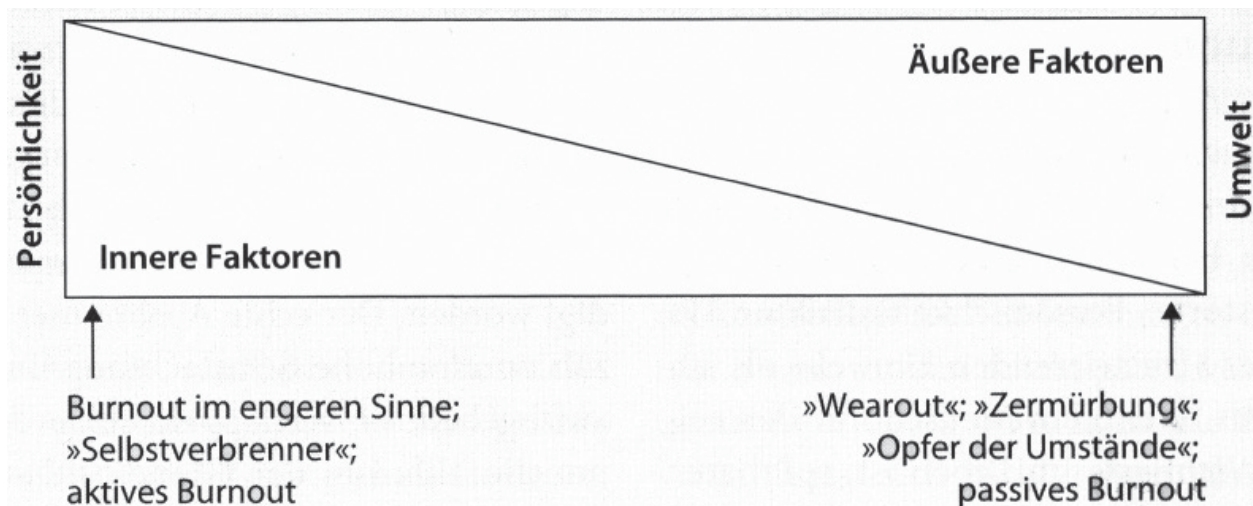
Ergänzend wird das Diathese-Stress-Modell aufgeführt, ein Modell das aus der klinischen Psychologie und Gesundheitspsychologie kommt. Es bestätigt Burischs Ansatz des „Personen-Environment Misfit“ und lässt diesen noch verständlicher werden. Das Diathese Modell geht davon aus, dass für eine Entwicklung einer Störung zwei Voraussetzungen gegeben sein müssen. Zum einem müsse die Person eine Prädisposition für die Entwicklung der jeweiligen Störung haben (auch Diathese oder Vulnerabilität genannt). Diese kann biologisch bedingt sein oder in vorangegangenen Erfahrungen entstanden sein. Zum andern müsse aber auch ein unerwünschtes Ereignis oder eine unerwünschte Situation, die als Stressor bezeichnet wird, auftreten. Dieser Stressor kann durch mehrere einzelne, als bedrohlich erlebte Gegebenheiten zustande kommen und sich chronisch oder episodisch manifestieren. Um eine Störung hervorzurufen, genügt weder die Diathese noch der Stressor alleine. Nur in Kombination können sie zum Auftreten abweichenden Verhaltens und zur Störung, in diesem Fall zu Burnout, führen. Bei Individuen mit einer starken Diathese reicht dafür ein geringes Ausmass an Stress. Umgekehrt ist bei Individuen mit einer geringen Diathese ein hohes Mass an Stress Voraussetzung um eine Störung zu entwickeln. (James N. Butcher, Jill M. Hooley, Susan Mineka, 2009, S. 77-79)

Daran wird erkennbar, dass das Risiko, ein Burnout zu erleiden, individuell unterschiedlich sein kann. Gleichzeitig aber hat niemand die Garantie, von einem Burnout verschont und psychisch gesund zu bleiben.

Bei den Menschen, bei denen die persönliche Disposition überwiegt und äussere Faktoren nahezu entbehrlich werden, spricht Burisch (2014) von den „Selbstverbrennern“ [sic!]. Sie erleiden ein sogenanntes aktives Burnout. Umgekehrt gibt es aber auch Opfer der Umstände, bei denen die äusseren Umstände als hauptverursachender Auslöser gesehen werden und die persönliche Disposition kaum ins Gewicht fällt. Dann spricht Burisch vom sogenannten passiven Burnout. Gemäss ihm handele es sich jedoch bei jedem Burnout sowohl um innere und äussere Faktoren, die je unterschiedlich ins Gewicht fallen, deren Kombination aber zur Störung führe (S.55). Auf die äusseren Faktoren wird näher im Kapitel 3.2 und auf die inneren im Kapitel 3.3 eingegangen.

Gerne möchte die Autorenschaft auch noch auf das Phänomen Stress eingehen, wie dieses entstehen kann und Stress in Bezug zu Burnout setzen. Stress ist gemäss Eva Hokenbecker-Belke (2007) eine Reaktion des menschlichen Organismus und der Psyche auf so genannte Stressoren, die aus der Umwelt oder ihrer Meinung nach auch aus dem Innern des Individuums stammen und zu erhöhter Anspannung führen (S.16). Nach Lazarus (1922-2002) findet jeweils eine primäre Bewertung der Situation statt. Ergibt sich daraus die Einschätzung, dass es sich dabei um eine drohende





**Abb. 3: Innere und äussere Faktoren der Burnout-Entstehung nach Burisch** (Burisch, 2014, S. 56)

Gefahr handelt, folgt eine sekundäre Bewertung. Bei der sekundären Bewertung werden persönliche Ressourcen und Handlungsalternativen geprüft und allenfalls ausgewählt. Reichen diese zur Bewältigung der Situation nicht aus, kommt es zu Stress (zit. in Burisch, 2014, S.82-83). Burnout ist demnach „Ergebnis von einem Zuviel an Anforderungen und einem zu wenig an Ressourcen“ (Bauer, 2013, S.106).

Verschiedene Autoren und Autorinnen schreiben Stress eine wichtige Bedeutung für den Beginn und den weiteren Verlauf des Burnout-Prozesses zu. Der Burnout-Prozess beginnt mit Spannungen bzw. Stressoren, die sich aus der Diskrepanz von Erwartungen, Zielen und Idealen einer Person und den Anforderungen und Realitäten des beruflichen Alltags ergeben. Diese Spannungen bzw. Stressoren können bewusst wahrgenommen werden oder über lange Zeit unbemerkt bleiben. Inwieweit die Person im Burnout-Prozess voranschreitet, ist abhängig von der Art und Weise wie sie mit den Stressoren umgeht (Beate Schulze, 2005, S.18) d.h. von den verfügbaren Bewältigungsstrategien, auch Coping-Strategien genannt. Ständig vorhandene Stressoren bzw. langanhaltende Belastungszustände, die nicht angegangen werden, können schliesslich zu Burnout führen (Debbie Barnard, A. Street & A. Love 2006, zit. in Istifan Maroon, 2008, S.23). Dieser entspricht der Stufe 12 auf Freudbergers Stufenmodell, bei der nichts mehr geht und der Zustand sich kaum mehr von einer Depression unterscheiden lässt (Horst Kreamer, 2012, S.80). Auch Chris Lloyd, Robert King & Lesley Chenoweth (2002) sehen Burnout als Konsequenz von chronischem Stress (S. 256/eigene Übersetzung).

Nach diesem kurzen Abriss zu Stress ist nach Erachten der Autorenschaft zu erkennen, dass nicht Stress, sondern die Diskrepanz zwischen Person und Umwelt Ursache für ein Burnout ist. Stress tritt lediglich als Folge dieser Diskrepanz auf.

In Anlehnung an das vorgegangene Kapitel zur Prävention lässt sich zusammenfassend sagen, dass das Zusammentreffen der Person und ihren individuellen Risikofaktoren mit den sich in der Umwelt befindenden Risikofaktoren bei ausbleibenden Schutzfaktoren den Nährboden für die Entstehung eines Burnouts bietet. Auf einzelne Risikofaktoren und Schutzfaktoren wird in den beiden nachfolgenden Kapiteln eingegangen. Dabei wird zwischen internen, in der Person liegenden Risikofaktoren und externen, in der Umwelt vorhandene, Risikofaktoren unterschieden.

## 3.2 Externe Risiko- und Schutzfaktoren

Im folgenden Kapitel werden personenexterne Faktoren bzw. die äusseren Umstände aufgeführt und erläutert, die die Entstehung eines Burnouts begünstigen oder mindern können. Dabei spielen Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen, das soziale Umfeld aber auch gesellschaftlich vorherrschende Strukturen und Tendenzen eine Rolle. Sie alle schliessen das Individuum in ihrem System ein und können es dementsprechend auf eine gewisse Art und Weise positiv oder negativ beeinflussen.

### 3.2.1 Gesellschaftliche Faktoren

Gesellschaftliche Faktoren können das Risiko, ein Burnout zu erleiden, erhöhen. Da sie jedem Individuum schon selbstverständlich scheinen und fest in seinem Alltag integriert sind, mag ihm teilweise nicht bewusst sein, welchen Einfluss sie auf seine Gesundheit haben. Nach Burnout-Info (2012a) beeinflussen zentrale gesellschaftliche Werte, Rollenerwartungen und Normen jede Person unterschwellig und prägen ihre Einstellung gegenüber der Arbeit und folglich auch ihre Einsatzbereitschaft. Besonders in westlichen Ländern werden vielfach nur diejenige respektiert und wertgeschätzt, die etwas leisten (§12).

Diejenigen, die keine oder nur wenig Leistung erbringen, werden abgewertet, und ihnen wird mit Unverständnis begegnet. Derartige gesellschaftliche Leitprinzipien legitimieren die Selbstausschüttung der Einzelnen also nicht nur, sondern lassen sie sogar als erstrebenswert erscheinen. (Burnout-Info, 2012b, §13)

Eine in der Gesellschaft vorherrschende Tendenz, die das Risiko eines Burnouts begünstigen kann, ist, dass humanistische Werte zunehmend hinter wirtschaftliche gereicht werden (Maslach & Leiter, 2001, S.10).

Die permanente Optimierung der eigenen Person verbunden mit Streben nach beruflichem Erfolg charakterisiert die moderne Leistungsgesellschaft. Das führt dazu, dass das Individuum ständig darum bemüht ist, zielgerichtet und marktorientiert zu handeln und sich dem Tempo sowie den Anforderungen des Arbeitsmarktes möglichst anzupassen. Dabei geht gerne vergessen, dass Menschen ihre eigenen Leistungen nicht unendlich steigern können. Ab einem gewissen Punkt der Verausgabung tritt das Gegenteil ein. Denn wenn der Mensch einen Höchstleistungspunkt dauerhaft überschreitet, tritt eine Gegenreaktion ein und die Leistungen lassen nach, er fühlt sich emotional erschöpft. (Patrick Kury, 2012, S. 283-285)

Der rasche Wandel, der den Zeitgeist prägt, stellt eine Herausforderung dar. Kompetenzen verlieren sehr schnell an Wert und genügen nicht mehr, um eine Situation oder Aufgabe angemessen bewältigen zu können. Es ist daher notwendig, sich im selben Tempo, wie der Zerfall von alten Grundsätzen fortschreitet, neue Kompetenzen und Bewältigungsstrategien anzueignen. Aufgrund dieser Schnelllebigkeit geht das Gefühl von Sicherheit verloren. Dem Individuum werden keine festen, langfristig stabilen Strukturen mehr geboten, an denen es sich orientieren kann. (ibid., S.269) Lebenswichtige Routinen fehlen und Planen ist erschwert (ibid., S.285).

Seit den 70er Jahren wandelt sich die westliche Gesellschaft von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft und nebst der Beschleunigung sind Begriffe wie Rationalisierung, Flexibilisierung und Globalisierung für die gegenwärtige Laufrichtung charakterisierend. Die Globalisierung löst Grenzen auf und fordert von jedem und jeder ein gewisses Mass an Flexibilität. Es reicht nicht mehr, nur Befehle auszuführen, wie ein grosser Teil der Menschen zur Zeit der Industrialisierung taten. Jede Person muss mitdenken, Entscheidungen treffen und über diverse Kompetenzen

verfügen. Die Modernisierung brachte also die Möglichkeit zur flexiblen Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit mit sich, die zugleich dazu auffordert, selbstverantwortlich zu handeln und das eigene Zeitmanagement unter Kontrolle zu haben. Diese neue Freiheit wird nicht nur positiv bewertet, sondern kann ebenso als Stressor wirken, denn sie trägt die Gefahr des Scheiterns und der Überforderung in sich. (Elsässer & Sauer, 2013, S.27)

Allgemein stehen dem Individuum der westlichen Gesellschaft heute unbeschränkte Wahlmöglichkeiten offen, was viele Vorteile mit sich bringt. Diese Freiheit und Chance beinhaltet aber zugleich einen Druck, für Entscheidungen und Lebensweisen die volle Verantwortung übernehmen zu müssen. (ibid., S.29)

Ebenfalls für die gegenwärtige westliche Gesellschaft kennzeichnend ist die Individualisierung und damit der Zerfall der Institution Familie. Der familiäre Rückhalt, der zur Bewältigung von Alltagskrisen notwendig wäre, geht verloren, was zu psychosozialen Stress führen kann. Eine mögliche Erklärung für dieses Volksphänomen ist, dass die Arbeit für immer mehr Menschen zum einzigen Lebensinhalt geworden ist. Rollenkonflikte, produziert von divergierenden Anforderungen aus Beruf und Familie, werden insbesondere von Frauen als belastender Faktor genannt. (Kury, 2012, S. 269-275)

Ausserdem stellt moderne Technologie eine neue Herausforderung an die Arbeitnehmenden, denn auch sie ändert sich schneller, als der Mensch neue Fertigkeiten entwickeln kann. Nebst all den Vorteilen hat sie eine Kehrseite. So kann sie sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, sei das, weil die Arbeit durch Computerpannen unterbrochen wird, alles elektronisch abgelegt werden muss, jeden Tag diverse E-Mails bearbeitet werden sollen etc. Es ist somit fraglich, ob die Informationstechnologie dem Individuum tatsächlich dient, um die Arbeit zu erleichtern und sie nicht eher erschwert. (Maslach & Leiter, 2001, S. 6)

Miriam Meckel (2007) meint zur Thematik der modernen Technologie, dass diese zwar eine schnelle Kommunikation ermögliche und sie Zeit und Distanz zu überwinden vermöge. Dennoch sollte Kommunikation nicht auf Tempo und Quantität basieren, wie es in der modernen Gesellschaft häufig der Fall ist, sondern auf Qualität. Wird dem nicht Folge geleistet, könne es zur gestörten Kommunikation kommen. Ein weiteres Missverhältnis, das zu Spannungen führen kann, entsteht durch die moderne Informationsflut. Das Individuum hat unbegrenzte Informationen von unterschiedlicher Qualität zur Verfügung, woraus es qualitativ hochstehende Informationen herausfiltern muss. Diese Filtrierung erschwert die Arbeit (zit. in Kury, 2012, S.280). Als eigene Überlegung möchte die Autorenschaft anfügen, dass die moderne Technologie dem Individuum ermöglicht, immer erreichbar zu sein und das (berufliche) Umfeld unter Umständen auch eine entsprechende Erwartungshaltung gegenüber dieser Erreichbarkeit hegt. Das Individuum kann sich belastet fühlen durch das Gefühl, selbst in der Freizeit für die Arbeit erreichbar und entsprechend auch verfügbar sein zu müssen.

### **3.2.2 Organisation / Arbeitsbedingungen**

Maslach und Leiter (2001) nennen sechs strukturelle Aspekte des Arbeitsplatzes, die als Stressoren wahrgenommen werden können und demnach ein Risikopotential für Burnout in sich tragen: Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, ungenügende Belohnung, Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls, mangelnde Gerechtigkeit und Wertekonflikte (S. 10-18). Diese Aspekte werden nun genauer beleuchtet und mit weiteren Theorien untermauert oder ergänzt.

Zur Arbeitsüberlastung kann es kommen, wenn in einem Unternehmen zu wenig (finanzielle) Mittel zur Verfügung stehen, um die geforderten Arbeitsleistungen zu erbringen. Das heisst nicht, dass

diese Mittel nicht vorhanden wären. Es kann aber sein, dass das Unternehmen dennoch Einsparungen tätigt, indem es keine weiteren Arbeitskräfte einstellt und den einzelnen Angestellten dadurch mehrere Funktionen gleichzeitig anordnet. Durch Einsparungen oder Massnahmen zur Produktionssteigerung ohne Einsatz von mehr Personal müssen weniger Menschen dieselbe Arbeit erledigen oder sogar eine Steigerung des Arbeitsanfalls bewältigen. Es wird erwartet, dass der oder die Angestellte multitaskingfähig ist und verschiedenen Aufgaben parallel, unter Zeitdruck korrekt zu erledigen vermag. Stress zu haben gilt als normal. Denn wer sich engagiert, der habe nun einmal Stress. (Elsässer & Sauer, 2013, S.29)

Diese in der Gesellschaft vorherrschende Erwartungshaltung, die sich in den Strukturen von Betrieben manifestiert, kann nach Maslach & Leiter (2001) schliesslich zur Arbeitsüberlastung führen. Oft besitzen die Arbeitnehmenden nur beschränkt Strategien für ein effektives Erledigen der Aufgaben, die ihnen helfen würden, mit weniger Einsatz mehr zu erreichen (S.42). Zu viel muss in zu wenig Zeit mit zu wenig Mittel erledigt werden (ibid., S.11).

Teilweise geben die Angestellten sogar ihre Freizeit und weitere Verpflichtungen auf, um dem Unternehmen zu helfen, produktiver zu sein und die Unternehmensziele zu erreichen. Diese Ziele sind aber leider meistens unrealistisch. Auch im Privatleben sind Menschen gefordert, wie nie zuvor. Sie stehen unter Doppelbelastung indem sie nebst der Arbeit noch weiteren Verpflichtungen nachzukommen haben. Sie müssen sich beispielsweise noch um ihre Kinder, betagten Eltern und die Wohnung kümmern und/oder besuchen gleichzeitig noch eine Weiterbildung. Somit ist auch nach der Arbeit keine Entspannung möglich. Solche Umstände können dazu führen, dass betroffene Personen damit beginnen, der unbefriedigenden Beschäftigungssituation mehr Aufmerksamkeit zu schenken, als den Arbeitsaufgaben, wodurch die Effizienz der einzelnen Mitarbeitenden und des Teams zusätzlich beeinträchtigt wird. (ibid., S.43-45)

Die beschriebene Arbeitsüberlastung stellt einen Risikofaktor für den Eintritt in den Burnout-Prozess dar.

Gesundheitsprobleme wie Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen etc. können Folgen von fehlender Entspannung sein. Jedoch wird auf diese Signale des Körpers vielfach nicht gehört, denn das Individuum glaubt, seinen Pflichten nachgehen zu müssen, um die eigene Position nicht zu gefährden (ibid., S.43-45).

Als Folge des fehlenden Schlafes kann Erlebtes nicht mehr ausreichend verarbeitet werden, er fehlt als ein dem Stress entgegenwirkendes Mittel, und die betroffene Person hat Mühe sich zu entspannen. Wird der Stress zu gross, klagen Betroffene paradoxerweise über Schwierigkeiten zu schlafen. Dies ist eine neurobiologische Problemsituation, die einem Burnout oder anderen Stressfolgeerkrankungen immer vorausgeht. Ausreichend Schlaf und Regenerationsphasen können dementsprechend als Schutzfaktoren gesehen werden und stehen dem Risikofaktor Arbeitsbelastung entgegen. (Horst Kraemer, 2012, S.77)

Ein weiterer Schutzfaktor sind Arbeitszeitbeschränkungen, welche die tägliche Arbeitsbelastung zeitlich einschränken, denn der Arbeitsplatz soll nicht zum Zuhause werden (Wolfgang Schmidbauer, 2007, S.335).

Gary F. Koeske und R. D. Koeske (1989) stellen sich der Ansicht von Maslach und Leiter entgegen und glauben, dass die Arbeitsmenge nicht direkt einen Einfluss auf Burnout hätte, solange soziale Unterstützung gewährleistet ist. Sind aber Angestellte in ihrem Berufsalltag zu wenig durch ihr Team, Vorgesetzte oder externe Fachkräfte wie z.B. durch einen Supervisor oder eine Supervisorin unterstützt, könne ein hoher Arbeitsanfall zu Burnout führen (zit. in Lloyd et al., 2002, S.261/eigene Übersetzung).

Prioritäten setzen, richtige Herangehensweise für einzelne Arbeitsabläufe wählen und Entscheidungen über Einsatz von Ressourcen zu treffen sind wichtige Aspekte eines jeden Berufes. Sie werden in der Ausbildung gelehrt und gelten als Merkmale von Professionalität. Vielfach aber beschneiden Richtlinien diese Fähigkeiten und schränken betroffene Personen in ihrer Autonomie ein. Nun besteht vielfach eine Divergenz zwischen auferlegter Vorgehensweise und derjenigen, die Angestellte wählen würden, wenn sie die vollen Entscheidungsmöglichkeiten hätten. Vielleicht wäre die gewählte Vorgehensweise sogar wirkungsvoller und sinnvoller. Durch fehlende Kontrollmöglichkeiten können Angestellte die eigenen Interessen teilweise nicht mit denjenigen vom Unternehmen vereinbaren. Falls die Anforderungen der Arbeit den persönlichen Prinzipien widersprechen, können Wertekonflikte aufkommen. Wenn Menschen keine Kontrolle über wichtige Aspekte ihrer Arbeit haben, dann sind sie anfällig für Burnout typische Symptome wie Erschöpfungszustände, Zynismus und Ineffizienz. Arbeitnehmende interpretieren geringe Verantwortung seitens ihres Betriebes als Mangel des Vertrauens auch bezüglich ihrer eigenen Qualifikation. Dadurch können die Motivation und das Selbstbild negativ beeinflusst werden. Die Wahrscheinlichkeit von einem Burnout betroffen zu sein, kann so erhöht werden. (Maslach & Leiter, 2001, S.45-48)

Umgekehrt kann nach R. A. Karasek, T. Theorell, J.E. Schwartz, P.L. Schnall, C. F. Pieper und J.L. Michela (1988) ein Unternehmen seinen Arbeitnehmenden eine angemessene Autonomie einräumen und sie in wichtige Entscheidungen miteinbeziehen. Das kann bewirken, dass diese sich stärker mit ihrer Arbeit identifizieren wodurch positives Engagement erhöht und damit die Gesundheit am Arbeitsplatz gefördert wird. Damit könne Burnout-Tendenzen entgegengewirkt werden (zit. in Schulze, 2005, S.22).

Damit aber überhaupt Verantwortung übernommen und den Anforderungen selbstständig begegnet werden kann, muss das Anforderungsprofil der Arbeitsstelle mit dem Kompetenz-Profil der Angestellten übereinstimmen. Zu hohe Anforderungen bei zu geringen persönlichen Ressourcen begünstigen ein Burnout. (Bauer, 2013, S.100)

Nicht Ausbrennen tun gemäss Schmidbauer (2007) diejenigen Individuen, die sich im Verlauf ihrer Arbeitstätigkeit professionell weiterentwickeln. Dabei trage in der Schule gelerntes Wissen nur in geringem Mass zur professionellen Weiterentwicklung bei. Viel wichtiger sei die Phase nach der Ausbildung, in der Berufserfahrung gesammelt wird. Professionelle Weiterentwicklung scheint also insofern Schutz vor Burnout zu sein, indem mit zunehmender Berufserfahrung bzw. Zuwachs an persönlichen Ressourcen zukünftigen beruflichen Herausforderungen noch besser begegnet werden kann (S.334).

Als Burnout begünstigenden Faktor soll ausserdem ein Ungleichgewicht von beruflichem Einsatz und der dafür erhaltenen Belohnung oder Anerkennung genannt sein. Nebst materieller Anerkennung, wie dem Monatslohn, gibt es auch die immaterielle Anerkennung in Form von Gerechtigkeit am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen sowie Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen/Kolleginnen. (Johannes Sigrist, 2012, zit. in Bauer, 2013, S.101).

Als Belohnung kann auch ein Feedback über die geleistete Arbeit betrachtet werden. Ein Feedback gibt Auskunft über die Qualität der geleisteten Arbeit, wodurch ein Individuum seine Leistung besser einschätzen kann (Raymond T. Lee et al. 1996, zit. in Schulze, 2005, S.22).

Das Gefühl, ungenügend Belohnung zu erhalten, kann auch durch den beruflichen Kontakt mit Menschen im Dienstleistungssektor entstehen. Dafür kann die Gerechtigkeitstheorie beigezogen werden, ein Ansatz der nicht direkt für das Phänomen Burnout entwickelt wurde, sondern aus der Sozialpsychologie stammt. In der Gerechtigkeitstheorie wird behauptet, dass Menschen Kontakte zu anderen Menschen als etwas Kaufmännisches sehen. Demensprechend investieren sie Zuwen-



dung, Zeit und weitere Ressourcen in die Beziehung zu anderen Menschen, mit der Erwartungshaltung, dass etwas Nützliches für sie zurückkommt. Dies muss nicht zwingend in derselben Währung erfolgen und kann auch zeitlich versetzt geschehen. Nebst finanziellen Mitteln gilt beispielsweise auch Dankbarkeit oder Anerkennung als Währung. Das Verhältnis von Investition und Ertrag muss die betroffene Person subjektiv als ausgeglichen wahrnehmen, ansonsten kann sie Unzufriedenheit verspüren und ihr Engagement reduzieren. Nicht erfüllte Erwartungen an die Reziprozität können zu Burnout führen (Burisch, 2014, S.58-60).

Nebst externer Belohnung kann auch intrinsische Befriedigung als Belohnung betrachtet werden. Wenn jemand gut ist, in dem was er oder sie tut, verspürt die betreffende Person an dieser Arbeit in der Regel auch Freude und sie geht mit Motivation an neue Problemstellungen heran. Wird dieser Zustand eines Individuums vom Unternehmen jedoch nicht angestrebt (fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten, ungenügend Zeit sich in Thematik einzuarbeiten, restriktive Richtlinien), verspürt die angestellte Person Schwierigkeiten bei der Arbeit und ihre Motivation und Einsatz nehmen ab. Das Risiko für ein Burnout steigt. (Maslach & Leiter, 2001, S.46-51)

Das Arbeitsklima und Kollegialität innerhalb der Institution spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Nur noch auf Effizienz und Profit ausgerichtete Unternehmen schaden der Gemeinschaft, indem es vermehrt zu teaminternen Konflikten kommt und Teamarbeit nachlässt. Die gemeinsame Informationsverarbeitung und gegenseitige Unterstützung bleibt aus und die Tendenz zu isoliertem Arbeiten nimmt zu. Dadurch verringert sich das Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Teammitglieder arbeiten getrennt, eventuell sogar isoliert voneinander, statt gemeinsam. Insbesondere bei fehlender Arbeitsplatzsicherheit werden persönliche Bindungen und ein Gemeinschaftsgefühl untergraben. Die Angestellten sehen ihre Teammitglieder als Konkurrenz und/oder sie möchten nicht zu viel Energie in eine mögliche Beziehung zu ihnen investieren. Es könnte schliesslich gut sein, dass die Arbeitskollegen und –Kolleginnen schon bald wieder weg sein werden. Ohne ein Gemeinschaftsgefühl können Synergien nicht genutzt werden und gegenseitige gemeinsame professionelle Entwicklung sowie gegenseitige Unterstützung bleiben aus. Stellt ein Individuum fest, dass sich andere Teammitglieder nicht für seine Arbeit interessieren, kann es Zorn und Verbitterung verspüren. Die oben genannte Anerkennung für die geleistete Arbeit seitens der Kollegen und Kolleginnen bleibt aus. Ungelöste Konflikte kosten viel Energie und Zeit (tratschen, über Konflikte nachgrübeln, ständiges Diskutieren) wodurch die erforderte Arbeitsleistung nicht mehr erbracht werden kann. Es kann zu Stress kommen. (ibid., S.52-56)

Andere Teammitglieder sind wichtige Gesprächspartner für Fachkräfte. Insbesondere solche, die in demselben Tätigkeitsbereich arbeiten. Als Schutzfaktor gilt ein Team, das von einer vertrauensvollen Atmosphäre und Offenheit geprägt ist, in dem man sich selbst sein kann und nicht verstellen muss und auch Fehler machen darf: ein Team, das in Krisen zusammenhält, Aufgaben ohne lange Diskussionen untereinander teilt. Dabei herrscht das Gefühl von den andern Teammitgliedern und den Vorgesetzten unterstützt zu sein und sich auf sie verlassen zu können. Es herrscht ein wohlgesinnter Umgang untereinander und gegenseitige Rückmeldungen, Wertschätzung, unkomplizierte Hilfe, gegenseitiges Mitdenken sowie spontanes Einspringen für andere gehören zur Tagesordnung. (Irmhild Poulsen, 2009a, S.26)

Ein solcher gemeinschaftlicher Zusammenhalt schützt vor Burnout, Herausforderungen können gemeinsam gemeistert werden, und durch gegenseitige Unterstützung wird Stress reduziert.

Ein weiterer Faktor der Burnout begünstigen kann, ist mangelnde Gerechtigkeit. Dieses Gefühl tritt ein, wenn Vorgesetzte wenig Sorge zum Wohl ihrer Angestellten tragen; wenn ein Unternehmen nur gewinnorientiert ist und den Menschen als Objekt betrachtet, das in den Unternehmensplan

passen muss. Dabei können Drohungen mit Restriktionsmassnahmen bezüglich Stellenprozenten zu Arbeitsplatzunsicherheit bei den Mitarbeitenden führen (Maslach & Leiter, 2001, S.56 - 57). In Organisationen die von mangelnder Fairness geprägt sind, herrscht keine offene Kommunikation und auferlegte Aufgaben sind nicht nachvollziehbar. Das Gefühl von Gerechtigkeit, das entstehen kann, wenn Aspekte wie Vertrauen, Offenheit und Respekt und Gemeinschaftssinn vorhanden sind, fehlt.

Jede Gemeinschaft basiert auf gemeinsamen Werten. Gibt es massive Wertekonflikte, dann gibt es keine Basis für einen Gemeinschaftssinn. Eigene Werte, aber auch Werte der Organisation beeinflussen, welches Verhältnis man zur Arbeit hat. Widersprechen sich persönliche und organisationspezifische Werte, werden der Einsatz und die Qualität der Arbeit gemildert. Die wichtigsten Werte im Kundenservice sind beispielsweise effizientes, genaues und personenorientiertes Handeln. Aufgrund von knappen Mitteln oder Einschränkungen von Vorgesetzten kommt es oft vor, dass irgendwo Abstriche gemacht werden, und dass die Institutionen den einzelnen Werten ihrer Mitarbeitenden nicht im gewünschten Rahmen gerecht werden. Jede Organisation muss für sich entscheiden, welche angebotenen Dienstleistungen und Werte sie hervorheben will. Zuweilen müssen sie Entscheidungen treffen, die im Widerspruch zu den Kennwerten und den Werten ihrer Angestellten stehen. Finanzielle Erwägungen beschränken das Angebot an Dienstleistungen, ungeachtet der Bedürfnisse von Kunden. (ibid., S.59-60). Schlussendlich sind es aber die Angestellten im Kontakt mit der Kundschaft, welche die Hauptlast an Beschwerden der Kundschaft auf sich nehmen und sich entschuldigen müssen (ibid., S.63). Es kann belastbar sein, Unternehmensziele und die damit einhergehenden Werte zu vertreten, die nicht dem eigenen Naturell entsprechen. Der Widerspruch zwischen Anforderungen der Arbeit und persönlichen Prinzipien kann somit als Stressor und Risikofaktor für Burnout gesehen werden.

Weitere Risikofaktoren sind Rollenkonflikte. Solche entstehen, indem die eigene Rolle mit verschiedenen Erwartungshaltungen konfrontiert wird und gegensätzliche Anforderungen erfüllt werden sollen. Problematisch werden solche Rollenambiguitäten vor allem dann, wenn Informationen über an die Rolle festgemachten Aufgaben fehlen und auch nicht klar ist, wie die Aufgaben gut erfüllt werden sollen. (Schulze, 2005, S.22)

Auch ein Burnout von andern Teammitgliedern kann als Risikofaktor betrachtet werden. Versuchen die nicht betroffenen Teammitglieder nämlich die fehlende Arbeitsleistung auszugleichen, besteht die Gefahr, dass sie sich selbst überlasten (Schmidbauer 2002, zit. in Elsässer & Sauer, 2013, S. 15).

### 3.3 Interne Risiko- und Schutzfaktoren

In diesem Kapitel werden Überlegungen zu internen Risiko- und Schutzfaktoren erläutert. Diese sind im Inneren des Individuums verankerte Einstellungen und Gedankenkomplexe, also das psychische Innenleben, das zu bestimmten Verhaltensweisen führt. Dieses Innenleben wird durch in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen und durch das soziale Umfeld geprägt. Die Autorenschaft geht davon aus, dass solche inneren Denkweisen und Überzeugungen sich im Verlaufe des Lebens wieder verändern können, sei es dadurch, dass neue Erfahrungen ermöglicht werden, das Individuum seine Einstellung ändert oder sogar professionelle Unterstützung in Anspruch nimmt. Gemäss Burisch (2014) gibt es kaum Umweltbedingungen, die unabhängig vom Individuum als universelle Stressoren definiert werden können. Dabei wird davon ausgegangen, dass er sich mit dieser Aussage auf Alltagssituationen bezieht und nicht auf Extremsituationen wie z.B. Krieg. Die im vorgängigen Kapitel beschriebenen Risikofaktoren sind Tendenzen, die die Wahrscheinlichkeit von Stress erhöhen können (S.182). Damit aber Umweltbedingungen tatsächlich auch als Stressoren wahrgenommen und erlebt werden, wird im Folgenden zusätzlich auf interne Risikofaktoren eingegan-

gen, also auf Eigenheiten des Individuums, die als persönliche Stressverstärker agieren können. Mit diesem Kapitel soll der Leserschaft erkenntlich werden, dass der Burnout-Patient oder die Burnout-Patientin nicht nur Opfer der Umstände ist, sondern wie von Brühlmann (2012) beschrieben gleichzeitig Täter oder Täterin an sich selbst und somit aktiv an seiner oder ihrer ungesunden Stressverarbeitung mitbeteiligt ist. Ob eine Person Burnout-gefährdet ist, hängt von ihrer Belastbarkeit, Persönlichkeitsstruktur und ihren inneren Ängsten und Wünschen ab. So fühlt sich jede/r in einer anderen Situation gestresst und ebenso geht jede/r anders mit Belastungen um. Von Burnout betroffen sind daher insbesondere Menschen, die unflexible und übersteigerte Stressverstärker in sich haben, wie zum Beispiel Perfektionismus oder unstillbare Geltungssucht oder Menschen, die sich für alles und jede/n verantwortlich fühlen (¶4-5). Diese Menschen haben häufiger Versagensängste, Angst vor Kritik oder auch Angst etwas nicht zu schaffen (Elsässer & Sauer, 2013, S.20-22).

In der Literatur sind beim Versuch, die Ausbrennenden zu beschreiben, Widersprüche zu erkennen (Burisch, 2014, S.172). Die innere Disposition einer Person (ibid., S. 55) besteht jeweils aus individuell verschiedenen Burnout begünstigenden Antreibern. Da aber unterschiedliche Personen unterschiedliche Antreiber in sich tragen, gibt es „die“ Persönlichkeit des Ausbrenners oder der Ausbrennerin vermutlich nicht. Auch wenn gewisse Persönlichkeitsmerkmale hoch mit Burnout korrelieren, besteht kein kausaler Zusammenhang zwischen diesen in der Person liegenden Merkmalen und Burnout (Schulze, 2005, S.20). Je nach Persönlichkeit werden unterschiedliche Faktoren mehr oder weniger ins Gewicht fallen. Im folgenden Teil wird auf einige in der Person liegende, potentiell Burnout begünstigende Faktoren eingegangen, aber auch auf interne Schutzfaktoren, die das Individuum vor Burnout schützen können. Die Liste ist nicht abschliessend.

### 3.3.1 Erwartungen und innere Antreiber

Als erstes wird darauf eingegangen, inwiefern innere Antreiber eines Individuums als interne Risikofaktoren für ein Burnout agieren können. Harvey. J. Fischer (1983) sieht die Ursache für ein Burnout in der Selbstverbrennung des Individuums. Die Ausbrennenden streben gemäss ihm danach, etwas Aussergewöhnliches zu sein. Dazu unternehmen sie jede Anstrengung bis hin zur psychischen Selbstvernichtung, denn ein Scheitern und damit einhergehend drohender Verlust des Selbstwertgefühls wollen sie um alles in der Welt vermeiden. Die physische Existenz wird riskiert und die Anstrengung verdoppelt um die sogenannte „Illusion der Grandiosität“ nicht aufgeben zu müssen (zit. in Burisch, 2014, S.55). Das mag auch die von Freudenberg (1974) gemachte Beobachtung erklären, dass sich Burnout gefährdete Personen zu Beginn besonders in die Arbeit hineingeben, von ihr überzeugt sind und enormen Einsatz leisten (zit. in Bauer, 2013, S.91).

Burisch (2014) behauptet, dass er noch keine/n Ausbrenner/in ohne inneren Antreiber kennengelernt hätte. Darunter sind Stimmen gemeint, die sich regelmässig zu Wort melden wie z.B. „Sei perfekt“, „Streng dich an“ etc. Diese Stimmen haben basierend auf der eigenen Vorgeschichte oft einen Namen. So kann es die Grossmutter oder ein/e Lehrer/in sein, meistens sind es aber wohl die Stimmen der Eltern, die dem Kind ihre Erwartungen eingepflicht haben (S.224).

Diese oft unbewussten inneren Stimmen können eine Person einerseits sowohl vor Stressfolgen und Burnout schützen aber andererseits auch erst recht antreiben, sabotieren und im vorliegenden Kontext für Burnout empfänglich machen. So kann dieselbe Situation, abhängig von der inneren Stimme, beim einen Individuum sehr viel, beim andern sehr wenig Stress auslösen. Ein Mensch dem es nicht so wichtig ist, mit der Arbeit vor Feierabend fertig zu werden, sondern viel wichtiger, rechtzeitig nach Hause zu kommen, gerät nicht so schnell in die Stressfalle. Menschen mit einem sehr hohen Selbstanspruch und Pflichtbewusstsein hingegen sind besonders gefährdet. (Kraemer,



2012, S. 78)

Für Burnout prädestiniert sind auch Grenzsuchende, die nie mit ihren eigenen Leistungen zufrieden sind. Sie haben andauernd den Drang, die eigene Zielmarke zu erhöhen. Wenn sie sich etwas zu leicht machen, werden sie von Schuldgefühlen eingeholt. (Burisch, 2014, S.175)

Grenzsuchende haben einen endlosen Hunger nach Stimulation, Erfolgsgefühlen und sind nicht in der Lage, eine Sache spielerisch zu sehen, womit Burnout vorprogrammiert ist (Kraemer, 2012, S.78). Mögliche Erklärung für eine solche Neigung, es immer besser machen zu wollen, ist vorenthaltene Zuwendung in der Kindheit. Grenzsuchende erhoffen sich durch das Erbringen von Leistungen Liebe und Zuneigung, wobei es solchen Menschen schwer fällt, unverdient gewährte Zuwendung anzunehmen. (Burisch, 2014, S. 176)

Ebenfalls Burnout begünstigend können Erwartungen an die eigne Rolle sein. Burisch (2014) verweist dabei auf Lauderdales (1982) Theorie, der als Ursprung von Burnout enttäuschte Rollenerwartungen sieht. Das ist der Fall, wenn sich die Erwartungen, die ein Individuum an eine gewisse Rolle hatte, beträchtlich unterscheiden von der Erfahrung die das Individuum durch die Einnahme dieser Rolle macht. Lauderdale erachtet es als notwendig, die Ursache von Burnout nicht an Arbeitsunzufriedenheit, Entfremdung und Stress festzumachen. Dennoch wirken diese Faktoren, seiner Meinung nach am Burnout-Prozess begünstigend mit und können ihn intensivieren. Um das verständlicher zu machen, fügt er das Beispiel eines Galeerensklaven im alten Rom an, der zwar unter beträchtlichem Stress stand, aber dennoch nicht von einem Burnout betroffen war. Erklärung dafür ist, dass seine Erwartungen an die ihm erteilte Rolle und sein Leben sehr realistisch waren (S.47).

Realistische Rollenerwartungen zu haben ist in der gegenwärtigen Gesellschaft, die durch einen schnell stattfindenden Wandel charakterisiert ist, wie bereits im vorgängigen Kapitel beschrieben, nicht einfach. Einst stabile Strukturen werden unstabil, dauernde Flexibilität ist gefordert und mit dem Wertewandel kommt es zur Entwertung gewisser Rollen. Es herrscht die Grundhaltung „alles ist möglich“ die zur völligen Orientierungslosigkeit beiträgt, wodurch die Zukunft unvorhersehbar und das Erfüllen von Erwartungen längeres wie schwieriger wird. Demensprechend erhöht sich Lauderdales Theorie zufolge das Risiko, ein Burnout zu erleiden. (Burisch, 2014, S.49)

Lennart Hallsten (1993) zufolge tritt Burnout auf, wenn es nicht möglich ist, eine selbst definierte Rolle aktiv auszuüben und dabei auch keine Alternativen zur Verfügung stehen. Somit sei das Kernelement für das Ausbrennen eine krampfhaft Zielbindung, die eine frustrierte Anstrengung zur Zielerreichung mit sich bringt. Entweder wird das Ziel mit einem unverhältnismässigen Einsatz doch erreicht, wobei dann die Belohnung oftmals als zu gering empfunden wird oder die Anstrengung endet direkt in einem Burnout. Das letztere ist der Fall, wenn die eigenen Kompetenzen und verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen, um die sich selbst gesetzten, ambitionierten Ziele zu erreichen (zit. in Burisch, 2014, S.61-62).

Problematisch sind nicht nur Erwartungen an sich selbst und die eigene Rolle sondern auch hohe und unrealistische Erwartungen, die sich in Bezug auf die Organisation, das Arbeitsumfeld oder gegenüber Kunden und Kundinnen manifestieren. Von Erwartungen an die Belohnung war schon im vorhergegangenen Kapitel die Rede. Diesen Risikofaktor wurde bereits dort aufgeführt, weil die Belohnung meistens von einem externen Akteur abhängig ist. Wird sie ungenügend zur Verfügung gestellt, kann sich das begünstigend für ein Burnout auswirken. Ob eine Person die Belohnung als angemessen oder unangemessen bewertet, hängt jedoch stark von ihren Erwartungen ab, die sie in sich trägt. Hohe Erwartungen an die Belohnung führen zu grossem Engagement, wobei diese Erwartungen nicht immer angemessen sind und Belohnung schlussendlich nicht im erhofften Umfang ausfallen muss, wodurch die betreffende Person Frust und Enttäuschung empfinden kann. (Schulze,

2005, S.21)

Ebenfalls mit Erwartungen versehen ist die Rolle, die ein Individuum der Arbeit zuschreibt. Ein Problem ist es, wenn Arbeit als einziger Lebensinhalt zelebriert wird und Funktionen zu erfüllen hat, für die sie nur beschränkt oder nicht gemacht ist. Beispielsweise wenn die Arbeit Personen bestätigen, ihnen Geborgenheit, Zuneigung und die Entwicklung der Persönlichkeit ermöglichen soll. Bleiben diese Bedürfnisse wider der eigenen Erwartungen unerfüllt, kann das zu Sinnkrise und Burnout führen. (ibid.)

Berufserfahrung kann als Schutz vor unrealistischen Erwartungen dienen, denn sie ermöglicht eine realistische Einschätzung der möglichen Arbeitsergebnisse. Erfahrene Berufsleute sind sensibler für kleine Fortschritte und sich über eigene Handlungsmöglichkeiten im Klaren. (ibid.)

Allgemein sind Arbeitnehmende, die ohne zu hohe Ideale und Erfolgserwartungen an die Arbeit herangehen, eher vor Burnout geschützt (Bauer, 2013, S.92).

### **3.3.2 Labiles Selbstwertgefühl**

Ein weiterer interner Risikofaktor ist eine mangelnde Selbstachtung und eine geringe Akzeptanz der eigenen Person. Eine Person mit labilem Selbstwertgefühl ist in überstarkem Ausmass von äusserer Bestätigung abhängig, da sie eigene Persönlichkeitsanteile und Fähigkeiten nicht genügend wertschätzen und sich selbst nicht die nötige Bestätigung geben kann. Quellen externer Bestätigung, nach der solche Menschen Ausschau halten, können Liebe (Beachtung, Zuwendung, Dankbarkeit, Wertschätzung), Leistung (Erfolg und Anerkennung), und Macht (Einfluss auf andere Menschen) sein. Damit versichern sich Individuen mit labilem Selbstwert die eigene Grossartigkeit. (Burisch, 2014, S.173-174)

### **3.3.3 Fehlendes Setzen von Grenzen**

Meckel (2010), eine Frau, die selbst ein Burnout erlitten hatte und anschliessend die eigenen Erfahrungen niederschrieb, ist der Meinung, dass ein Burnout durch eine gestörte Beziehung zum eigenen Leben zustande kommt. Das zeige sich bei den Betroffenen anhand der falschen Prioritäten, die sie sich setzten. Die Arbeit werde dabei zur Priorität und gleichzeitig zum Selbstzweck. Getrieben vom Zwang zur Selbstoptimierung vernachlässige die betroffene Person ihr soziales Umfeld, wodurch sie sich immer mehr von der stützenden Verwurzelung entfernt. Burnout ist gemäss Meckel eine Art gestörter Kommunikation; Botschaften, die der Körper während dem voranschreitenden Prozess sendet und die immer stärker auftreten, werden nicht wahrgenommen und jeglicher Alarm ignoriert (zit. in Kury, 2012, S.281-282).

Den eigenen Grenzradar, der jeden Menschen über seine Belastungsgrenze informiert, nicht zu kennen oder ihn nicht zu hören, stellt einen Risikofaktor dar. Ein möglicher Grund, warum gewisse Personen zu ihrem inneren Grenzradar keinen Zugang mehr haben, liegt in der Erziehung, der sie ausgesetzt waren. Beispiele dafür sind: Ein Kind musste das Gemüse essen, obwohl es dies nicht vertragen hat oder muss dem Onkel einen Kuss geben, weil ihm gedroht wurde, dass es sonst nicht mehr gemocht wird oder der Onkel traurig ist. Nein Sagen können ist aber wichtig und die eigenen Grenzen durchsetzen zu können ein Schutzfaktor, der Burnout entgegenwirkt. (Kraemer, 2012, S.108). Eigene Grenzen setzen zu können ist relevant in Bezug auf innere, ungesunde Antriebe, aber auch bei einem Ungleichgewicht zwischengesetzter Prioritäten. So ist es zum Beispiel

wichtig, einen Ausgleich zur Arbeit in Freizeit und/oder der Familie zu suchen. (Meckel, 2010, zit. in Kury, 2012, S.277)

### 3.3.4 „Helfersyndrom“

Im Zusammenhang mit Burnout wird oft das Helfersyndrom als Risikofaktor genannt. Nach Erachten der Autorenschaft handelt es sich dabei um ein Konstrukt, das mehrere, vorgängig genannte Risikofaktoren in sich zusammenfasst. Der Begriff Helfersyndrom wurde von Schmidbauer geprägt und wird Personen zugeschrieben, die unter einem inneren und äusseren moralischen Druck stehen und besondere Bedürftigkeit verspüren andern zu helfen. Dabei ist der Begriff mit negativen Attributen besetzt und der Drang zur Hilfe wird als etwas Ungesundes angesehen. Gemäss Schmidbauer (2002) steht hinter diesem Drang eine Person mit geringem Selbstwertgefühl, die nach Bestätigung und Kontrolle sucht, die sie glaubt im Helfen zu finden. Diese vom „Helfersyndrom“ betroffenen Personen lehnen selbst jegliche Hilfe ab und erwarten von den Geholfenen Dankbarkeit und Anerkennung. Solche Personen würden Beziehungen, in denen sie nicht die Gebenden, Stärkeren und Versorgenden sind, vermeiden und daher nach schwächeren Menschen, denen gegenüber sie eine überlegene Rolle innehaben suchen. Das gebe ihnen das Gefühl selbst stärker zu sein (zit. in Elsässer & Sauer, 2013, S.64). Gemäss Schmidbauer (2007) haben Personen mit dem Helfersyndrom das Gefühl, immer Helfen zu müssen und nie Nein sagen zu dürfen. Sie sind nicht im Stande, eigene Grenzen zu erkennen und zu eigenen Bedürfnissen zu stehen. Schwäche, Hilflosigkeit und Problemen werden nur bei anderen begrüsst, während die eigene Person vor solchen Makeln frei bleiben soll (S. 20-22).

Im „Helfersyndrom“ mögen Entwicklungsmerkmale der individualisierten Gesellschaft enthalten sein, die persönliche Leistungen zum Gradmesser sozialer Anerkennung macht (ibid., S.25). Auch wenn das Helfersyndrom in diverser Literatur im Zusammenhang mit Burnout aufgeführt wird, steht die Autorenschaft diesem Begriff etwas kritisch gegenüber. Er erweckt den Eindruck, dass alle Helfenden nur aufgrund von eigenen Defiziten helfen, was ihres Erachtens nicht zutrifft. Dennoch sieht sie in diesem Begriff insofern Potential, als er als ein Konstrukt daherkommt, das mehrere, vorgängig genannte Risikofaktoren in sich zusammenfasst und dadurch bestätigt.

Auch Schmidbauer führt Schutzfaktoren auf, die insbesondere vom „Helfersyndrom“ betroffene Helfende vor Burnout schützen können. Dazu gehören ein wahres Interesse an der Arbeit und ein gesundheitsbewusster Umgang mit den eigenen Ressourcen. (ibid., S. 335-338)

### 3.3.5 Unangemessene Bewältigungsstrategien

Eine unangemessene Art und Weise, wie mit Spannungszustände bzw. Stressoren umgegangen wird, kann als Risikofaktoren betrachtet werden. Der Burnout-Prozess wird durch solche unangemessene, sogenannte Coping-Stile vorangetrieben. Er kann sogar als Summe von persönlichen Bewältigungsversuchen gesehen werden. So ist vermehrtes Engagement beispielsweise eine Antwort auf gestörte Handlungsepisoden. Zu einer gestörten Handlungsepisode kann es beispielsweise durch vorhandene Risikofaktoren wie Ausbildungs- und Trainingsdefizite kommen (L. J. Heifetz und Henry A. Bersani, 1983, zit. in Burisch, 2014, S.179).

Derartige Defizite führen dazu, dass das Individuum Anforderungen, mit seinen eigenen Kompetenzen nicht angemessen begegnen kann, wodurch es zu Misserfolg kommt. Nun ist eine mögliche Coping-Strategie, mit diesem Misserfolg umzugehen, das Engagement zu erhöhen – eine der ersten Stufen im Burnout Prozess. Es scheint der Autorenschaft aber fraglich, ob aufgrund von

Ausbildungsdefiziten eine Erhöhung des Engagements alleine das richtige ist. Auch die letzte Phase im Burnout Prozess kann als Coping-Strategie betrachtet werden. Die völlige Erschöpfung ist eine Bewältigungsstrategie, um das eigene Überleben zu sichern. Auch hier wäre vermutlich eine vorher einsetzende Auszeit eine geeignetere Coping-Strategie. (Burisch, 2014, S.180)

Umgekehrt bleibt eher vor Burnout verschont, wer über geeignete Gesunderhaltungsstrategien verfügt. Solche Strategien sollen nach Schutzfaktoren wie realistische Erwartungen, bewusste Ressourcensteuerung, Vertrauen in die eigenen Kompetenzen, Optimismus etc. ausgerichtet sein. Anschliessend werden drei Konzepte aufgegriffen, die zusätzliche Schutzfaktoren in den Blick nehmen.

### 3.3.6 Resilienz

Wie in der Einleitung dieses Kapitels erläutert, kommen einige Menschen gut mit Belastungen im Arbeitsalltag zurecht und haben eine innere Stärke, während andere an denselben Belastungen zerbrechen. Die Resilienz-Forschung bzw. die Forschung, die sich mit der seelischen Widerstandskraft auseinandersetzt, geht davon aus, dass Widerstandskraft im Verlauf des Lebens erworben werden kann. Das heisst also, dass der Mensch wandlungsfähig ist und sich während dem gesamten Leben entwickeln und dazulernen kann. (Poulsen, 2009a, S.24-25)

Resilienz kann als Gegenteil der Vulnerabilität und somit auch als Schutzfaktor gegen den Risikofaktor der Vulnerabilität verstanden werden. Widerstandsfähige Menschen sind in der Lage, sich auch an schwierige Umstände anzupassen und eher im Stande, Herausforderungen zu meistern. Resilienz kann genetisch bedingt sein oder kann durch gemachte Erfahrungen in der Vergangenheit entstanden sein. Dabei handelt es sich meistens um erfolgreich gemeisterte Stresserfahrungen, die das gegenwärtige Selbstbewusstsein und die Selbsteinschätzung begünstigen. Stressoren können somit auch angemessenes Coping fördern, wenn sie erfolgreich bewältigt werden konnten. (Butcher et. al., 2009, S.77)

Butcher et. al. erwähnen nicht, ob durch bewältigte Stressoren auch unangemessenes Coping gefördert werden kann.

Findet eine Person Strategien zur Bewältigung einer bestimmten Belastungssituation, so kann ihr diese Strategie zukünftig als Schutzfaktor gegen weitere ähnlich oder gleich auftretende Belastungssituationen dienen. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass eine erhöhte Resilienz zu einer geringeren Vulnerabilität führt, wodurch Situationen als weniger bedrohlich wahrgenommen werden und das Auftreten einer Störung unwahrscheinlicher wird.

### 3.3.7 Kohärenzgefühl

Ein beachtlicher Schutzfaktor gegen Burnout ist das sogenannte Kohärenzgefühl. Das von Antonovsky (1923-1994) entwickelte Konzept der Salutogenese<sup>2</sup> befasst sich mit der Entstehung der Gesundheit und steht der Pathogenese und damit der üblichen, pathologischen Betrachtungsweise der Gesellschaft gegenüber. Antonovsky wollte herausfinden, was die Bedingungen für Gesundheit sind und welche Faktoren den Menschen schützen und Gesundheit erhalten.

Um das herauszufinden ging er der Fragenstellung nach, warum gewisse Menschen unter schwersten Belastungen und Stress gesund bleiben und andere unter identischer Voraussetzung von einem

---

<sup>2</sup> Gemäss Fachgespräch mit Martin Hafen vom 24.03.2014 beinhaltet das Konzept der Salutogenese die Förderung von Schutzfaktoren. Sie ist entsprechend als Schutzfaktorenkonzept zu betrachten.

Burnout betroffen sind und filterte dabei die Besonderheiten derjenigen Menschen heraus, die mit Belastungen und Stress besser umgehen zu können schienen. (Hokenbecker-Belke, 2007, S.25)

Der dafür zentrale Schutzfaktor ist für Antonovsky das Kohärenzgefühl, das dem Individuum ermöglicht, belastende Umwelteinflüsse auf eine Art zu verarbeiten, die seine Gesundheit fördert und Krankheit, im vorliegenden Kontext die Entstehung eines Burnouts, vermeidet. (Hafen, 2013, S.120).

Das von Antonovsky als Schutzfaktor definierte Kohärenzgefühl ist ein Gefühl von innerer Stimmigkeit und wird auch als anhaltende Lebensgrundhaltung des Vertrauens beschrieben. Je ausgeprägter das Kohärenzgefühl einer Person ist, desto gesünder ist sie bzw. desto eher bleibt sie gesund. Die drei Komponenten des Kohärenzgefühls sind:

- Gefühl von Verstehbarkeit: die Fähigkeit des Menschen, Reize als geordnete, konsistente und strukturierte Information verarbeiten zu können. Gelingt diese Verarbeitung so werden Reize als sinnvolle Information wahrgenommen und damit erklärbar.
- Gefühl der Handhabbarkeit: Die Überzeugung des Menschen, eine schwierige Situation lösen zu können. Dafür greift er auf vorhandene Ressourcen zurück muss aber auch daran glauben, dass andere Menschen oder eine höhere Macht ihn darin unterstützen, Probleme zu lösen.
- Gefühl der Sinnhaftigkeit: das Ausmass, in dem das Leben als emotional sinnvoll empfunden wird. Es geht um die Einstellung, Probleme als Herausforderungen zu sehen, für die es sich lohnt, Energie zu investieren. Dafür ist eine positive Erwartung an das Leben von Bedeutung. (Hokenbecker-Belke, 2007, S.27)

Dass alle drei Komponenten Einfluss auf die Stressverarbeitungsfähigkeit haben, ist belegt (Hafen, 2013, S.120).

Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl können flexibel auf Anforderungen reagieren und die notwendigen Ressourcen mobilisieren. Der Kohärenzsinn entwickelt sich im Kindesalter, der Jugend und dem jungen Erwachsenenalter bis etwa zum 30. Lebensjahr. Er formt sich auf Grund von gemachten Erfahrungen während dieser Phasen. (Hokenbecker-Belke, 2007, S.28)

Die Autorenschaft geht davon aus, dass auch nach dem 30. Lebensjahr noch eine Entwicklung des Kohärenzsinneres möglich sein kann. Dies weil sie die Haltung vertritt, dass sich der Mensch während seines ganzen Lebens verändern kann.

### **3.3.8 Optimismus, Vertrauen in eigene Fähigkeiten, realistische Einschätzung der Situation**

Burisch (2014) verweist bezüglich Burnout-hindernden Faktoren auf sogenannte „interne“ Personen, die sich Erfolge und Misserfolge selbst zuschreiben. Sie verfügen im Gegensatz zu ihrem Gegenstück den „Externen“, die ihr Schicksal von äusseren Kräften abhängig sehen, über eine höhere Stresstoleranz. Sie sind mit einem gewissen Optimismus ausgestattet, die eigene Handlungsfähigkeit betreffend und gelten als Problemlöser, als solche die anpacken, statt zu jammern. Mit dem Vertrauen in sich selbst versuchen sie, gestörte Episoden anzugehen und kommen dadurch auch häufig zum Ziel. Eine gewisse Burnout Resistenz mögen solche Personen somit wohl aufweisen. Dies trifft aber nur zu, sofern ein „Interner“ realistische Erwartungen hat. Das heisst, die Situation muss durch Einsatz der eigenen Fähigkeiten auch tatsächlich zu einem gewissen Mass kontrollierbar und zu bewältigen sein. Das impliziert, dass Burnout-resistente Individuen einschätzen können, wann sie vor einer nicht zu bewältigenden Situation stehen. Umgekehrt können aber fälschlicherweise als intern-kontrollierbar erwartete Episoden, die sich als extern kontrolliert entpuppen, einen

Burnout-Prozess begünstigen. Solche „Interne“ wollen eine Kapitulation möglichst vermeiden und sind dadurch nicht in der Lage, sich die notwendige Hilfe zu holen (S.178). Daraus wird ersichtlich, dass der Optimismus und die aktive Herangehensweise einer „internen“ Person nur vor Burnout schützen kann, wenn die Person zudem fähig ist, eine Situation im Anbetracht der eigenen Ressourcen realistisch einzuschätzen.



## 4 Risikogruppe Sozialarbeiter/-in im Beratungskontext

Sozialarbeitende sind in ihrem Berufsalltag diversen Belastungssituationen ausgesetzt. In diesem Kapitel wird detailliert erklärt, weshalb die Autorenschaft Sozialarbeitende als eine Risikogruppe für Burnout erachtet. Alle im Kapitel 3 genannten Einflussfaktoren können auch für Sozialarbeiter/innen im Beratungskontext gelten. Auf einige wird in diesem Kapitel nicht erneut eingegangen, andere werden erneut aufgegriffen und in Kontext der beraterischen Sozialarbeit gesetzt. Dadurch sollen spezifische, für Burnout relevante Belastungssituationen im Berufsalltag der beratenden Sozialarbeiter/-innen klar erkenntlich werden.-

### 4.1 Belastungen durch sozialarbeiterische Beratungsarbeit

In der beratenden Sozialarbeit verlaufen Beziehungen zur Klientel vielfach einseitig; die Sozialarbeitenden erhalten für ihre Dienstleistungen keine „Gegenseitigkeiten“. Diese Verlaufsstruktur gilt als problematisch. (Wilmar B. Schaufeli & Dirk Enzmann, 1998, zit. in Markus Hubmann, 2011, S. 19-22)

Die Sozialarbeit als Dienstleistung fordert von ihren Professionellen hohe Anteilnahme an den Anliegen der Klienten und Klientinnen. Sie fordert hingegen keinen Dank von der Klientel und keine Rückfragen zum Wohlbefinden der Sozialarbeitenden.

Bei einigen Dienstleistungsberufen wie der Sozialarbeit wird vernachlässigt, dass es sich um keine normale zweiseitige Tauschbeziehung handelt, sondern ein/e unsichtbare/r Dritte/r ebenfalls beteiligt ist; nämlich der/die Träger/in der Organisation. Wird nun von der dienstleistenden Person übersehen, dass sie sich mit dem Klient oder der Klientin in einer Geschäftsbeziehung befindet, und betrachtet sie das Verhältnis als eine private Beziehung, so kann es zu Spannungen kommen. Sie mag den Eindruck haben, schlecht wegzukommen, da beispielsweise von der Klientel nichts oder nur wenig zurückkommt. Diese Dynamik verstärkt sich zusätzlich, sofern die Dienstleistung in Anspruch nehmende Person ihrerseits Erwartungen hegt und die Haltung einnimmt, Anspruch darauf zu haben, dass sich der oder die Dienstleistende bis zum Anschlag für sie einsetzt. Sie hat die Rechnung ja bereits über den oder die Dritte/n beglichen, z.B. durch das Zahlen von Prämien oder Steuergeldern. Folglich hält sie es nicht für notwendig, dankbar zu sein oder der dienstleistenden Person Anerkennung entgegenbringen zu müssen. (Burisch, 2014, S.185)

Lloyd et al. (2002) beschreiben Sozialarbeitende als emotionale Menschen. Sie seien durch die tägliche Konfrontation mit Problemen von anderen Menschen hoch sensibel gegenüber diesen. Dadurch werden sie verletzlich gegenüber Stress bei der Arbeit (S. 256).

Sozialarbeitende setzen sich in ihrem beruflichen Alltag intensiver mit Menschen auseinander als Professionelle anderer Berufsgruppen. Dies kann von den Betroffenen als emotionale Last empfunden werden. Der oben bereits erwähnte einseitige Energiefluss der von den Helfenden ausgeht und das Engagement der Professionellen können zu Erschöpfung und zu Absinken der Selbstachtung führen, resultierend daraus, dass sie zu wenig Energie in eigene Bedürfnisse investieren. (M. Casey 1998, zit. in Maroon, 2008, S.3)

Hokenbecker-Belke (2007) fügt zu dieser Thematik zusätzlich an, dass Burnout häufig bei Mitarbeitenden auftritt die mit Menschen arbeiten, von deren Zusammenarbeit ein erfolgreiches Arbeitsergebnis abhängig ist. Häufig jedoch wird dieses Arbeitsergebnis nicht einfach so ohne Weiteres von der Klientel entgegengebracht. Für Beratende treten Belastungssituationen häufig dann auf, wenn Konflikte im Umgang mit der Klientel entstehen (S.81).

Sozialarbeitende beschäftigen sich kontinuierlich mit Problemen ihrer Klientel. Die Klienten und Klientinnen stellen teilweise Forderungen, denen die Sozialarbeitenden nicht gerecht werden können. Beispielsweise sind dies unrealistische Forderungen, Bedürfnisse die nicht mit den Kompetenzen der Fachpersonen oder der Institution gedeckt werden können oder Forderungen an nicht Anwesende. Wenn Forderungen nicht erfüllt werden können, kann dies langfristig eine angespannte Interaktion verursachen, welche eine Belastung für die Beziehung mit der Klientel darstellen kann. (Schaufeli & Enzmann, 1998, zit. in Hubmann, 2011, S. 19-22)

Poulsen (2009a) verweist auf Zeitdruck, Zeitnot und Zeitmangel, die als Belastungsfaktoren Einfluss auf Professionelle nehmen können. Das hohe Verantwortungsbewusstsein der Sozialarbeitenden divergiert mit dem Aspekt, zu wenig Zeit für die individuellen Klienten und Klientinnen zur Verfügung zu haben, was sich belastend auf Sozialarbeitende auswirken kann. Als zusätzlichen Stressor nennt die Autorin die täglichen Einblicke in menschliches Elend und in Lebensschicksale. Als Beispiele dafür zählt sie schwierige Lebensumstände von Menschen, biographische Brüche, Verelendung, vernachlässigte und verwahrloste Kinder, Suchtmittelabhängigkeit, Armut, schwere psychische und physische Erkrankungen und Einblicke in belastende Lebensschicksale auf und verweist gleichsam auf die Herausforderung die der Ausgleich von Nähe und Distanz zum Klientel darstellt (S. 24-26).

Ebenso verweisen R. Kurland & R. Salmon (1992) auf die Problemlastigkeit in der Profession der Sozialarbeit. Die Professionellen befassen sich häufig mit Problemen ihrer Klientel, deren Ursprung im Zusammenleben in der Gesellschaft zu finden ist. Diese Probleme beleuchten Schwierigkeiten, die durch sozialen Wandel und alltäglichen Stress entstehen (zit. in Lloyd et. al. 2002, S. 256-257). Sozialarbeitenden wird von ihrer Institution meist vorgeschrieben, wer ihre Klientel ist, wie lange die Interaktionsphase mit ihr dauert und welchen Auftrag sie mithilfe welcher Expertenrolle ausführen sollen. Entsprechend ist ihnen kaum möglich einzuschätzen, welchen Wert ihrer Arbeit von Dritten zugeschrieben wird. (Dillon 1990 zit. in Lloyd et al 2002, S. 567)

Wenn Sozialarbeitende einen Fall abschliessen, dann sind die Erfolge von Klienten und Klientinnen nur schwer ersichtlich, da der Kontakt oft beim Eintreten des Erfolges beendet wird. Jerry Edelwich und Archie Brodsky (1984) schreiben, Sozialarbeitende seien aus ebendiesem Grund oft unfähig festzustellen, was ihre Klienten und Klientinnen mit ihrer Hilfe erreicht haben. Die mangelnde Kontinuität der Beziehung führt dazu, dass für die Sozialarbeitenden ihr effektiver Erfolg gar nie sichtbar wird (S. 14). Auch Cherniss (1980) merkt an, dass Kontakte zur Klientel in der Sozialarbeit eng auf eine Zielerreichung limitiert sind. Sozialarbeitende erleben oft nicht mehr, wie und ob diese Zielerreichung ihre Klienten und Klientinnen in deren Lebensgestaltung positiv beeinflusst (zit. in Barbara Gussone & Günter Schiepek, 2000, S.66). Dass die Ergebnisse der sozialarbeiterischen Tätigkeit oftmals nicht sichtbar sind liegt nach Poulsen (2009a) daran, dass nicht ausreichend geeignete Parameter vorhanden sind, die zur Messung von Erfolg oder Misserfolg dienen. Nicht immer werden Wirksamkeitsanalysen durchgeführt. So kann es vorkommen dass Sozialarbeitende Fälle abschliessen, ohne über eine Transparenz der Wirkung ihrer Beratung zu verfügen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass im Berufsfeld der Sozialarbeit Erfolge der Beratungen schwer sichtbar sind, weil selten ein Feedback erfolgt über erfolgreiches Handeln (S. 24). Eine Begründung dafür, dass Erfolge des Handelns von Sozialarbeitenden schwer ersichtlich sind, erklären Elsässer und Sauer (2013) damit, dass in der Sozialen Arbeit wenig konkrete Ziele formuliert werden. Somit ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag nicht immer ersichtlich (S.56).

Edelwich und Brodsky (1984) erwähnen eine Untersuchung von Lee Silverstein (1977). Nach dieser ist die Anteilnahme von Sozialarbeitenden an den Anliegen der Klienten und Klientinnen einer der wesentlichsten Faktoren für erfolgreiche Beratung. Diese Anteilnahme wird auch beschrieben als ein „Sich-Hingeben“. Es kann zur Folge haben dass nicht viel Energie übrig bleibt für das Privatle-



ben der Sozialarbeitenden. Einige Professionelle engagieren sich rund um die Uhr für ihre Klientel. Durch dieses Verhalten entsteht die Gefahr von Überidentifikation: Ein Berater, eine Beraterin dessen oder deren Bedürfnisse stark in die Arbeit eingehen, wird sein/ihr Klientel unangemessen unter Druck setzen, damit es seinen/ihren Erwartungen entspricht (S. 58-60). Dieser Druck kann für das Klientel wie auch für die Sozialarbeitenden zur Belastung werden.

Jörg Fengler (1998) merkt an, Mitleid gelte für Sozialarbeitende als humane Haltung einer Hilfestellung. Mitleiden kann aber krank [Burnout] machen (S. 44). Mit dieser Aussage umschreibt er die oben erwähnten, von Edelwich und Brodsky gewählten Begriffe „Anteilnahme“ und „Sich-Hingeben“ als „Mitleiden, das krank machen kann“. Fengler (1998) beschreibt Mitleid als Verhalten der Berufsgruppe von Sozialarbeiter/-innen (S. 44), was diese indirekt zur Risikogruppe für Burnout erklärt.

Das Motiv zur Berufswahl der Sozialarbeitenden, hilfreich zu sein, kann zu Überengagement führen woraus Stress resultieren kann. Besonders gefährdet sind dabei, wie sich in einer Studie von F.Gibson, A. McGrath und N. Reid (1989) zeigte, Sozialarbeitende die das Gefühl haben, dass sie nicht ausreichend Leistungen vollbringen (zit. in Lloyd et al., 2002, S. 256-260).

Burisch (2014) erachtet Menschen die in Arbeitsbereichen arbeiten, wo sie einen grossen Einfluss auf Menschen haben, prädestinierter um ein Burnout zu erleiden als Menschen anderer Berufsgattungen. Dies weil die Professionellen andere Menschen beeindrucken, beeinflussen, verändern oder gar verbessern möchten. Es kann sein, dass sich die helfende Person durch die Berufsmotivation ändern helfen zu wollen, indirekt Zuwendung wünscht. Diese Zuwendung wird aber in jeder Situation gefährdet, wo die helfende Person der hilfsbedürftigen Person zum Erfolg verholfen hat. Dann werden Zweitere weniger hilfsbedürftig und die helfende Person erhält weniger Zuwendung (S. 176-177).

## **4.2 Belastungen durch Rollenkonflikte und -unklarheiten**

Sozialarbeitende nehmen gegenüber ihrer Klientel stets eine Rolle ein. Wenn Ziele und/oder eigene wie auch fremde Erwartungen an die Rolle der Professionellen nicht ausreichend geklärt sind, dann fehlt den Professionellen die Transparenz ihrer Rolle und sie befinden sich in einer Rollenunklarheit. Diese kann zusätzlich dadurch gefördert werden, wenn Sozialarbeitende Aufgaben übernehmen, die nicht der Beschreibung ihrer Anstellung entsprechen oder wenn sie nicht fähig sind, Aufgaben zu übernehmen, die Teil ihrer Anstellung sein sollten. Rollenunklarheit wurde als wichtige Quelle erkannt, die bei Sozialarbeitenden zu Unzufriedenheit führt. Sie können zu häufigem Stellenwechsel und zu Burnout führen. Ein Rollenkonflikt entsteht, nicht wie die Rollenunklarheit durch fehlende Transparenz der Rolle, sondern dadurch, dass unterschiedliche Ziele und/oder eigene wie auch fremde Erwartungen divergieren. Sozialarbeitende sehen sich immer wieder damit konfrontiert, wenn sie eine Lösung suchen, welche die Bedürfnisse der Klientel, die Anspruch auf individuelle Grundbedürfnisse erheben, mit den institutionellen Rahmenbedingungen und mit den Erwartungen der Organisation verknüpft, und welche zusätzlich ihre eigenen Werthaltungen berücksichtigt. Arbeiten die Professionellen in sozialarbeiterischer Beratung in einem interdisziplinären Team, so können schnell unterschiedliche Meinungen zu einem Fall entstehen. Je nach Arbeitsort und nach Zusammensetzung der Fachkräfte innerhalb des Teams haben Sozialarbeitende unterschiedliche, eventuell weniger oder gar keine Entscheidungsgewalt. Es kann sein, dass die Rollen der Sozialarbeitenden von anderen Teammitgliedern missverstanden oder sogar abgewertet werden. Nach diesen Ausführungen wird erkannt, dass Rollenkonflikte potentielle Auslöser für Stresssituationen sind. (Kadushin & Kulys Lloyd, 1995; McLean & Andrew, 2002, zit. in Lloyd et al., 2002, S. 257)

Dies bestätigt auch Cherniss (1980). Er schreibt über Belastungen durch sich divergierende Konstellationen. Er unterscheidet zwischen dem Inter-Sender-Rollenkonflikt wo sich der/die Sozialarbeitende zwischen Wünschen der Vorgesetzten und der Klientel einfinden muss. Weiter beschreibt er den Intra-Sender-Rollenkonflikt als Ambivalenz zwischen unvereinbaren Zielen oder Werten und als Diskrepanz zwischen gestellter Aufgabe und vorhandenen Ressourcen (zit. in Gussone & Schiepek, 2000, S. 69).

An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass es grosse Unterschiede zwischen den diversen Rollen gibt, die von den Sozialarbeitenden in ihrem Berufsalltag eingenommen werden können. Entsprechend ist nicht jede Rolle gleichsam von Stress betroffen. (Lloyd et al., 2002, S. 261)

### **4.3 Belastungen durch Erwartungen des beruflichen Umfeldes**

Dieter Wartenweiler (1989) handelt Belastungen durch institutionellen Effizienzdruck ab. Gemäss ihm kann der Effizienzdruck Sozialarbeitende Lösungen wählen lassen, die nicht mit dem Klientel zusammen erarbeitet wurden und oft nur von kurzer Dauer sind (Tages-Anzeiger Zürich, 1986, zit. in Wartenweiler, 1989, S. 23). Der persönliche Kontakt zu der Klientel stagniert und die knappe Lösung gibt den Sozialarbeitenden das Empfinden, Wesentliches nicht erledigt zu haben oder gar das Gefühl, nicht zu genügen (Wartenweiler, 1989, S. 23).

Nicht nur Erwartungsdruck seitens ihrer Institution belastet Sozialarbeitende. Sie erleben auch Erwartungsdruck aus ihrem beruflichen Umfeld und sie stellen häufig hohe Forderungen an sich selbst. Fengler (1998) schreibt dass Menschen die in helfenden Berufen arbeiten oft das Gefühl haben, sie dürfen ihrem Klientel nicht zeigen, wenn sie selbst etwas belastet (S. 68).

Sozialarbeitende erleben in ihrem Alltag auch hohen Erwartungsdruck von ihren Arbeitskollegen und –Kolleginnen. Klaus Linneweh (2002) schreibt, das Spektrum möglicher Kompetenzen in der Sozialarbeit führe den Helfenden ihre Inkompetenz vor Augen (S. 43). Zum Erwartungsdruck seitens des Teams von Sozialarbeitenden schreiben Gussone und Schiepek (2000), dass Probleme innerhalb des Beratungsprozesses mehr und mehr den Sozialarbeitenden zugeschrieben werden (S. 52). Die Beziehung wird überspitzt formuliert nicht mehr gegenseitig betrachtet. Die Sozialarbeitenden gelten als alleinige Verursacher von Erfolg oder Misserfolg. Der Tages-Anzeiger Zürich (1986) schreibt, Anerkennung finde, wer alle Sitzungen besucht, keinen Termin verpasst und die Probleme der Klienten möglichst speditiv verwaltet (zit. in Wartenweiler, 1989, S. 23). Diese Erwartungen üben einen hohen Druck auf Sozialarbeitende aus.

Hier anzumerken ist, dass es Berufsfelder der beratenden Sozialarbeit gibt, die von ihren Professionellen eine besonders hohe Verantwortung erfordern. Als Beispiel eines solchen Berufsfeldes nennt Poulsen (2009a) den Kindsschutzbereich. Nach Vorfällen, in denen Kinder vernachlässigt und/oder gefährdet wurden, erhoben Medien in der Öffentlichkeit Vorwürfe gegen die involvierten Sozialarbeitenden. Sie hätten von diesen Vorfällen gewusst und nicht adäquat oder gar nicht reagiert. Kenntnis von solchen Vorwürfen lösen in Professionellen eine grosse Angst aus, falsche Entscheidungen zu treffen, wichtige Fakten zu übersehen oder nicht rechtzeitig zu agieren. Diese Angst zeigt sich für Professionelle der beratenden Sozialarbeit als einen erheblichen Belastungsfaktor in ihrem Berufsalltag (S. 25).

### **4.4 Belastungen durch Erwartungen an sich selbst, des privaten Umfeldes und der Gesellschaft**

Viele Sozialarbeitende stellen hohe Erwartungen an ihr eigenes Leben. Fengler (1998) schreibt,

Helfer und Helferinnen betrachten den Rest ihres Lebens zumindest auch unter dem Aspekt ihres Paradigmas und der Helferpraxis. Dieses Paradigma kann zur Ausschliesslichkeit werden, woraus eine berufliche Deformation in Form von Einseitigkeiten, Überspezialisierung und vernunftwidrigen Fehltritten resultiert (S. 134-135).

Gussone und Schiepek (2000) erwähnen zu diesem Thema eine These von Klaus Antons (1987). Menschen, die beruflich ständig mit Beziehungsarbeit befasst sind, könnten zu wenig Energie erübrigen um privaten Beziehungen die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen (S. 34). Dies bestätigt auch Wartenweiler (1989), der den Tages-Anzeiger Zürich (1986) zitiert: „Als Folge der emotionalen und zeitlichen Arbeitsbelastung fehlt [den Sozialarbeitenden] (...) oft die Möglichkeit, persönliche Beziehungen genügend zu pflegen“ (S. 23).

Erwartungsdruck erleben Sozialarbeitende auch aus ihrem privaten Umfeld. Bei Sozialarbeitenden, die tagtäglich professionelle Beziehungsarbeit leisten, sollte' eine Beziehung gut verlaufen (Fengler, 1998, S. 51).

Die beratende Sozialarbeit passt sich laufend gesellschaftlichen Veränderungen an. Die Anzahl auf Hilfe angewiesener Personen steigt kontinuierlich, vielfach ohne dass proportional zusätzliche Stellenprozentage geschaffen werden. Früher wurden Bedürftige vielfach durch ihre familiären Netzwerke unterstützt, heute hingegen vermehrt durch das staatliche soziale Netzwerk. Die Anzahl der Fälle durch individuelle, familiäre Belastungen stieg an, was wiederum zu erhöhter Belastung für Sozialarbeitende führte. Gemäss C. Jenaro-Rio, N. Flores-Robaina und F. Gonzalez-Gil (2007) haben soziale und soziologische Prozesse in der westlichen Kultur wie die Individualisierung, gesteigerter Wettbewerb, Leistungsdruck, soziale Entfremdung oder der Zerfall traditioneller Netzwerke zur Förderung von Burnout bei Professionellen in sozialen Berufen beigetragen (zit. in Maroon, 2008, S. 2).

Auch haben sich die Erwartungen der Gesellschaft an die sozialen Dienstleistungsstellen verändert. Diese Erwartungen können den Idealen der Sozialarbeitenden widersprechen und den Rahmen, in dem sich die Dienstleistenden bewegen, einschränken. Solche Diskrepanzen können von den Professionellen als belastend empfunden werden. (Lloyd et al., 2002, S. 262)

#### **4.5 Belastungen durch Berufseinstieg und Stellenwechsel**

Hubmann (2011) schreibt, durch den Berufseinstieg vermehren sich Belastungssituationen für Sozialarbeitende. Dieses subjektive Empfinden könnte im Zusammenhang stehen mit plötzlich ansteigender Verantwortlichkeit. Während der Ausbildung erarbeiten angehende Sozialarbeitende komplexe Alltagssituationen. Sie werden aber erst durch den Berufseinstieg vollumfänglich für ihre Arbeit verantwortlich gemacht. Angehende Sozialarbeitende haben während der Ausbildung zahlreiche Möglichkeiten für intensive Reflexionen mit Mitstudierenden und mit Dozierenden. Diese fallen beim Berufseinstieg plötzlich weg. Durch das Fehlen dieser gewohnten Hilfestellung kann für ein Individuum eine grosse Belastungssituation entstehen (S. 48).

Cherniss (1980) bestätigt die Aussage von Hubmann. Er definiert fehlende oder schwache Supervision, die als optimales Instrument zur Reflexion gilt, als Belastungssituation für Sozialarbeitende beim Berufseinstieg. Er geht auch auf weitere Belastungssituationen im Zusammenhang mit dem Berufseinstieg ein (zit. in Gussone & Schiepek, 2000, S. 66).

Mangelhafte Gestaltung in der Orientierungsphase an einem neuen Arbeitsplatz kann dazu führen, dass sich das Individuum nicht ausreichend mit den Werten und Normen des Betriebes auseinandersetzen kann. Für die betroffene Person sind institutionelle Ziele unklar. Die daraus resultierende

Desorientiertheit gibt dem Individuum das Gefühl seitens seines Betriebes keine stützende Struktur als Basis für seine Entscheidungen zu erhalten. Dieses Gefühl kann zur Belastung werden. (Gussone & Schiepek, 2000, S. 66)

Lloyd et al. (2002) beschreiben ein weiteres Phänomen von Sozialarbeitenden. Ihnen wird im Verlauf ihrer Ausbildung immer wieder eingebläut, dass sie die Beziehungen zu ihrer Klientel nicht wertend angehen sollen. Dies kann zur Folge haben, dass sich Sozialarbeitende nicht eingestehen können, dass sie keine Schuld tragen wenn Charakterzüge oder Einstellungen ihrer Klientel eine Zusammenarbeit erschweren oder sogar unmöglich machen. Dies hat insofern negative Folgen, dass daraufhin viele Sozialarbeitende ein folgendes Scheitern sich selbst oder ihrer Organisation zuschreiben (S. 256).

Nach Edelwich und Brodsky (1984) verursacht der Berufseinstieg bei Sozialarbeitenden grossen Enthusiasmus (S. 42). Dieser führt dazu dass sich Sozialarbeitende zu sehr in der Arbeit verausgaben (ibid. S. 58).

Die Autorenschaft möchte hier anmerken, dass ihrer Meinung nach die erwähnten Belastungssituationen nicht nur für Berufseinsteiger/-innen, sondern auch für Sozialarbeitende mit mehr Erfahrung gelten können, insbesondere auch für diejenigen die eine neue Arbeitsstelle antreten und wieder neuen Unsicherheiten ausgesetzt sind.

#### **4.6 Belastungen durch institutionelle Faktoren**

Beratende Sozialarbeitende sollen trotz finanzieller Kürzungen seitens ihrer Institutionen dieselben Dienstleistungen in derselben Qualität ausführen wie bis anhin. Dieses Dilemma das vielfach ausgelöst wird durch New Public Management, das nun auch in diversen sozialen Einrichtungen Einzug nimmt, ist für die Professionellen der Sozialarbeit ein hoher Druck. In ihnen entsteht ein moralisches Dilemma zwischen eigenen inneren Werthaltungen, ergo dem Leitbild Menschen adäquat zu helfen und zwischen den wirtschaftlich ausgelegten Zielen ihrer Institution. Hinzu kommt, dass die Professionellen durch finanzielle Einschränkungen unter Umständen weniger Zeit für die Klientel zur Verfügung haben, die Arbeit nicht so erledigen können, wie sie es sich wünschen und so Schwierigkeiten haben, sich mit ihrer eigenen Arbeit zu identifizieren. (Elsässer & Sauer, 2013, S. 28)

In der beratenden Sozialarbeit fehlen häufig auch genügend Mitarbeitende. Diese fehlende Resource schränkt die verfügbare Zeit pro Klient/in weiter ein. Sozialarbeitende werden unter Druck gesetzt, ihre Fälle möglichst schnell abzuschliessen. Somit fehlt häufig ausreichend Zeit um die Klientel nach ihrem Wunsch zu beraten und emotional zu unterstützen. (Lloyd et al., 2002, S. 258)

Als weiterer Faktor nennt Cherniss (1980) ein Missverhältnis zwischen Autonomie und Bürokratie. Für Sozialarbeitende ist kontinuierliche Dokumentation ihrer Arbeit unumgänglich. Erwartet der Betrieb zeitaufwändige Dokumentationen, welche die Sozialarbeitenden als unnötig betrachten, kann es sein, dass die Sozialarbeitenden sich belastet fühlen. Erwartet der Betrieb weniger Dokumentationen als die Sozialarbeitenden für nötig halten und besteht keine verfügbare Zeit dafür, so kann es sein, dass die Sozialarbeitenden keine Möglichkeit haben, sich durch Dokumentation distanziert mit den Problemen des Klienten oder der Klientin eingehender auseinanderzusetzen. Wichtige Daten können vergessen werden zu notieren, wodurch die Folgearbeit erschwert ist (zit. in Gussone & Schiepek, 2000, S. 66).

## 4.7 Statistiken

Die Autorenschaft hat bei ihren Recherchen nach Statistiken zum Vorkommen von Burnout bei Sozialarbeitenden gesucht, haben aber lediglich Annahmen diverser Autoren und Autorinnen und Ergebnisse aus Datenerhebungen zu verwandten Themenbereichen gefunden. Dabei hat sie diverse Institutionen<sup>3</sup> angeschrieben, denen auch keine Statistiken bekannt waren. Die Autorenschaft geht davon aus, dass dies darauf zurückzuführen ist, dass Burnout nach ICD-10 und DSM 5 nicht als Krankheit gilt. Jedoch werden diesbezüglich folgend einige Erläuterungen diverser Autoren und Autorinnen zu dieser Thematik aufgeführt.

Elsässer und Sauer (2013) schreiben, dass alle Menschen von Burnout betroffen sein können. Bisher habe sich die Forschung aber vermehrt auf helfende Berufe konzentriert (S. 5). Burisch (2014) bestätigt dies: Burnout sei in helfenden Berufen nicht häufiger anzutreffen als in anderen Berufen. Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens sei grundsätzlich unabhängig von Mitgliedschaften diverser Berufsgruppen (S. 182).

Statistische Daten zu finden sei schwierig; es gäbe lediglich Schätzungen und keine konkreten Fallzahlen. Begründet kann dies dadurch werden, dass Burnout unterschiedlich interpretiert wird, häufig läuft es unter der Diagnose „Depression“. Grundsätzlich ist die Entwicklung von Definitionen psychischer Störungen dynamisch. Diagnostiken verändern sich kontinuierlich und gleichzeitig werden die Störungen auch laufend von der Gesellschaft anders interpretiert und gewertet. (Elsässer & Sauer, 2013, S. 23-25)

In diverser Literatur finden sich Aussagen, dass Professionelle der Sozialarbeit meist unstabile Persönlichkeiten seien. Lloyd et al. (2002) stehen diesen Aussagen kritisch gegenüber. Es gäbe wenige Belege für diese Annahmen; einzig einige Studien, die eine hohe Krankheitsanfälligkeit [unabhängig Burnout] bei Professionellen der Sozialen Arbeit belegen. Dieselben Studien belegen ein höheres Mass an Angstzuständen und an Depressionen wie auch ein geringeres Mass an mentalem Wohlbefinden. Es wurde aber nicht eruiert und bleibt somit fraglich ob diese Defizite bei den betroffenen Professionellen bereits vor dem Berufseinstieg vorhanden waren, oder ob sie sich im Verlaufe der Ausübung des Berufes entwickelt hatten (S. 262).

Johannes Sigrist (2012) erhob bei Menschen verschiedener Berufsgruppen Daten zu der Frage, ob sie das Gefühl haben, dass ihre berufliche Verausgabung mit der erhaltenen Anerkennung und Belohnung übereinstimme. Keine Übereinstimmung fanden sich bei 26% der Sozialarbeitenden/Lehrkräfte, bei 20% der Beschäftigten in der Landwirtschaft/Bergbau und bei 20% der im Gesundheitswesen Tätigen (zit. in Bauer, 2013, S.104).

Eine weitere Zahl wurde von Kowalski (2011) erhoben, der beschrieb, dass Sozialpädagogen und –Pädagoginnen und Heimleiter/innen die höchste Zahl an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund von Burnout aufwiesen, gefolgt von Angestellten im Call-Center, Sozialarbeitenden und Pflegefachkräften (zit. in Bauer, 2013, S.106).

Obwohl Statistiken fehlen, die eine Tendenz der Sozialarbeitenden im Beratungskontext als konkrete Risikogruppe für Burnout belegen, ist die Autorenschaft der Meinung, dass ausreichend Argu-

---

<sup>3</sup> HumanFlow Zentrum, D-79410 Badenweiler. Kursprogramme bei Burnout-Erkrankung mithilfe von Stressbewältigung, Kuren, Achtsamkeit

Administratoren des deutschen BurnOut-Forum. Informationen und Austausch zum Thema BurnOut-Syndrom. [www.burn-out-forum.de](http://www.burn-out-forum.de)

Deutscher Bundesverband für Burnout-Prophylaxe und Prävention e.V. [www.dbvb.org](http://www.dbvb.org)

mente diverser Autoren und Autorinnen vorliegen, die vermuten lassen, dass Sozialarbeiter/-innen tatsächlich eine Risikogruppe darstellen.

## 5 Mögliche Handlungsempfehlungen zur Burnout-Prävention

In diesem Kapitel erläutert die Autorenschaft konkrete Handlungsempfehlungen die protektiv gegen das Burnout wirken können. Dieser Abschnitt der Handlungsempfehlungen für präventives Verhalten kann als Prävention definiert werden (Hafen, Expertengespräch vom 24.03.2014). Die Empfehlungen orientieren sich an den im Kapitel 3 und Kapitel 4 erläuterten Risikofaktoren die bei der Zielgruppe auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen potentiell vorhanden sind und tendenziell nicht vorhandenen Schutzfaktoren.

Gemäss Burnout-Info (2012c) gibt es zwei Varianten zur Minderung von Stress. Einerseits können externe Belastungsfaktoren reduziert werden. Andererseits kann der Umgang mit den externen Stressoren gelernt werden (¶ 5). Oder, anders ausgedrückt, können die internen Stressoren welche den externen Stressoren eine Relevanz anerkennen abgebaut werden. Wie im Kapitel „Abgrenzung“ schon angetönt, ist es nicht Ziel dieser Arbeit Mittel zur Veränderung externer Stressoren zu finden. Die Autorenschaft setzt ihren Fokus vertieft auf Erkenntnisse, wie subjektive Strategien, Ressourcen und Fähigkeiten zur Bewältigung von Belastungsfaktoren erworben werden können und welcher Umgang mit diesen protektiv gegen ein Burnout wirken kann.

Im ersten Unterkapitel werden Empfehlungen zum präventiven Verhalten und Handeln des Individuums erläutert. Die Autorenschaft geht davon aus dass, wie Ernst Meyer (1991) erläutert, der Umgang mit seelischen und körperlichen Belastungen, welche die Menschen, in diesem Falle die Sozialarbeitenden, unter Stress setzen, lernbar ist (S. 60). Dieser Ansatz soll nicht die Verantwortung für ein Nicht-Eintreten in den Burnout-Prozess alleine dem Individuum zuschreiben. Vielmehr soll dem Individuum eine breite Auswahl an Interventionen und Verhaltensweisen aufgezeigt werden, die ohne grossen Aufwand und ohne Abhängigkeit von betriebsinterner Organisation verwirklicht werden können.

In den weiteren beiden Kapiteln erläutert die Autorenschaft Anstösse, die Sozialarbeitende ihrem beruflichen Umfeld zur Veränderung geben können. Damit soll sich ihre Interaktion mit dem Umfeld und/oder dadurch dessen Verhalten protektiv für die Sozialarbeitenden verändern. Diese möglichen Anstösse werden einerseits in Anstösse unterteilt, die Sozialarbeitende in ihrem Team geben können und andererseits in Anstösse, die sie im Umgang mit der Klientel geben können.



## 5.1 Was kann ich als Sozialarbeiter/in für mich selbst tun?

In diesem Kapitel erläutert die Autorenschaft konkrete Empfehlungen für präventives Verhalten, die Sozialarbeitenden im Beratungskontext helfen können nicht ein Burnout zu erleiden

Brühlmann (2012) verweist auf einen wichtigen Ansatz zur Burnout-Prophylaxe. Das Zeitbudget von Beziehungen und Freizeit soll nicht untergehen neben dem Zeitbudget, das für die Arbeit aufgewendet wird. Er verweist weiter auf die Wichtigkeit der Konstruktion von Erholungsräumen im Alltag, aber auch auf die Wichtigkeit, sich mit inneren Stressoren auseinanderzusetzen. Er beschreibt den Alltag als Übungsfeld, sich Herausforderungen anzunehmen zu lernen, Perfektionismus und übermässiges Verantwortungsbewusstsein abzulegen und gleichzeitig das Vertrauen zu anderen Menschen zu stärken (¶16). Brühlmann (2012) verweist im erwähnten Artikel auf verschiedene Faktoren die ein Burnout begünstigen und entsprechend auf diverse, sich ergänzende Ansätze womit der Begünstigung individuell entgegengewirkt werden kann (¶15-8). Auch Poulsen (2009b) erwähnt ebendiese Wichtigkeit der Diversität präventiver Ansätze. Sie führte ein Forschungsprojekt mit 30 Sozialarbeitenden durch zur Ergründung, welche Faktoren langjährig (mehr als zehn Jahre Berufserfahrung) engagierte Fachkräfte der Sozialarbeit vor einem Burnout schützen können. Ihr Ziel war zu erkennen, was es braucht um nicht auszubrennen. Sie verweist auf die Notwendigkeit eine „Balance zu finden zwischen mentalem, spirituellem, sozialem und körperlichem Leben“. Diese sei fundamental für das Wohlbefinden im Berufsfeld der Sozialen Arbeit. Ausserdem erläutert sie im Zusammenhang mit Burnout Faktoren wie innere Klarheit, Grenzen setzen, Optimismus, pflegen von Hobbys, ein gutes Team, um Hilfe bitten können, soziale Netzwerke und Humor als Schutzfaktoren für Sozialarbeitende (S. 251).

Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen diverser Autoren und Autorinnen erläutert, welche die Autorenschaft jeweils mit den erläuterten Risiko- und Schutzfaktoren für die Zielgruppe in Kontext setzt und teilweise mit eigenen Überlegungen ergänzt. Die Handlungsempfehlungen werden in folgende Unterkapitel gegliedert:

- Reflexion der eigenen Motive, Bedürfnisse und Antreiber
- Förderlicher Umgang mit Zielen
- Methoden der Entspannung
- Bewusste Freizeitgestaltung
- Unterstützung annehmen
- Soziale Beziehungen pflegen
- Positive Beeinflussung des eigenen Körpers
- Bewusstes planen, regulieren und reflektieren der Arbeit
- Eruiieren des eigenen Standpunktes im Burnout-Prozess

### 5.1.1 Reflexion der eigenen Motive, Bedürfnisse und Antreiber

Wahrnehmungen, Bewertungen und Erwartungen können die Befindlichkeit von Sozialarbeitenden enorm verändern. Die Haltung, wie auch das Verhalten von Menschen, welche eine unverwechselbare Gestaltung ihres Lebens selbst bestimmen, ohne sich an Normen und Vorstellungen anderer Menschen zu orientieren beschreiben Gussone und Schiepek (2000) als „Selbstsorge“ (S. 107). Kraemer (2012) ergänzt, wenn sich der Mensch selbst als Hauptgestalter seines Lebens sieht und nicht als Opfer externer Erwartungen, so kann und wird er die Verantwortung übernehmen und sein Leben selbst in die Hand nehmen (S. 116).

In diesem Abschnitt wird erläutert, mit welchen Methoden Sozialarbeitende diese Selbstsorge konkret verfolgen, also ihre innere Haltung erforschen, (re)konstruieren und aufrechterhalten können.

Diese Methoden können auch der Reflexion dienen. Eigene und fremde Rollenerwartungen sollen kritisch betrachtet werden und dadurch ein möglichst realistisches Rollenbild geschaffen werden.

Um sich selbst zu verstehen und die eigenen Bedürfnisse kennen zu lernen, ist es unabdingbar, dass sich jeder Mensch zuerst selbst erforscht. Als erster Schritt dieser Selbsterforschung kann sich jede Person folgende Fragen stellen, die ihr zur Eruierung ihres Bewusstseins dienen:

- Was tue ich in meinem Leben?
- Was macht meine Persönlichkeit aus?
- Was macht meine Ideologie aus?

In einem nächsten Schritt kann der/die betroffene Sozialarbeitende seinen/ihren Realitätssinn überprüfen. Jeder Mensch hat eine andere Wahrnehmung, die sich an individuelle Motive anlehnt. So kann jede Person ihre persönlichen Motive erforschen indem sie sich fragt, aufgrund welcher wiederkehrenden Muster sie sich verhält, bewertet, und/oder Erlebnisse verdrängt, welche persönlichen Grenzen sie hat und welche Anforderungen sie bewältigen kann. Sensibilisiert durch das Bewusstsein ihrer persönlichen Motive wird sie künftige Ereignisse differenzierter wahrnehmen. (Fengler, 1998, S. 195)

Das Verstehen dieser individuellen Motive kann der Psychohygiene dienen. Dabei überlegt sich die ausführende Person, nachdem sie ihre persönlichen Motive erkundet hat, ob sie externen Belastungsanteilen ausgesetzt ist, wie beispielsweise schwierigen Situationen innerhalb ihrer Institution die ihren individuellen Motiven widersprechen oder die durch diese Motive negativ bewertet werden. Weiter überlegt sie sich, wie sie ihren Alltag gestaltet, welche Ansprüche sie an sich selbst stellt und ob die Kombination von Alltagsgestaltung und eigenen Ansprüchen angemessen ist. (Fengler, 1998, S. 196)

Die Sozialarbeitenden setzen sich anhand dieser Methode mit sich selbst auseinander und entdecken an sich Anteile die ein Burnout begünstigen könnten. Durch diese Auseinandersetzung können sie sich auf die Thematik sensibilisieren und eigenes Risikopotential erkennen. (Gussone & Schiepek, 2000, S. 94)

Diese Methode dient aber nicht nur der Sensibilisierung auf ein Burnout. Befasst sich ein Mensch intensiv mit sich selbst, so erfährt er mehr über seine Bedürfnisse, seine inneren Antreiber (Stressoren), über seine Saboteure und über sein Kompensationsverhalten. Sich selbst zu kennen und sich seinen eigenen Einstellungen bewusst zu sein wirkt dem Risikofaktor der Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung entgegen. (Kraemer, 2012, S. 39)

Kraemer (2012) schlägt, um sich selbst besser kennen zu lernen, vor, auf Fremdbeobachtung zurückzugreifen, denn diese kann als Hilfestellung für die Selbstbeobachtung genutzt werden: Anzeichen gespannter und gereizter Mitmenschen können mir helfen meinen eigenen Belastungspegel wahrzunehmen (S. 40).

Durch diese Methode kann der Risikofaktor vermindert werden, sich von inneren Antreibern leiten zu lassen. Schädliche Muster wie konstante Unzufriedenheit mit den eigenen Leistungen, Hunger nach Stimulation, Orientierungslosigkeit und die Tendenz, sich Problematiken hinzugeben können erkannt werden. Die betroffene Person kann in ihrem Leben in eine aktivere Rolle kehren.

Der Fokus auf jobbezogene Ressourcen kann Menschen in Belastungssituationen Halt geben. Sich auch bei Stress und grossem Arbeitsanfall an die bisher gemeisterten Problemsituationen zurückzuerinnern ermöglicht es, die neue Problemstellung eher als lernreiche Herausforderung anzusehen und zu bewerten (Schulze, 2005, S. 19). Mögliche Massnahme könnte sein, dass sich Sozialar-

beitende Aspekte überlegen die ihnen an der Arbeit Freude bereiten, oder sich an eigene Erfolge erinnern. Diese halten sie schriftlich fest und legen sie in ihre persönliche Agenda im Betrieb. So werden sie sich täglich der motivierenden Aspekte ihrer Arbeit und ihren eignen Fähigkeiten bewusst. Auch kann eine sachliche Herangehensweise an die Arbeit hilfreich sein, indem sich die Sozialarbeitenden bewusst werden, dass sie ihr Wissen anbieten, aber die Klientel schlussendlich entscheidet, ob sie diese annimmt. Eine solche Haltung ermöglicht eine realistische Sichtweise ihrer Möglichkeiten und lässt sie bewusst werden, dass sie nicht alleine für das Endergebnis und den Erfolg der Klientel verantwortlich sind. Diese Haltung kann weiter schützend gegen den Risikofaktor der schwer ersichtlichen Erfolge der Klientel agieren. Sozialarbeitende können sich schwer über indirekte Selbstbelohnungen durch nachhaltig gelungene Beratungsarbeit erfreuen, da die Nachhaltigkeit durch frühen Kontaktabbruch kaum messbar ist.

Anbei werden weitere drei konkrete Methoden und Übungen erläutert die dem Bewusstwerden eigener Wahrnehmungen, Bewertungen und Erwartungen führen und sich somit präventiv zu Burnout auswirken können.

Sozialarbeitende können sich auf schwierige Situationen mit Hilfe von gezieltem mentalem Training wie folgt vorbereiten: Nach zwei Minuten bewusster Entspannung stellen sie sich vor, wie sie die schwierige Situation ohne Probleme bewältigen (Meyer, 1991, S. 66). Durch mentales Training sollen sie sich bewusst werden, dass eine schwierige Aufgabe bevorsteht und sich adäquat psychisch darauf vorbereiten. Diese Übung kann Orientierungslosigkeit und passivem Umgang mit belastenden Ereignissen entgegenwirken. Ausserdem steigern die Sozialarbeitenden anhand dieser Übung nach Meinung der Autorenschaft ihr Vertrauen in eigenen Fähigkeiten. Zudem gehen sie dadurch sachlicher an das Beratungsgespräch heran und bleiben emotional stabiler und realistischer, wenn sie sich schliesslich in der schwierigen Situation befinden.

Askese ist eine weitere Übung, die der ausführenden Person helfen soll in ihrem Leben wichtige Aspekte von unwichtigen zu unterscheiden. In der Ausführung stellt sie sich vor, sie müsse Rechenhaft ablegen über ihr Tagwerk. Sie müsse überprüfen was sie erreicht hat und wie dies im Vergleich steht zu dem was wünschenswert oder notwendig gewesen wäre. Danach stellt sich die betreffende Person die schlimmste mögliche Lage vor, in die sie hätte geraten können und stellt diese in Vergleich zu den Problemen die sie beschäftigt. (Gussone & Schiepek, 2000, S. 119-122)

Sie kann nach dem Ausführen dieser Übung ihre eigene Problemlage anders bewerten, was ihre Belastung reduzieren kann. Weiter gibt ihr diese Übung die Möglichkeit, Erwartungen an ihr Leben zu erkennen und unter Umständen auch anzupassen. Allfälliges situationsbezogenes Überengagement oder eine Tendenz zu dem Helfersyndrom kann erkannt werden.

Eine weitere Übung beschreibt Meyer (1991). Dafür stellt sich jemand vor, er oder sie läge auf dem Sterbebett und würden auf das eigene Leben zurückblicken. Dabei wird der Person klar, welche Probleme und Situationen rückblickend von Bedeutung gewesen sind und welche nicht. So lernt sie Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen (S. 71). Weiter wird sie sich bewusst, welche Aspekte in ihrem Leben ihr am Herzen liegen und welche Bedeutung sie diesen momentan zuschreibt. Die beschriebene Übung wie auch die Übung der Askese können das Risiko mindern, Arbeit als einzigen Lebensinhalt zu betrachten. Übermässiger Leistungsdrang kann erkannt werden. Das Individuum wird in dieser Übung zu seiner wichtigsten Person und kann nach dieser Erkenntnis die Prioritäten seines Lebens neu setzen.

Schliesslich schreiben diverse Autoren und Autorinnen über die Nützlichkeit eines täglichen Resümees. Die tägliche Praxis in Form von einem Tagebuch, einem Brief, von guten Gedanken oder einem Gebet hilft nach Fengler (1998) um sich den eigenen Erfolge und Belastungen bewusst zu

werden. Diese Reflexionen verschaffen Klarheit und Motivation für weitere Handlungen (S. 206). Das Schreiben im Speziellen schafft der schreibenden Person eine Distanz zu der als belastend erlebten Situation (Gussone & Schiepek, 2000, S. 122).

Tagebucheinträge können konkret ergänzt werden mit Daten zu Uhrzeit, Aktion, Auslöser, Handlung und körperlichem Befinden. Die ausführende Person kann daraus Muster erkennen die bei ihr Stress auslösen und kann bei einem wiederholten Vorkommnis konkret gegen zukünftige, ähnliche Stresssituationen vorgehen. (Elsässer, & Sauer, 2013, S. 61)

Ausserdem wird durch ausführliche Reflexion, die durch diese Methode gefördert wird ihr Sinn für Selbst- und Fremdwahrnehmung geschärft (Lammert (1981) und Alexander (1980)<sup>4</sup> zit. in Ferdinand Jaggi, 2008, S. 28).

Ergänzend zu den Tagebucheinträgen können Sozialarbeitende auflisten, welche belastenden Situationen sie erleben, die sie als nicht veränderbar empfinden. Solche unabänderlich scheidende Faktoren können ihnen durch das Niederschreiben und das konkrete Formulieren besser bewusst werden. Sie können anschliessend eventuell auch besser im Umfeld angesprochen werden. Dies vermindert konstante negative Gedanken und Grübeln. Sozialarbeitende können Ereignisse die in ihrer Umwelt geschehen sind und sie belasten auch anders zu bewerten versuchen, indem sie sich überlegen, wie das Ereignis sonst auch noch gedeutet werden könnte. So können sie ihre Gefühle zu belastenden Ereignissen positiv verändern und ihre Erregbarkeit vermindern. (Meyer, 1991, S. 70-71)

Die Führung eines Tagebuches gibt der schreibenden Person die Möglichkeit zu einer ausführlichen Reflexion. Dafür sucht jedes Individuum in seinen verschriftlichten Einträgen nach Regelmässigkeiten. Diese Reflexion könnte nach Meinung der Autorenschaft anhand folgender Fragen ausgeführt werden:

- Was löst in mir Belastungen aus?
- Wie reagiere ich auf Belastungen?
- Wie reagiere ich auf Erfolge?
- Was erwarte ich von mir?
- Was erwarte ich von Andern?
- Was erwarten Andere von mir?

Diverse Risikofaktoren wie divergierende Rollenerwartungen, Orientierungslosigkeit, hohe und unrealistische Erwartungen an sich selbst oder an andere wie auch Rollen- und Wertekonflikte können erkannt werden. Die im weiteren Schritt erkannten Muster können der Persönlichkeitsfindung dienen. Allfällige Burnout begünstigende Antreiber oder unangemessene Bewältigungsstrategien können erkannt werden. Die Sozialarbeitenden können Methoden ausprobieren und reflektieren die den Risikofaktoren entgegenwirken könnten. Ausserdem ist das Führen eines Tagebuches eine ausgezeichnete Übung um Gefühle und Bedürfnisse zu äussern.

Die in diesem Unterkapitel erwähnten Übungen können der ausführenden Person Erkenntnisse über ihre eigene Einstellung vermitteln. Burnout begünstigende Persönlichkeitsanteile wie geringe Akzeptanz der eigenen Person, Pessimismus, Drang nach Effizienz, Leistung und Erfolg, ein geringes oder sehr an Leistung gekoppeltes Selbstbewusstsein etc. können erkannt werden. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend, kann dann gezielt nach geeigneten präventiven Handlungsmöglichkeiten gesucht werden.

---

<sup>4</sup> Auszüge aus Empfehlungen für Krankenhauspersonal nach Lammert (1981) und Alexander (1980) und empirischen Studien zur Burnout-Intervention von Schaufeli und Enzmann (1998).

### 5.1.2 Förderlicher Umgang mit Zielen

Erkennen Sozialarbeitende die Verantwortung für sich und die Gestaltung ihres Lebens, so werden sie sich selbst mehr für sich einsetzen und weniger fremdbestimmen lassen. Um diesen Zustand zu erreichen kann es hilfreich sein sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Was soll mir in nächster Zeit wichtig sein?
- Wofür will ich mich engagieren?

(Brühlmann, 2012, ¶18)

Jaggi (2008) schreibt über die präventive Wirkung von sorgfältiger Zielanalyse (S. 31). Die Antwort auf die Frage „Was will ich eigentlich im Leben?“ soll nach Burisch (2006) stets durch einen Plan B ergänzt werden. Dieser nimmt den Druck vom Individuum weg, den primären Plan unbedingt erfüllen zu müssen. (zit. in Jaggi, 2008, S. 31) Positiv formulierte, motivierende persönliche Ziele beeinflussen das individuelle Verhalten und führen zu einem Leben das vom Individuum als sinnerfüllt gesehen wird (Kraemer, 2012, S. 89). Diese Ziele können eine schützende Wirkung haben gegen den Risikofaktor des schnellen gesellschaftlichen Wandels, der eine kontinuierliche Neuanpassung der Individuen erfordert. Sie geben Halt in der Unmenge von Wahlmöglichkeiten die die Gesellschaft bietet.

Das Setzen von adäquaten Zielen innerhalb der Arbeit trägt dazu bei, dass die Arbeitslast als erreichbar wirkt und dass Sozialarbeitende die formulierten Ziele im Arbeitsalltag eher vertreten. Jeder Mensch erleichtert sich damit den Prozess, Grenzen zu setzen. Eine klare Zielformulierung beinhaltet bereits Überlegungen zu seinen eigenen wie auch fremden Ressourcen und zu einschränkenden Bedingungen seines Umfeldes. Ein aktiver Umgang mit Zielen besteht darin, deren Formulierung und Planung auf ihre Umsetzungsfähigkeit zu prüfen und darauf ob das Erreichen des Ziels einzig von sich selbst bzw. den beteiligten Individuen abhängig ist. Der aktive Umgang mit Zielen, der auch immer eine Prioritätensetzung erfordert, kann als positiver, nachhaltiger Umgang mit den eigenen Bedürfnissen bewertet werden. (Kraemer, 2012, S. 127-128)

Wird ein Ziel erreicht so soll sich der Körper bewusst werden, dass er dort angekommen ist. Durch Selbstbelohnung nach erreichtem Ziel werden Hormone ausgeschüttet die zur Entspannung führen. Das Gleichgewicht zwischen Spannung und Entspannung kann damit wieder hergestellt werden. (Kraemer, 2012, S. 102)

Auch Fengler (1998) schreibt, Selbstbelohnung sei möglich und wirke präventiv gegen Burnout (S. 204). Ausserdem kann die Aussicht auf ein belohnendes Ereignis die Einstellung gegenüber der zu bewältigenden Aufgabe positiv verändern.

Mögliche Belohnungen können ein Besuch im Kino, Wellness, Essen im Lieblingsrestaurant, ein Buch kaufen und lesen für das schon seit langem Interesse vorhanden war, Wandern, Ferien, sich sonnen etc. sein. Wobei anzumerken ist, dass jedes Individuum selbst für sich erkennen muss, was ihm gut tut und welche Aktivitäten es als belohnend empfindet.

Eine adäquate, realistische und unabhängige Zielbildung soll den Risikofaktoren entgegenwirken, sich eine krampfhaft, unrealistisch hohe Zielsetzung vorzunehmen und unrealistische Erwartungshaltungen zu pflegen. Durch Selbstbelohnung schliesslich, kann dem Belastungsfaktor „Ungleichgewicht zwischen Einsatz und Belohnung“ entgegengewirkt werden. Sozialarbeitende erhalten von ihrer Klientel selten eine belohnende Anerkennung. Die kaufmännische Beziehung von Geben und Nehmen wird nur schwach erfüllt; vielfach stellt die Klientel unrealistische Forderungen, gibt aber dem / der Sozialarbeitenden keine direkte Gegenleistung, womit die Beziehung unausgeglichen ist. Die Beziehung zur Klientel sollte aber auch nicht kaufmännisch betrachtet werden da eine Gegen-

leistung über die Trägerschaft erfolgt. Dem sollten sich die Beraterinnen und Berater bewusst sein.

### 5.1.3 Methoden der Entspannung

Als Methoden für präventives Verhalten empfiehlt die Autorenschaft verschiedene Formen von Entspannung wie zum Beispiel Meditation. Durch Entspannung kann Stress vermindert werden. Sie trägt dazu bei die durch Stress verursachten Symptome von erhöhtem Puls und Blutdruck und von schneller Atmung zu reduzieren. Bei regelmässiger Anwendung von gezielten Entspannungsübungen „werden deren Effekte so stark, dass wir (...) längere Zeit gelassener reagieren [und] belastbarer sind“. (Meyer, 1991, S. 68-69)

Konkret werden zur Entspannung folgende Übungen vorgeschlagen:

- Autogenes Training
- Jacobson-Entspannung-
- Atemtechnik

(Fengler, 1998, S. 203)<sup>5</sup>

(Lammert (1981) und Alexander (1980)<sup>6</sup> zit. in Ferdinand Jaggi, 2008, S. 28). wie auch Gussone und Schiepek (2000, S. 94) bestätigen die Nützlichkeit von Entspannungs- und Atemübungen. Entspannung zu trainieren hilft dabei, in belastenden Situationen für einen Moment „abzuschalten“, um den Überblick über bevorstehende Aufgaben wieder zu erlangen und diese mit Ruhe und Gelassenheit anzugehen (Burisch, 2006, zit. in Elsässer & Sauer, 2013, S. 61-65). Die Übungen dienen ausserdem dazu, sich selbst zu zentrieren und zu strukturieren, also einen klaren Kopf zu erhalten (Kraemer, 2012, S. 88). Atemmeditation, die gezielte Techniken zur bewussten Atmung beinhaltet wird von Meyer (1991) spezifisch beschrieben als Methode, belastende Situationen zu reduzieren (S. 69).

Hubmann (2011) definiert Meditation spezifisch als Methode zur Burnout-Prävention. Sie reduziere Stress und beruhige den Geist. Durch die Anwendung von Meditation werden Konzentrationsfähigkeit und Achtsamkeit erhöht und das Immunsystem gestärkt. Ausserdem wird die Empathiefähigkeit verbessert. (S. 45-48)

Nach dieser Aufzählung diverser Entspannungsmethoden, die zur Pflege von gelassener und optimistischer Einstellung dienen sollen, ist zu erwähnen, dass Fengler (1998) anmerkt, die erwähnten, beruhigenden Methoden sollten hauptsächlich Menschen dienen, die auf Belastungen mit Anspannung reagieren. Wer apathische Reaktionen auf Belastungen zeigt, sollte eher aktivierende Methoden zur Burnout-Prävention tätigen, wie beispielsweise Sport, Tanz, Theater oder Musik (S. 203).

Die in diesem Textteil aufgezeigten Methoden dienen nicht nur der Regeneration und Energiespende, sondern auch der Sensibilisierung der eigenen Körperwahrnehmung und der Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Der neue Bezug zum eigenen Körper, der durch diese Übungen entstehen kann, kann den Sozialarbeitenden dazu verhelfen, eine bessere Beziehung zu ihrem Körper aufzubauen. Der Seele kann nach Meinung der Autorenschaft nach über den Körper Gutes getan werden. Es kann sein, dass ein Individuum sich anhand von körperlichen Entspannungsübungen selbst besser zu akzeptieren lernt. Entspannung (und ausreichend Schlaf) gilt, wie bereits erkannt wurde, als Schutzfaktor gegen Arbeitsüberbelastung.

<sup>5</sup> Weiterführende Informationen zu den genannten Übungen im Anhang

<sup>6</sup> Auszüge aus Empfehlungen für Krankenhauspersonal nach Lammert (1981) und Alexander (1980) und empirischen Studien zur Burnout-Intervention von Schaufeli und Enzmann (1998).



### 5.1.4 Bewusste Freizeitgestaltung

Gussone und Schiepek (2000) erwähnen als präventive Massnahme gegen Burnout eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit (S. 94). Um sich adäquat von der täglichen Arbeitsbelastung abzugrenzen sollte jeder Mensch Leidenschaften pflegen, entdecken oder entwickeln denen er in seiner Freizeit nachgehen kann. Fengler (1998) schlägt dazu vor, erst einen Gedankenstopp einzulegen, wo bewusst eine Distanz zu belastenden Ereignissen des Arbeitsalltags gezogen wird und sich daraufhin einer anderen Sache bewusst hinzugeben. Als Beispiele nennt er Musik, Kunst, Schach, Liebe, Religion, Lektüre und die Natur. Der Autor definiert solche Erfahrungen als „Flow-Erlebnisse“. Spezifisch die Natur verhilft dem Menschen, Geborgenheit zu erfahren und sich durch Einsamkeit zu zentrieren (S. 206-207). Ebenso bestätigt Jaggi (2008) die Nähe zur Natur als Präventionschance (S. 32). Es muss aber jeder Mensch selbst eruieren, ob ihm Einsamkeit gut bekommt (Fengler, 1998, S. 209).

Gussone und Schiepek (2000) erwähnen als präventive Massnahmen Sport und körperliche Bewegung (S. 94). (Lammert (1981) und Alexander (1980)<sup>7</sup> erweitern den Aspekt der körperlichen Bewegung (min. 30 Minuten/Tag) mit leichtverdaulicher, vitaminreicher Kost und dem Verzicht auf Genussmittel. Sie nennen diese Massnahme zur Prävention „gesunde Lebensweise“ (zit. in Jaggi, 2008, S. 29). Ebenso erwähnen Elsässer und Sauer (2013) den Begriff „Gesundes Leben“, den sie ebenfalls definiert durch ausgewogene Ernährung und ausreichend Bewegung (S. 60).

Um sich bewusst auf Freizeitaktivitäten einzulassen und vom Alltag abschalten zu können, empfiehlt Meckel (2007), dass Sozialarbeitende Zeitfenster bestimmen, während derer sie nicht erreichbar sind. So entfliehen sie der Flut von Informationen seitens der Gesellschaft und können sich völlig auf sich selbst konzentrieren (zit. in Kury, 2012, S. 280). Die Autorenschaft empfiehlt als konkrete Methoden zur Ausführung dieser Empfehlung, dass Sozialarbeitende sämtliche Telefone ausschalten und sich vom Internet fernhalten.

Sozialarbeitende können selbstverständlich auch die im vorhergegangenen Textteil aufgeführten Methoden zur Entspannung und Meditation nutzen, um in ihrer Freizeit optimalen Ausgleich zu initiieren.

Wie erkannt wurde, setzt bewusste Freizeitgestaltung durch Hobbys, Ausgleich, Sport und Bewegung eine klare Grenze zwischen Berufs- und Freizeitalltag und schafft eine Distanz zum problematischen Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden. Sie lässt die ausführende Person ihre Freizeit kostbar betrachten, spendet Energie und schafft eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Sie dient ausserdem der Reduktion vom Risikofaktor, Arbeit als einzigen Lebensinhalt zu betrachten. Weiter kann sie die ausführende Person dazu führen, einen allfälligen Hunger nach Stimulation und Erfolgsgefühlen ausserhalb ihrer Arbeit zu befriedigen. Sie kann weiter auch für Belohnungszwecke oder als Auszeit vor einer kontinuierlichen Erreichbarkeit genutzt werden.

### 5.1.5 Unterstützung annehmen

Als wichtigen Aspekt zur Burnout-Prävention beschreibt auch Fengler (1998) soziale Unterstützung zu erleben. Dies erfordert primär aber die Bereitschaft, diese Unterstützung anzunehmen. Der Autor unterteilt den Begriff „Unterstützung“ in Untergruppen von emotionaler Unterstützung, Unterstützung beim Lösen von Problemen, in praktische und materielle Unterstützung. Das Erleben sozialer Unterstützung fördert soziale Integration und stärkt Menschen in ihrer Beziehungssicherheit

<sup>7</sup> Auszüge aus Empfehlungen für Krankenhauspersonal nach Lammert (1981) und Alexander (1980) und empirischen Studien zur Burnout-Intervention von Schaufeli und Enzmann (1998).



(S. 219-220). Sie werden sich somit bewusst, auf soziale Unterstützung zurückgreifen zu können, sollten sie solche benötigen. Das kann insofern gegen Stress wirken dass Belastungssituationen mit Unterstützung eher bewältigt werden können und somit weniger bedrohlich scheinen.

### **5.1.6 Soziale Beziehungen pflegen**

Verfolgen Sozialarbeitende eine präventive Handlungsweise, so sollen sie auch immer ihr Umfeld mit einbeziehen. Jaggi (2008) beschreibt die bewusste Nähe zu Mitmenschen als Chance zur Burnout-Prävention (S. 32). Ausserdem können sich Menschen so ein Netzwerk anlegen, das ihnen dabei helfen kann, bei getrübtter Wahrnehmung, die von Stress geprägt ist, wieder zur Realität zu finden. Sie finden zu einem Gemeinschaftsgefühl, womit dem Risikofaktor der Individualisierung entgegengewirkt wird. Werte wie Solidarität oder Gerechtigkeit können mithilfe von Reflexion, die ihnen ihr Umfeld ermöglicht, neu entdeckt werden. Dadurch messen die Sozialarbeitenden ihren sozialen Netzwerken erhöhte Bedeutung zu. Weiter kann ein soziales Netzwerk dazu verhelfen, Hilfestellungen anzunehmen, verschiedene Persönlichkeitsanteile zu akzeptieren und somit das eigene Selbstwertgefühl zu stärken. Werden soziale Netzwerke innerhalb des Arbeitsteams gepflegt, so können diese dabei helfen, Neid gegenüber Kollegen und Kolleginnen abzulegen.

### **5.1.7 Positive Beeinflussung des eigenen Körpers**

Kraemer (2012) sieht den Körper eines Menschen als Ausdruck für seine Befindlichkeit. Der Körper ist aber auch umgekehrt beeinflussbar. So können körperliche Ausdrucksformen wie Lachen oder eine aufrechte Haltung die Befindlichkeit positiv beeinflussen. Durch Lachen wird Serotonin, ein Glückshormon ausgeschüttet, das der betroffenen Person dazu verhilft sich gut zu fühlen. Eine positive Chemielage des Körpers kann zur effizienteren Problemlösung beitragen (S. 98-99). Gussone und Schiepek (2000) schlagen ausserdem Humor als präventive Massnahme gegen einen Eintritt in den Burnout-Prozess vor (S. 94).

Erwartungen an sich selbst beeinflussen die Emotionen von Menschen und folglich deren Befindlichkeit. Erwarten sie von der Zukunft Negatives, so sind sie gegenwärtig gegenüber ihrer Zukunft negativ eingestellt und fühlen sich schlecht. Können sie sich jedoch an vergangene [oder aktuelle], positive [freudige, humorvolle] Erinnerungen halten, so steigen die Chancen, dass sich die Erwartungen an ihre Zukunft ins Positive wenden. (Kraemer, 2012, S. 115)

Humor, Spass und Freude können nach Meinung der Autorenschaft als Schutzfaktoren dienen gegen krampfhaftes Verfolgen von Zielen. Erlauben sich Betroffene, ihren Alltag auch unter einer humorvollen, freudigen Brille zu betrachten, so können sie inneren Antreibern Gegensteuer geben, allfälligen Wut und Zorn eher ablegen und eine optimistische Einstellung pflegen.

### **5.1.8 Bewusstes planen, regulieren und reflektieren der Arbeit**

Als präventive Massnahme sollte die Nähe zu der Arbeit bewusst reguliert werden. Dies dadurch, dass der Wohnort distanziert vom Arbeitsort oder umgekehrt gewählt wird. Aber auch am Arbeitsplatz selbst kann eine Regulierung erfolgen. Dies, indem Sozialarbeitende die Türen in verschiedenen Settings bewusst geöffnet oder geschlossen halten, dass sie die Abfolge und die Dauer von Beratungsgesprächen überlegt wählen und dass sie dazwischen Puffer für Pausen einplanen. (Fengler, 1998, S. 207-208)

So können sie mit belastenden Situationen aktiv umgehen und eine adäquate Distanz zu ihnen schaffen. Sie üben sich damit in einer Selbstkontrolle die sie vor dem negativ behafteten Gefühl schützt, keine Kontrolle über Belastungssituationen zu haben.

Eine angemessene Zeitplanung erfordert konkrete Überlegungen über die individuelle Prioritätensetzung. Ausserdem benötigt sie, wie bereits oben erwähnt, auch Leerzeiten, die nicht nur für Pausen geplant werden sollten sondern auch für unvorhergesehene Aufgaben zur Verfügung stehen. (Meyer, 1991, S. 66)

Auf die Wichtigkeit adäquater Zeitplanung verweisen auch Gussone und Schiepek (2000, S. 94 & 125) und Lammert (1981) und Alexander (1980)<sup>8</sup> (zit. in Ferdinand Jaggi, 2008, S. 28). Hubmann (2011), betrachtet optimales Zeitmanagement als Schutzfaktor um aufkommenden Stress zu verhindern (S. 32). Eine angemessene Zeitplanung zwingt Sozialarbeitende, sich mit den eigenen Ressourcen auseinanderzusetzen und eine Divergenz zu den Anforderungen zu erkennen. Ausserdem wirkt sie gegen den Risikofaktor, sich zu hohe Erwartungen zu setzen.

Eine weitere, präventive Massnahme beschreibt Fengler (1998) mit der Methode des „Tagesresümees“. Am Ende jedes Arbeitstages sollen die Sozialarbeitenden niederschreiben, welche Aufgaben sie erfolgreich erledigt haben. Sie sollen anschliessend unten an den Text schreiben „Damit soll es heute genug sein!“ (S. 209). Diese Methode hilft nach dem Feierabend die nötige Distanz zur Arbeit zu erhalten. Sie hat auch einen selbstbelohnenden Effekt. Dies dadurch, dass die ausführende Person erkennt, was sie den Tag durch alles geleistet hat.

Eine weitere präventive Massnahme entsteht auf dem Hintergrund, Belastungssituationen ursachenorientiert anzugehen. Dafür überlegt sich die ausführende Person, welche Schwierigkeiten Belastungen auslösen. Weiter überlegt sie, ob und wie diese Schwierigkeiten beseitigt werden könnten. Sind solche Änderungen möglich, kann sich das für sie sehr entlastend auswirken. Voraussetzung dafür ist, dass die Person auch gewillt ist, Änderungen vorzunehmen und einzugehen. (Meyer, 1991, S. 65-73 und Elsässer & Sauer 2013, S. 59)

Die erwähnte Methode soll der ausführenden Person dazu verhelfen, ihre eigenen Leistungen und allfällige Konflikte distanziert zu betrachten. Sie kann von unrealistisch hohen Selbsterwartungen abkommen. Ausserdem kann diese Methode nach Erachten der Autorenschaft einen aktiven Umgang mit belastenden Ereignissen fördern.

Sind schliesslich die Belastungssituationen nicht veränderbar und stösst die betroffene Person bei Interaktionen die zum Ziel führen, eine Veränderung herbeizurufen, auf eine Verhärtung der Fronten, so rät (Lammert (1981) und Alexander (1980)<sup>9</sup> zit. in Ferdinand Jaggi, 200, S. 28).

### **5.1.9 Eruiieren des eigenen Standpunktes im Burnout-Prozess**

Schliesslich möchte die Autorenschaft darauf eingehen, welche Methoden von Fachkräften genutzt werden können, um sich auf ihren Standpunkt im Burnout-Prozess zu sensibilisieren und welche Massnahmen ergriffen werden können, um einem weiteren Verlauf eines Burnouts entgegenzuwirken.

Grundsätzlich sind Selbst-Diagnosen kritisch zu betrachten, da die Qualität der Messinstrumente

---

<sup>8</sup> Auszüge aus Empfehlungen für Krankenhauspersonal nach Lammert (1981) und Alexander (1980) und empirischen Studien zur Burnout-Intervention von Schaufeli und Enzmann (1998).

<sup>9</sup> Auszüge aus Empfehlungen für Krankenhauspersonal nach Lammert (1981) und Alexander (1980) und empirischen Studien zur Burnout-Intervention von Schaufeli und Enzmann (1998).

von Indikatoren für die Diagnosen fraglich ist. Jedoch können Betroffene anhand dieser auf Anzeichen von Burnout aufmerksam gemacht werden. Werden diese Anzeichen als Warnung wahrgenommen und das eigene Verhalten reflektiert und falls notwendig präventive Verhaltensänderungen adaptiert, so können Selbst-Diagnosen durchaus präventive Wirkung haben. Sozialarbeitende gelten als Menschen mit einer ausgeprägten Wahrnehmung. Diese Fähigkeit sollten sie auch für sich selbst nutzen indem sie ihr aktuelles Befinden bewusster wahrnehmen. (Elsässer & Sauer, 2013, S. 60)

Die oben genannte Selbstdiagnose kann gemäss Schulze (2005) durch die Auseinandersetzung mit spezifischen Fragen und ausgeprägter Selbstbeobachtungen zur Burnout-Symptomatik spezifiziert werden. Dafür machen sich Sozialarbeitende insbesondere folgende Überlegungen:

- Inwiefern stehen meine persönlichen Ziele in Einklang mit den Möglichkeiten und Perspektiven, die mir meine Institution bietet?
- Hat sich meine Motivation und / oder meine Einstellung gegenüber meiner Arbeit negativ verändert? Inwiefern?

Mithilfe vom Maslach Burnout Inventory oder vom im Kapitel Definition von Burnout erwähnten Stufenmodell von Freudenberg und North kann jede Person überprüfen ob sie bei sich Symptome wahrnimmt, die als Warnhinweise gelten (S. 18-19).

Insbesondere bei einer Veränderung der Arbeitsmotivation sollte der aktuelle Standpunkt im Burnout-Prozess genauer untersucht werden. Schulze (2005) schlägt dafür eine Analyse anhand folgender Fragen vor:

- Welche Ursache führte zur Veränderung meiner Motivation?
- Was macht die Situation belastend?
- Ist die Situation vorübergehend oder langandauernd?
- Kann ich die Situation verändern?
- Welche Ressourcen sind für eine Veränderung notwendig?
- Welche der notwendigen Ressourcen sind vorhanden? (S. 24).

Sollte sich herausstellen das die betroffene Person die belastende Situation als unveränderbar beurteilt, beschreibt Schulze (2005) Burnout als hilfreich, die Belastungssituation in ein anderes Licht zu rücken oder ihre eigene Haltung ihr gegenüber zu ändern. Hilft dies nicht oder ist dies nicht möglich, schlägt die Autorin einen Jobwechsel vor (S. 24).

In jedem Falle sind erste Anzeichen eines Burnouts ernst zu nehmen. Sie gelten als eine wichtige Prophylaxe. Es wird geraten, Unsicherheiten und Scham zu überwinden und sich frühzeitig an Hilfe bietende Personen (Hausarzt, Psychiater, Psychotherapeuten) zu wenden. (Brühlmann, 2012, ¶111)

Die erwähnten Methoden zur Eruierung des eigenen Standpunktes dienen dazu, auf Botschaften des Körpers zu hören und mit belastenden Ereignissen aktiv umzugehen.

## 5.2 Was kann ich in meinem beruflichen Umfeld tun?

Im folgenden Kapitel geht es darum Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, wie sich Professionelle der Sozialen Arbeit im beruflichen Umfeld, insbesondere im Team verhalten können um möglichst gesund zu bleiben. Dabei können sie gemäss Systemtheorie Anstösse geben, wodurch die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von gesundheitsförderlichen teaminternen Strukturen und Umgangsformen untereinander erhöht wird. Es kann aber wie im Kapitel zur Systemtheorie bereits erläutert nicht garantiert werden, dass ihr Anstoss zur Eigenirritation vom System so beobachtet

und gedeutet wird wie sich die Sozialarbeitenden das wünschen und die erhoffte Veränderung stattfindet. Weiter kann nicht garantiert werden, dass die Veränderung im Team, die anstossende Person selbst wiederum präventiv beeinflusst und vor einem Burnout schützt.

Wie im Kapitel zu Risiko- und Schutzfaktoren bereits erklärt, stellt das Team ein wichtiger externer Schutzfaktor dar. Es wurde ersichtlich, dass ein starkes Gemeinschaftsgefühl, geprägt von gegenseitiger Unterstützung, Vertrauen, Wohlwollen und dem gemeinsamen Ziel sich professionell weiterzuentwickeln, vor Burnout schützen kann. Es wird erläutert, mit welchen Methoden Sozialarbeitende zu einem solchen Gemeinschaftsgefühl beitragen können und welche Anstösse sie geben können, um ein möglichst präventives, gesundheitsförderliches kollegiales Umfeld zu schaffen.

Auch wenn es teilweise etwas Überwindung kosten mag, ist es wichtig, gegenüber den eigenen Teammitgliedern als gutes Beispiel voranzugehen und sich zur Erfüllung der eigenen Arbeitsaufgaben die nötige Hilfe zu holen. Bei fehlendem Knowhow soll die entsprechende Unterstützung bei erfahreneren Kollegen und Kolleginnen eingefordert werden (Burnout-info, 2012d, ¶19), und allgemein soll in komplexen Fallsituationen auf kollegiale Unterstützung zurückgegriffen werden.

So können Lösungsideen gemeinsam entwickelt und Belastungen gemindert werden. Zudem fördert dies die Entscheidungskompetenz der Teammitglieder, da gemeinsam über gewisse aktuelle Fallthematiken reflektiert wird und verschiedene Argumente gegeneinander abgewogen werden. Aufgabenspezifische Schwierigkeiten anzusprechen fördert Offenheit und das Gemeinschaftsgefühl im Team und Belastungen können von den andern wahrgenommen werden. (Elsässer & Sauer, 2013, S.65)

Die einzelnen Teammitglieder können von der Berufserfahrung der anderen profitieren. Ausserdem fördert kollegiale Unterstützung teaminterne Reflexion, die umso wichtiger ist, je weniger Raum betriebsintern für Austauschgefässe wie z.B. Supervision vorhanden ist. Vor allem bei Antritt einer neuen Stelle, die diverse Belastungen mit sich bringt, empfiehlt die Autorenschaft, jegliche Möglichkeiten der kollegialen Unterstützung und gemeinsamen Reflexion auszuschöpfen. Darauf kann dann auch von den andern Teammitgliedern reagiert werden, indem bei einer Arbeitsüberlastung oder Belastungen im Allgemeinen die Arbeit auf verschiedene Mitglieder verteilt wird (Burnout-info, 2012d, ¶14). Diesbezüglich kann es nach Erachten der Autorenschaft sinnvoll sein, in einem Team die Arbeitskultur vorzuschlagen, neue Fälle individuell auszuwählen und so selbst entscheiden zu können, mit welcher Klientel man im Moment arbeiten möchte. Ein solcher Entscheidungsspielraum ermöglicht es, Einfluss auf die individuelle Belastungssituation zu haben (Gussone & Schiepek, 2000, S. 54) was vor Burnout schützen kann. Zudem fordert die betroffene Person dadurch das Team auf, sich über die empfundenen Belastungen des einzelnen auszutauschen. So kann es beispielsweise sein, dass sich ein Teamkollege oder eine Teamkollegin, der oder die zurzeit mit einer Familie arbeitet, in welcher Gewaltproblematiken vorhanden sind und deren Beratungsstunden er oder sie als sehr anstrengend und belastend erlebt. So macht es vermutlich Sinn, dass ein weiterer Fall mit einer ähnlichen Ausgangslage nicht von derselben Person übernommen wird, sondern von einem Teamkollegen oder einer Teamkollegin. Ein solches Vorgehen kann das Gefühl von Autonomie stärken, was dem Risikofaktor mangelnde Kontrolle entgegenwirkt.

Hafen verweist darauf, dass allgemein eine offene Gesprächs- und Fehlerkultur in einem Team wichtig ist. Denn das Wissen, dass es anderen Teammitgliedern nicht besser geht und dass diese sich mit gewissen Aufgaben genauso schwertun kann für das Individuum entlastend wirken. Ansprüche an die eigenen Leistungen können relativiert werden und ein realistisches Bild des Möglichen und Unmöglichen wird geschaffen. Zudem werden so interne Kompetenzlücken erkannt (Expertengespräch mit Martin Hafen vom 24.03.2014), nach welchen, sofern von der Organisation

vorgesehen, Weiterbildungsveranstaltungen ausgerichtet werden können. Daraus kann abgeleitet werden, dass, wenn man selbst Fehler und Schwächen einzustehen beginnt, andere sich dadurch erleichtert fühlen, weil es ihnen ähnlich geht, wodurch Stress im Team reduziert werden kann. Zudem wird das eigene Offenlegen von Fehlern andere eher dazu bewegen, dasselbe zu tun. Ein offener Umgang mit Defiziten schafft somit Vertrauen und Transparenz im Team und ist gleichzeitig Chance für gemeinsame professionelle Weiterentwicklung. Auch bei Vorhandensein von ungünstigen Strukturen, an denen nicht viel geändert werden kann, kann gemäss Gussone und Schiepek (2000) ein gemeinsames Bewusstsein, dass nicht das Individuum sondern die Arbeitsbedingungen schlecht sind, befreiend wirken (S. 52).

Bei unklaren Aufgaben und widersprüchlichen Zielen soll im Team um Klärung gebeten werden (Burnout-info, 2012d, ¶17). Dabei sollen bei teaminternen Zielen über konkrete Handlungsschritte diskutiert und bestimmt werden, so dass alle vom selben ausgehen und auf den gleichen erwünschten Endzustand hinarbeiten. Auch Konzepte und Unternehmensphilosophien sollen auf breiter Basis von allen Teammitgliedern gestützt werden und sind dementsprechend gemeinsam auszuhandeln, denn konkurrierende Philosophien können eine Stressquelle darstellen (Gussone & Schiepek, 2000, S. 75-77). Teaminterne Konflikte sollten möglichst lösungsorientiert ausgetragen werden (Burnout-info, 2012d, ¶13), indem alle Parteien darum bemüht sind, zu einer Lösung zu kommen und nicht nur beim Problem verharren. Es wird auch hier den Individuen empfohlen, sich vorbildlich zu verhalten. Transparenz kann einerseits vor Ungerechtigkeit schützen und kann andererseits eine Feedback- und Reflexionskultur fördern. Die Autorenschaft geht davon aus, dass transparentes Verhalten von andern Teammitgliedern adaptiert werden kann, sofern sie die vorangehende Person als Vorbild sehen.

Mit Bezug auf das Kapitel Risiko- und Schutzfaktoren ist es nach Meinung der Autorenschaft auch relevant, eigene Rollenunklarheiten im Team zu besprechen. Dadurch können sich die Teammitglieder auf ein gemeinsames Rollenverständnis einigen und Klarheit darüber schaffen, wie rollenspezifische Aufgaben zu erledigen sind. Dank einer breiten Abstützung fühlt sich die individuelle Person nicht mehr alleine verantwortlich für die Entscheidungen, die sie trifft, sondern hat den Rücken durch das Team gedeckt. Auch wird sie dadurch eher in der Lage sein, sich gegenüber Kritik zu positionieren und die eigene Herangehensweise selbstbewusst zu vertreten.

Wie im Kapitel zu Risiko- und Schutzfaktoren erläutert, stellen positive Rückmeldungen einen Schutzfaktor gegenüber mangelnder Belohnung dar. Dadurch kann die Leistung der eigenen Arbeit besser eingeschätzt und Erfolge erkennbar werden. Bei fehlenden Feedbacks zur eigenen Arbeit sollen daher solche direkt bei Teamkollegen und –Kolleginnen oder bei der vorgesetzten Person eingefordert werden (Burnout-info, 2012d, ¶6).

Ein weiterer Vorschlag, den Sozialarbeitende in ihr Team einbringen könnten, ist, dass sich das Team nebst den berufsgruppenspezifischen Aufgaben auch ganz andern Aufgaben annimmt, die nicht direkt mit der alltäglichen Arbeit zu tun haben (Tages-Anzeiger Zürich, 1986, zit. in Wartenweiler, 1989, S. 23). Das kann beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit oder das Umsetzen von Bildungsaufträgen in Schulen sowie die Betreuung von Praktikanten und Praktikantinnen sein. Eine solche Abwechslung kann Routinen und monotone Arbeitsweisen vermeiden und ermöglicht es Sozialarbeitenden, ihre Erfolge nicht nur von der Klientel abhängig zu machen, sondern auch Erfolge ausserhalb der Beratungssitzungen feiern zu können, wodurch die Freude am Beruf möglichst erhalten bleibt. Diese Sonder-Aufgaben müssen aber in den alltäglichen Arbeitsstrukturen berücksichtigt werden, indem den Mitarbeitenden dafür genügend zeitliche Ressourcen eingeräumt werden. Ansonsten besteht das Risiko überlastet zu sein, was Burnout wiederum fördern würde.



Stellen Sozialarbeitende fest, dass ein Teamkollege oder eine Teamkollegin Burnout Symptome zeigt, soll er oder sie auf diese Anzeichen angesprochen werden. Ein frühzeitiges Ansprechen kann den schleichenden Prozess noch rechtzeitig stoppen (Elsässer & Sauer, 2013, S.65).

Es gilt sich bewusst zu sein, dass sich die Gesundheit der andern Teammitglieder auf die jeweils eigene Gesundheit auswirkt. Wen Sozialarbeitende also darum bemüht sind, dass es andern im Team auch gut geht und sie auch gesund bleiben, dann wirkt das auch präventiv auf ihre eigene Gesundheit. Im Gegensatz dazu kann ein negativer mentaler Zustand einer Person ansteckend sein, und andauerndes Klagen von einem sich im Burnout Prozess befindenden Individuum kann die Einstellung der andern zur Arbeit negativ beeinflussen. Falls dann ein Mitglied aufgrund eines vorgeschrittenen Burnouts ganz ausfällt, führt das zu einer grösseren Arbeitslast für die verbleibenden Mitarbeitenden und zu mehr Stress, womit sich das Risiko, selbst ein Burnout zu erleiden, erhöht. Daher ist es wichtig, andere im Team frühzeitig auf Burnout Symptome anzusprechen, indem man sich nach der momentanen Belastungssituation der andern erkundigt und diese möglichst darin unterstützt ihre Belastung zu reduzieren (Schulze, 2005, S.26). Dies ist nach Meinung der Autorenschaft am ehesten möglich, wenn der Gemeinschaftssinn innerhalb des Teams durch Anstösse, wie sie oben erläutert wurden, bereits gefördert wurde.

Damit einerseits der Teamgeist und andererseits möglichst gesunde teaminterne Strukturen bestehen bleiben, ist es nach Erachten der Autorenschaft wichtig, dass bei einer vakanten Stelle das Team ebenfalls in den Rekrutierungsprozess miteinbezogen wird. Man könnte den Vorgesetzten daher vorschlagen, dass sich ebenfalls eine oder mehrere Personen aus dem Team an einem Interview beteiligen. Diese Teammitglieder könnten direkt Fragen an die Bewerberin oder den Bewerber stellen und dadurch erkennen ob die sich bewerbende Person ins Team passt oder nicht. Andererseits könnte die interviewte Person mit Anwesenheit einer (zusätzlichen) Praxisfachperson ein klareres Bild davon erhalten, welche Aufgaben und potentiellen Belastungen sie zu erwarten hat. Durch diese genaue Analyse über eine allfällige Divergenz von Anforderungen und Kompetenzen, kann die sich bewerbende Person durch ein Nichtantreten der Stelle unter Umständen vor einem Burnout geschützt werden. Ausserdem erhält das Team ein Gefühl des Miteinbezugs und der Wichtigkeit seiner Meinung, wodurch es sich in seinem Entscheidungsspielraum gestärkt fühlt. Auch dies kann sich Burnout-hindernd auswirken.

Mit einem solchen Vorgehen kann auch auf allfällige Kompetenzlücken aufmerksam gemacht werden. Es ist zu empfehlen sich als Fachperson in den Rekrutierungsprozess einzubringen und dadurch zu erkennen ob eine sich bewerbende Person fachlich und auch von der Persönlichkeit her ins Team passt, denn davon hängt die zukünftige Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung, Vertrauen etc. ab. Wenn eine neu angestellte Person nämlich schon nach kurzem ausbrennt, weil ihre Erwartungen an die Arbeit von den Anforderungen divergieren, dann müssen schliesslich die bestehenden Teammitglieder deren Arbeit erledigen, wodurch die Belastung im Team zunimmt. Auch Konflikte die aufgrund eines neuen, nicht ins Team passenden Mitglieds entstehen können, können als Belastung wahrgenommen werden und die Wahrscheinlichkeit von einem Burnout betroffen zu sein für andere Teammitglieder erhöhen.

Es kann sinnvoll sein, Burnout im Team zu thematisieren und allenfalls mit belastenden Arbeitsbedingungen der eigenen Organisation in Verbindung zu setzen. Es kann der Vorschlag gemacht werden, gemeinsam eine Weiterbildungsveranstaltung zum Thema Burnout zu besuchen (Schulze, 2005, S.27). Je nach Organisation steht dem Team eine gewisse Anzahl Tage für Weiterbildungszwecke zur Verfügung. Sich während diesen Tagen mit dem Thema Burnout zu beschäftigen hätte nach Erachten der Autorenschaft eine präventive Wirkung, um sich vor einem Burnout zu schützen. Dies bestätigt auch Hubmann (2011), der als individuumszentrierte Intervention zur Burnoutprophy-



---

laxe autodidaktische Weiterbildung<sup>10</sup> vorschlägt (S. 32).

Maslach und Leiter (2001) sind der Meinung, dass innerhalb eines Unternehmens jede einzelne Person aktiv werden könne, was die strukturellen Probleme betreffe. Was es dazu braucht, ist ein Verständnis für die Missverhältnisse, die Fähigkeit mit Kollegen zu arbeiten und die Bereitschaft den Prozess der Veränderung mitzutragen. Dabei nennt sie einzelne Schlüsselschritte deren Befolgen, dazu führen, dass Strukturen verändert und dadurch das Risiko für Burnout vermindert werden kann. Es ist wichtig, dass eine Person beginnt und das Problem thematisiert. Diese Person muss sich die Grundlagen des Problems aneignen, die Führung übernehmen (auch wenn diese nicht den formellen Autoritäten entspricht) und die Gruppe dazu anregen, ins Handeln zu kommen und sich am Prozess für die Problemlösung zu beteiligen. Um diesen Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozess im Gang zu halten braucht es gemeinsame Anstrengungen die, sofern entsprechende Ressourcen seitens der Institution zur Verfügung gestellt werden, auch von einer Arbeitsgruppe vorgenommen werden können. Dafür müssen sich die Beteiligten vorerst auf ein Missverhältnis einigen und für dessen Veränderung einzelne Handlungsschritte priorisieren. Es wird ein für das Unternehmen passender Lösungsvorschlag herausgearbeitet und anschliessend bei dem oder der Vorgesetzten vorgestellt. Dabei wird auf die negativen Auswirkungen verwiesen, die das Bestehenbleiben des Missverhältnisses haben könnte. Die in der Gruppe kreierten Verbesserungsvorschläge werden vorgestellt. Dazu braucht es die Bereitschaft der intervenierenden Person(en) zu einer sauberen Vorbereitung inklusive der nötigen Recherchen. Ziel muss dabei nicht einmal sein, alle derzeitigen und zukünftigen Schwierigkeiten zu lösen, sondern mittels des Verbesserungsvorschlages eine Eigendynamik auszulösen bzw. einen sich selbst tragenden Veränderungsprozess zu initiieren, der dazu führt, dass das Arbeitsumfeld auf Missstände sensibilisiert wird und es zum Dialog kommt. Vielfach hat die Zuwendung hin zu einem Missstand ebenfalls positive Auswirkungen auf weitere Missstände (S.87-93).

Inwiefern das Individuum in seinen sozialen Systemen Anstösse zur Veränderung geben kann, hängt stark von den dort bestehenden Strukturen sowie der Haltung der Vorgesetzten ab. Sind diese daran interessiert, etwas über die psychische Befindlichkeit der Mitarbeitenden zu erfahren, so erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungsvorschläge entgegengenommen werden und auf sie angemessen eingegangen wird. (Hafen, Expertengespräch vom 24.03.2014)

### **5.3 Was kann ich in der Zusammenarbeit mit der Klientel tun?**

Im folgenden Kapitel geht es darum zu erläutern, inwiefern Sozialarbeitende ihr Verhalten und ihre Positionierung gegenüber der Klientel ausüben können, damit sie möglichst vor einem Burnout geschützt sind.

Es kann hilfreich sein, Probleme die Klienten und Klientinnen in die Beratungssitzungen bringen, mit einer lösungsorientierten Betrachtungsweise anzugehen. Die alltägliche Beratungsarbeit mithilfe des lösungsorientierten Ansatzes zu betrachten, führt gemäss Gussone und Schiepek, (2000) zur Steigerung des Wohlbefindens der Sozialarbeitenden (S. 54). Eine lösungsorientierte Betrachtungsweise führt den Fokus der Sozialarbeitenden weg von der Problemlastigkeit ihres Berufsalltages hin zu potentiellen Lösungsmöglichkeiten.

Wünscht die Klientel von Sozialarbeitenden unterschiedliche, eventuell auch unrealistische Unterstützung, so dürfen sie dies kritisch reflektieren. Viele Professionelle der beratenden Sozialarbeit sind sehr einfühlsam und geben viel von sich selbst. Dennoch sollten sie eigene Bedürfnisse nicht

---

<sup>10</sup> Weiterführende Informationen dazu im Anhang

vergessen und Grenzen setzen. Aus professionellen Gründen kann es häufig sinnvoll sein, unrealistischen, fraglichen oder mit den Grundsätzen der Institution divergierenden Wünschen und Forderungen der Klientel nur begrenzt oder gar nicht nachzukommen. Ziel und Zweck sozialarbeiterischer Beratung ist Befähigung, so dass die Klientel nicht mehr auf Hilfeleistung der Sozialarbeitenden angewiesen ist. Demzufolge sollen Sozialarbeitende „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten, Verantwortung in angemessenem Mass zurückgeben und möglichst dafür plädieren, dass die Klientel eigene Ressourcen nutzt. (Elsässer & Sauer, 2013, S.67)

Insbesondere für Personen mit einem allfälligen Helfersyndrom kann ein ressourcenorientierter Ansatz insofern unterstützend sein, dass sie vom Drang, Hilfe selbst zu initiieren, wegzukommen.

Erfahrene Berater/innen halten es gemäss Edelwich und Brodsky (1984) für nützlich, eine persönliche Liste mit Richtlinien zur Grenzsetzung zu erstellen. Darin halten Sozialarbeitende fest, welche persönlichen Angaben sie, falls sie danach gefragt werden, mit ihrer Klientel teilen und welche nicht. Beispielsweise nimmt sich eine Sozialarbeiterin vor, ihrer Klientel Fragen über ihren akademischen Grad zu beantworten. Weiter beschliesst sie, dass sie ihrer Klientel Fragen über ihre persönliche Vergangenheit nicht beantworten werde. Gleichsam überlegt sie sich, mit welcher Argumentation sie ihrer Klientel entgegentreten wird, sollte diese eine solche Frage stellen (S. 66). Mit dieser Methode können Sozialarbeitende Berufliches von Privatem differenzieren und allfällige Rollenunklarheiten (Sozialarbeiter/in oder Freund/in) vermeiden.

Allgemein sollte nach Erachten der Autorenschaft die Beziehung zur Klientel nicht als private Beziehung, sondern als professionelle Beziehung betrachtet werden, was eine gewisse Distanz der beratenden Sozialarbeitenden gegenüber ihrer Klientel erfordert. Denn falsche Erwartungen bezüglich Anerkennung, Bewunderung oder Zuneigung gegenüber der Klientel würde Burnout förderlich wirken und wäre nicht angemessen. Die Professionellen sollen sich bewusst sein, dass sie Angestellte einer Organisation sind und durch den Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin entlohnt werden.

Nichts desto trotz können Feedbacks zum Erkennen beruflicher Erfolge und zwecks professioneller Weiterentwicklung bei der Klientel eingeholt werden. Jede Person sollte sich jedoch auch bewusst sein, dass Rückmeldungen subjektiv sind und auch negativ ausfallen können. Insbesondere dann, wenn Erwartungen der Klientel aufgrund von organisationsbedingten Strukturen nicht erfüllt werden konnten. Solche Rückmeldungen müssen am richtigen Ort eingeordnet werden, sie haben nichts mit der eigenen Person zu tun. (Gussone & Schiepek, 2000, S. 56)

## 6. Schlussfolgerungen

Zum Schluss möchte die Autorenschaft nochmals auf ihre Arbeit, insbesondere auf ihre Fragenstellungen, zurückblicken und die wichtigsten Erkenntnissen daraus zusammengefasst wiedergeben.

Die erste Fragestellung die in dieser Bachelorarbeit bearbeitet wurde lautet: „Was sind die relevanten theoretischen Grundlagen zu Burnout und Burnout-Prävention?“ Es wurde erkannt, dass es sich bei Burnout um einen Prozess handelt, der verschiedene Stufen durchläuft. Die einzelnen Stufen können sich teilweise überschneiden. Der Burnout Prozess beginnt mit positiven Gefühlen wie Motivation und Engagement und endet in der völligen Erschöpfung, woraufhin die betroffene Person in ihren Tätigkeiten völlig blockiert ist und womöglich sogar suizidale Absichten hegt. In den zwei weltweit relevanten Klassifikationssystemen DSM-5 und ICD-10 ist Burnout nicht als psychische Erkrankung definiert, was eine Diagnosestellung erschwert. Entsprechend sind auch in der Literatur diverse, divergierende Definitionen und Annahmen über Burnout zu finden. Dies erschwerte ein klares, einheitliches Bild vom Phänomen Burnout zu erhalten, was sich bei der Bearbeitung der weiteren Kapitel als Herausforderung darstellte.

Da die vorliegende Arbeit auf Prävention ausgerichtet ist, hat sich die Autorenschaft weiter am Rande mit der Systemtheorie und präventionstheoretischen Grundlagen auseinandergesetzt. Der systemtheoretische Ansatz zeigt unter anderem auf, dass sich psychische und physische Systeme ausschliesslich selbst zu einer Verhaltensveränderung motivieren können. Das heisst ein Sender kann zwar Informationen senden und den Empfänger zu einer Veränderung anregen, hat aber nicht die Garantie, dass die Information wie gewünscht ankommt und interpretiert wird. Mit dieser Arbeit wurden Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt, deren Umsetzung von Person zu Person variieren kann, abhängig von der jeweiligen Interpretation der Empfehlungsinhalte. Gleichwohl wird mit diesem Ansatz ersichtlich, dass ein Individuum seine Umwelt nur irritieren bzw. anstossen aber nicht gezielt verändern kann. Wie sich eine Irritation in der Umwelt manifestiert, ist somit immer ungewiss.

In Präventionstheorien wird über das Vorgehen bei Primärprävention, auf die der Fokus gerichtet wurde, eingegangen. Wichtig ist dabei die Erarbeitung von Risikofaktoren die ein noch nicht eingetretenes Problem, in diesem Kontext ein Burnout, begünstigen sowie das erkennen von Schutzfaktoren, die diesen Risikofaktoren entgegenwirken können. Wird die Analyse in Bezug auf eine Zielgruppe gemacht, die bestimmte gemeinsame Risikofaktoren aufweisen, dann handelt es sich um selektive Prävention. Anhand der herausgearbeiteten spezifischen Risiko- und Schutzfaktoren kann im Anschluss die Auswahl von Handlungsempfehlungen gezielt stattfinden. Die Autorenschaft hielt sich bei der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen an ebendieses Vorgehen. Dabei legte sie den Fokus auf Verhaltensprävention, d.h. Prävention, die psychische Systeme dazu veranlassen soll, präventives Verhalten zu adaptieren. Verhältnispräventive Massnahmen, die sich an soziale Systeme richten, hat Barbara Wüthrich bereits im Jahr 2008 mit ihrer Bachelorarbeit „Brennen ohne Auszubrennen“ abgehandelt. Auf Verhältnisprävention wurde nur soweit eingegangen, als betrachtet wurde, inwiefern Sozialarbeitende durch ihr eigenes Verhalten anderen Mitgliedern diverser Systeme Anstösse geben können, damit auch diese sich präventiv verhalten, was sich wiederum positiv auf das Individuum und seine Gesundheit auswirken kann. Dabei sind Netzwerke von grosser Bedeutung, denn die Vernetzung von Systemen ermöglicht eine indirekte gegenseitige Beeinflussung der einzelnen Systeme, sofern sie sich als relevantes Umfeld definieren.

Weiter hat sich die Autorenschaft mit der Fragestellung: „Welches sind die für Burnout relevanten Einflussfaktoren?“ befasst. Für die Entstehung von Burnout gibt es nicht „die“ eine Ursache, sondern vielmehr muss eine multifaktorielle Sichtweise eingenommen werden, um das Phänomen zu

erklären. Es müssen sowohl interne, im Individuum liegende, als auch externe, in der Umwelt vorhandene Faktoren, betrachtet werden, die je unterschiedlich ins Gewicht fallen. Somit ist es wohl angebracht, Betroffene gleichzeitig als Täter/innen an sich selbst und als Opfer externer Umstände zu betrachten. Als externe Faktoren, die den Burnout Prozess mitauslösen, können gesellschaftliche Werte und Normen insbesondere der gegenwärtig in der westlichen Gesellschaft vorhandene Individualismus und Leistungsdruck aber auch die moderne Technologie und die damit einhergehende ständige Erreichbarkeit gesehen werden. Zudem wurde erkannt, dass auch strukturelle Aspekte am Arbeitsplatz ein gewisses Risikopotential für Burnout in sich tragen. Dazu gehört Arbeitsüberlastung, das Gefühl, mangelnde Kontrolle über die Arbeit zu haben, ungenügende Belohnung, die Abwesenheit eines Gemeinschaftsgefühls im Team sowie empfundene mangelnde Gerechtigkeit und Wertekonflikte.

Wie diese strukturelle Situation wahrgenommen wird, hängt immer von einer individuellen Bewertung ab, womit auch schon die internen Einflussfaktoren tangiert werden. Innere Antreiber, die sich beispielsweise in Form von Perfektionismus, Streben nach Grossartigkeit oder illusionistischen Zielsetzung zeigen, können ein Burnout begünstigen. Aber auch generell hohe Ansprüche an sich selbst, falsche Rollenerwartungen, ein labiles Selbstwertgefühl, die Unfähigkeit eigene Grenzen zu setzen und unangemessene Bewältigungsstrategien als Antwort auf Stress können den Burnoutprozess in Gang setzen. Verfügt jemand über ein hohes Resilienz- und Kohärenzgefühl und demnach über eine optimistische Einstellung und Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit, so ist diese Person eher vor Burnout geschützt.

Wie bei der Erarbeitung dieser Fragestellung ersichtlich wurde, ist das Zusammenspiel der Einflussfaktoren auf ein Burnout sehr komplex und dynamisch. Es kann deswegen auch keine Garantie erbracht werden, dass einst angemessene Verhaltensweisen in den sich verändernden Strukturen langfristig präventive Wirkung zeigen.

Es ist nach Erachten der Autorenschaft wichtig, dass sich jede Person überlegt, welche individuellen Risiko- und Schutzfaktoren sie bei sich selbst feststellen kann und inwieweit deren Kombination das Risiko ein Burnout zu erleiden erhöht. Darauf aufbauend können Überlegungen zu in der individuellen Situation geeigneten Verhaltensänderungen gemacht werden, die möglichst vor Burnout schützen. Das tangiert auch schon die dritte und letzte Fragestellung, aufgrund derer diverse Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe herausgearbeitet wurden:

„Inwiefern sind Sozialarbeitende im Beratungskontext eine Burnout-Risikogruppe, und wie kann eine Fachperson dieser Berufsgruppe auf unterschiedlichen Ebenen einen Beitrag leisten, um sich möglichst vor einem Burnout zu schützen?“

Es wurde erkannt, dass grundsätzlich jede Person von einem Burnout betroffen sein kann, unabhängig von der beruflichen Tätigkeit der sie nachgeht. Darüber, ob Sozialarbeitende generell als besonders anfällige Risikogruppe gelten, divergieren die Meinungen der Autoren und Autorinnen, die beigezogen wurden. Dennoch bringt die Beraterische Tätigkeit, die den Berufsalltag der Zielgruppe darstellt, spezifische Belastungen mit sich. Für die angesprochene Zielgruppe sind das: nur schwer ersichtliche Erfolge, unterschiedliche und sich teils widersprechende Rollenerwartungen, mangelnde Zeitressourcen oder hohe emotionale Anforderungen. Diese Elemente korrelieren mit Burnout spezifischen Risikofaktoren, womit nach Meinung der Autorenschaft die Zielgruppe als Risikogruppe legitimiert ist und entsprechend auch Handlungsbedarf bezüglich Prävention besteht.

So wie interne und externe Faktoren die Entwicklung von Burnout fördern können, so kann auch sowohl das Individuum als auch das Umfeld (z.B. Arbeitgebende, die betriebsinterne Anpassungen vornehmen) Interventionen gegen Burnout vornehmen. Optimal wäre natürlich, wenn das Indivi-

duum sich präventiv verhalten, aber auch sein Umfeld möglichst präventive Bedingungen schaffen würde. Diese Bereitschaft ist aber in der Realität leider nicht immer vorhanden. In der Möglichkeit der Sozialarbeitenden liegt somit lediglich, sich selbst präventiv zu verhalten oder andere dazu anzustossen, dies ebenso zu tun. Aus systemtheoretischer Sicht ist aber die Auswirkung eines Anstosses zur Verhaltensänderung des Umfeldes nicht vorhersagbar. Dennoch vertritt die Autorenschaft die Meinung, dass das Risiko, ein Burnout zu erleiden, durch individuelles präventives Verhalten verringert werden kann. Die Annahme, dass Eigenschutz möglich ist wurde, von mehreren Autoren und Autorinnen bestätigt.

Handlungsempfehlungen, die einen solchen Eigenschutz begünstigen und das Risiko von einem Burnout betroffen zu sein mindern, wollen an dieser Stelle nochmals in Kürze genannt sein. Dabei soll man sich bewusst sein, dass sich jedes Individuum durch andere Faktoren belastet fühlt und je nach Person eine Situation Stress auslöst oder eben nicht. Auch wenn die Auswahl der Handlungsempfehlungen an eine Zielgruppe gerichtet ist, so soll sich jede Person trotzdem mit ihrer eigenen Situation auseinandersetzen und sich überlegen, welche der Empfehlungen sich für sie mit hoher Wahrscheinlichkeit präventiv auswirken könnten. Es ist wichtig, kritisch hinzusehen, indem eigene Denkweisen, Handlungen und interne Antreiber reflektiert werden. Durch eine solche selbstkritische Analyse können Belastungssituationen erkannt, und ihnen kann, sofern der Wille zur Veränderung vorhanden ist, gezielt entgegengewirkt werden. Belastungen können vielfach auch dadurch wahrgenommen werden, indem auf Botschaften des Körpers gehört wird. In Belastungssituationen können sich Sozialarbeitende fragen, ob die belastende Situation wirklich so schlimm ist und sich dazu das schlimmste mögliche Szenario ausdenken. Das schlimmste Szenario soll nun der aktuellen Situation gegenübergestellt werden. Auch sollen Überlegungen gemacht werden, ob die Situation veränderbar ist oder anders gedeutet werden kann. Ist das nicht der Fall, sollte die betroffene Person womöglich die Stelle wechseln. Doch muss es nicht immer soweit kommen. Vielfach gelingt es mit der richtigen Einstellung, realistischen Erwartungen und diverser Methoden mit Belastungen am Arbeitsplatz umzugehen. Um Ziele realistisch zu setzen, ist es notwendig, eigene Ressourcen und Grenzen zu analysieren. D.h., es soll eine reflektierte Auseinandersetzung mit den Anforderungen in Bezug zu sich selbst stattfinden. Das kann bewusstes Setzen von Prioritäten erfordern. Insbesondere bei hoch gesteckten Zielen oder bei Zielen deren Erreichen von anderen Teilnehmenden abhängt, kann es entlastend wirken, einen Plan B zu haben. Bei Sozialarbeitenden im Beratungskontext ist es zu empfehlen, das Ergebnis der Arbeit, nicht nur sich selbst zuzuschreiben, sondern als Summe der Beiträge aller Beteiligten anzusehen.

Es ist hilfreich mit einer positiven Grundhaltung an diverse Aufgaben heranzugehen, Erfolge in der Vergangenheit in Erinnerung zu rufen und Humor in den Arbeitsalltag zu bringen, denn eine positive Chemielage im Körper wirkt sich entlastend auf die Psyche aus. Probleme können effizienter angegangen werden. Auch empfehlenswert ist es, am Ende des Tages ein Resümee zu machen und sich vor Augen zu führen, was alles erreicht wurde. Das hat belohnende Wirkung und macht Erfolge sichtbar. Auch allfällige Probleme können mit dieser Methode reflektiert werden.

Freizeit und Arbeit sollen in ein gesundes Gleichgewicht gebracht werden. Um sich in der Freizeit vor Belastungen der Arbeit und dadurch ausgelöstem Stress zu erholen und wieder Kraft zu tanken können diverse Entspannungsübungen und Meditation dienen. Es ist zudem wichtig, dass ausserhalb des Berufslebens weitere Leidenschaften gepflegt werden. Das schützt davor, sich zu sehr mit der Arbeit zu identifizieren, schafft Raum für andere Gedanken und einen gesunden Abstand zum Berufsalltag. Die Freizeit soll als wertvoll betrachtet und auf Erholungsphasen nicht verzichtet werden. Auch soziale Kontakte sollen gepflegt werden, insbesondere während belastenden Zeiten, während die Tendenz besteht, sich eher zurückzuziehen und nicht mehr klar zu sehen. Genau

während dieser Zeit sind gute zwischenmenschliche Beziehungen sehr wichtig, denn sie können stützend wirken, die betroffene Person auf andere Gedanken bringen und dem von Stress getrüben Blick entgegenwirken. Es ist wichtig, um Unterstützung bitten zu können, sowohl im privaten Umfeld als auch im Arbeitsteam. Im Team soll jeder und jede als gutes Beispiel vorangehen indem er oder sie zu eigenen Defiziten und Schwächen steht und die entsprechende Hilfe in Anspruch nimmt. So können Probleme im Team reflektiert und gemeinsam nach Lösungen gesucht werden. In Bezug auf die Begegnung mit der Klientel kann es hilfreich sein, eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen und dadurch nicht beim Problem zu verharren. Forderungen der Klientel sollen kritisch reflektiert werden, nach dem Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“. Ressourcen der Klientel sollen soweit wie möglich genutzt werden, wodurch eigene Ressourcen eingespart werden können. Allgemein soll die Beziehung mit der Klientel als professionelle Beziehung betrachtet werden, und dementsprechend soll sich die Fachperson vorgängig Überlegungen dazu machen, was sie von sich selbst als Privatperson preisgeben möchte und wo ihr eine gesunde Abgrenzung angemessen scheint. Schliesslich ist anzumerken, dass nachhaltige präventive Wirkung mit neuen Bewältigungsstrategien alleine nicht zu erreichen ist. Es braucht auch eine gewisse Veränderung der eigenen Haltung gegenüber der Arbeit. Ansonsten läuft die Person Gefahr, sich mittels neuer Bewältigungsstrategien geschaffenes Wohlbefinden zu riskieren, indem sie sich erneut vermehrt Stressoren aussetzen würde. Konkret heisst das, dass wenn die Fachperson im Arbeitsalltag keinen Stress mehr empfindet z.B. Zeit für Pausen und Ferien hat, die Arbeit bis Feierabend erledigt ist und Probleme lösbar scheinen, in diesem Falle kein schlechtes Gewissen haben und darauf mit der Übernahme von mehr Aufgaben reagieren muss. Im Gegenteil, sie soll diese neue Freiheit geniessen.

Trotz diverser aufgezeigter Handlungsmöglichkeiten empfindet die Autorenschaft als notwendig, dass auch arbeitgebende Organisationen ihre Verantwortung wahrnehmen und einen Beitrag zur Burnout-Prävention leisten. Dies erfolgt nach Wüthrich (2008) durch institutionelle Strukturveränderungen wie Supervisionen, Früherkennungssysteme, Sensibilisierung von Führungspersonen aber auch durch Auseinandersetzung mit der Burnout-Thematik im Verlauf der Ausbildung (S. 54-55).

Zum Schluss wird nun noch auf Forschungslücken eingegangen. Im Bereich der Burnout-Forschung sind nach wie vor nur wenige (statistische) Daten vorhanden. Eine Erklärung dafür könnte die Schwierigkeit der Diagnosestellung für Burnout sein. Insbesondere interessant im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit wäre es, eine Statistik zu Burnout bei Sozialarbeitenden zu erheben. Ebenfalls spannend zu untersuchen wären einzelne Teilaspekte, die ein Burnout fördern oder mindern, wie zum Beispiel, was einen besonders guten Teamgeist ausmacht. Weiter wäre es spannend, sich vertieft mit Massnahmen zur systematischen Früherkennung und/oder mit Therapie von Burnout bezogen auf Sozialarbeit, Soziokulturelle Animation oder auf Sozialpädagogik auseinander zu setzen.



## Literatur- und Quellenverzeichnis

- AvenirSocial. (2000). *Definition Soziale Arbeit*. Gefunden am 07.01.2014 unter [www.avenirsocial.ch](http://www.avenirsocial.ch)
- AvenirSocial. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Bern: Autor
- Bauer, Joachim (2013). *Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht*. München: Blessing Verlag.
- Bernhardt, Sarah (2013). *Neurasthenie und Burnout – Zwei Erscheinungsformen moderner Erschöpfung (Ernst Müller, Hrsg.)*. Berlin: Zentrum für Literatur- und Kulturforschung Berlin
- Bibliographisches Institut AG. (2007). *Duden. Das Fremdwörterbuch*. Mannheim: Autor.
- Brühlmann, Toni (2012, 20 Mai). *Die moderne Lebenskrise. Burnout - wenn der Lebenssinn verloren geht*. Neue Zürcher Zeitung. Gefunden am 20. April 2014, unter <http://www.nzz.ch>
- Burisch, Matthias (2014). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Zahlreiche Fallbeispiele, Hilfen zur Selbsthilfe* (5. Aufl.) Berlin: Springer-Verlag
- Burnout-Info.ch. (2012a). *Rollenerwartungen*. Gefunden am 07.02.2014 unter [http://www.burnout-info.ch/burnout\\_ursachen\\_rollenerwartungen\\_2.htm](http://www.burnout-info.ch/burnout_ursachen_rollenerwartungen_2.htm)
- Burnout-Info.ch. (2012b). *Rollenerwartungen*. Gefunden am 07.02.2014 unter [http://www.burnout-info.ch/burnout\\_ursachen\\_rollenerwartungen.htm](http://www.burnout-info.ch/burnout_ursachen_rollenerwartungen.htm)
- Burnout-Info.ch. (2012c). *Stressabbau: externe Stressoren beseitigen und/oder den Umgang mit ihnen verändern*. Gefunden am 07.02.2014 unter [http://www.burnout-info.ch/burnout\\_therapie\\_stressabbau.htm](http://www.burnout-info.ch/burnout_therapie_stressabbau.htm)
- Burnout-Info.ch. (2012d). *Stressabbau: externe Stressoren beseitigen und/oder den Umgang mit ihnen verändern*. Gefunden am 07.02.2014 unter [http://www.burnout-info.ch/burnout\\_therapie\\_stressabbau.htm](http://www.burnout-info.ch/burnout_therapie_stressabbau.htm)
- Butcher, James N.; Mineka, Susan; Hooley, Jill M. (2009). *Klinische Psychologie* (13. Aufl.). München: Pearson.
- Canadian Association of Social Workers [CASW]. *What is Social Work*. Gefunden am 21.01.2014 unter <http://www.casw-acts.ca/en/what-social-work>
- Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (ohne Datum/a). *Kapitel V Psychische und Verhaltensstörungen (F00-F99)*. Gefunden am 19.03.2014 unter <http://www.dimdi.de/static/de/klasi/icd-10-gm/kodesuche/onlinefassungen/htmlgm2013/block-f40-f48.htm>
- Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (ohne Datum/b). *Kapitel XXI Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen (Z00-Z99)*. <http://www.dimdi.de/static/de/klasi/icd-10-gm/kodesuche/onlinefassungen/htmlgm2013/block-z70-z76.htm#Z73>
- Edelwich, Jerry & Brodsky, Archie (1984). *Ausgebrannt. Das BURN-OUT-Syndrom in den Sozialberufen*. Salzburg: AVM-Verlag. (engl. *Burn-out. Stages of Disillusionment in the Helping Profes-*

- sions. New York 1980)
- Elsässer, Jeanette & Sauer, Karin E. (2013). *Burnout in sozialen Berufen. Öffentliche Wahrnehmung, persönliche Betroffenheit, professioneller Umgang*. Freiburg: Centaurus Verlag & Media
- Engelke Ernst, Borrmann Stefan, Spatscheck Christina (2009). *Theorien der Sozialen Arbeit. Eine Einführung* (5. Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus
- Fengler, Jörg (1998). *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation* (5. Aufl.). München: Verlag J. Pfeiffer
- Freudenberger, Herbert & North, Gail (2012). *BURN-OUT bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag. (engl. *Women's Burn-Out*. New York 1985)
- Gussone, Barbara & Schiepek, Günter (2000). *Die „Sorge um sich“. Burnout-Prävention und Lebenskunst in helfenden Berufen*. Tübingen: dgvt-Verlag
- Hafen, Martin (2007). *Grundlagen der systemischen Prävention. Ein Theoriebuch für Lehre und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Hafen, Martin (2009). *Mythologie der Gesundheit. Zur Integration von Salutogenese und Pathogenese*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Hafen, Martin (2013). *Grundlagen der systemischen Prävention. Ein Theoriebuch für Lehre und Praxis* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Hockenbecker-Belke, Eva (2007). *Ausgebrannt – Ein Ratgeber für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Burnout-Prävention in personenzentrierten Dienstleistungsberufen*. Berlin: Lit.
- Hubmann, Markus (2011). *Meditation statt Burnout. Meditation als wirksame Burnout-Prävention in der Sozialen Arbeit*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit der Zürcher Fachhochschule ZHAW Soziale Arbeit.
- Jaggi, Ferdinand (2008). *Burnout – praxisnah*. Stuttgart: Georg Thieme Verlag
- Köppel, Monika (2010). *Salutogenese und Soziale Arbeit* (4. Aufl.). Lage: Jacobs.
- Kottler, Anna (2004). *Psychosoziale Beratung in der klinischen Sozialarbeit. Bedarf und Kompetenzen*. Lage: Jacobs.
- Kraemer Horst (2012). *Soforthilfe bei Stress und Burn-out. Das Praxisbuch* (1. Aufl.). München: Kösel
- Kury Patrick (2012). *Der überforderte Mensch. Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag
- Lloyd, Chris; King, Robert & Chenoweth, Lesley (2002). In *Journal of Mental Health. Social work, stress and burnout: A review*. (3. Aufl., S. 255-265). Abingdon: Carfax Publishing Ltd.
- Linneweh, Klaus (2002). *Stresskompetenz. Der erfolgreiche Umgang mit Belastungssituationen im Beruf und Alltag*. Weinheim: Beltz Verlag
- Maroon, Istifan (2008). *Burnout bei Sozialarbeitern. Theorie und Interventionsperspektiven* (Georgette Liedtke, Übers.). Hildesheim: Olms

- Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer-Verlag. (engl. *The Truth about Burnout*. San Francisco 1997)
- Meyer, Ernst (Hrsg.). (1991). *Burnout und Stress. Praxismodelle zur Bewältigung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Poulsen, Irmhild (2009a). Energietankstellen zur Gesundheitshaltung für Soziale Fachkräfte – Ressourcen und Handlungsstrategien. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 2009 (Nr. 4), 244-252
- Poulsen, Irmhild (2009b). *Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit. Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften
- Schmidbauer, Wolfgang (2007). *Das Helfersyndrom. Hilfe für Helfer*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Schulze, Beate (2005). *Burnout heute. Quo vadis? – Risiken, Auswirkungen, Prävention*. Gefunden am 25.05.2010, unter [www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)
- Stimmer, Franz & Weinhardt, Marc (2010). *Fokussierte Beratung in der Sozialen Arbeit*. München: Reinhardt
- Wartenweiler, Dieter (1989). *Sozialarbeit – Seelenarbeit. Eine berufliche Herausforderung*. Bern: Haupt
- Wüthrich, Barbara (2008). *Burnout Prävention. brennen ohne auszubrennen*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit der Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

## Anhang 1

### Hilfreiche Internet-Adressen

#### Timeout Statt Burnout, Zürich / Bonstetten

**Beratende:**

Christoph Walser, freiberuflicher Coach und Trainer für Persönlichkeitsentwicklung, Lifebalance und Burnout-Prävention.

Shanti Wendel Diener, freiberufliche Psychologin, Spezialisierung auf Burnout-Prävention

**Angebot:**

Auf die Bedürfnisse der Auftraggebenden (Einzelpersonen oder Gruppen) abgestimmte Seminare, Coachings und / oder Referate zu den Themen:

- kompetent mit eigenen Kräften umgehen
- Belastungen abbauen und Erschöpfung vorbeugen
- Balance zwischen Arbeit und Privatleben verbessern
- Erholungsfähigkeit wieder erlangen und weiter entwickeln
- Arbeitsbedingungen, die Kreativität, Leistung und Gesundheit fördern

**Referenzen:**

Diverse Auftraggebende, unter Anderen AvenirSocial, Curaviva oder Fachverband Sucht.

**Kontakt unter:**

[www.timeout-statt-burnout.ch/cms/kontakt.html](http://www.timeout-statt-burnout.ch/cms/kontakt.html)

#### Seminare.ch, Website

Portal für Ausbildung, Weiterbildung, Kurse, Lehrgänge und Seminare

Portal mit Angeboten für Weiterbildungen zur Burnout-Thematik, aus diversen Regionen. Die Angebote können verglichen und von den diversen Anbietenden direkt kostenlos Unterlagen bestellt werden. Das Angebot reicht über Stress-Management über Burnout-präventive Massnahmen bis zu Selbstheilenden Massnahmen.

**Kontakt unter:**

[www.seminare.ch/burnout-info.html](http://www.seminare.ch/burnout-info.html)

#### Selbsthilfegruppen

##### Selbsthilfe Schweiz

Das Portal Selbsthilfe Schweiz ist der nationale Dachverband der Schweizer Selbsthilfezentren und zweier Selbsthilfeorganisationen. Er ermöglicht eine gezielte, regionale Suche nach Selbsthilfegruppen zum Thema Burnout.

**Kontakt unter:**

[www.selbsthilfeschweiz.ch](http://www.selbsthilfeschweiz.ch)

## **Diverse Methoden zur Entspannung:**

### **Autogenes Training**

Schweizerische Gesellschaft für Autogenes Training. Informationen und Kursangebote an diversen Orten.

#### **Kontakt unter:**

[www.sat-verband.ch](http://www.sat-verband.ch)

### **Jacobson-Entspannung**

Forum Progressive Muskelentspannung: Entspannungstechniken zum Abbau von Stress. Erweiterte Informationen und Gratis-Anleitung um die Entspannungstechnik zu lernen.

#### **Kontakt unter:**

[www.progressivemuskelentspannung.com](http://www.progressivemuskelentspannung.com)

### **Atemübungen**

Diverse Atemübungen zur Entspannung mit genauer Anleitung sind unter folgenden Links zu finden:

<http://www.praxispilgerzell.de/unser-angebot/ratgeber/atemuebungen-zur-entspannung.html>

<http://www.netzgesundheit.com/entspannung/atemuebungen-fur-den-alltag/>

### **Weitere Entspannungsmethoden:**

Die Website „Zeitblüten Zeitmanagement, Zielmanagement und Arbeitsmethodik“ bietet einen Katalog mit 45 weiteren Entspannungsübungen kostenlos zum Download an.

#### **Kontakt unter:**

<http://media.frauenaeerzte-im-netz.de/mediadb/media/FiN/pdf/45-entspannungsuebungen.pdf>

## **Weiterführende Informationen zu Burnout:**

### **Burnout-Info, Website**

Informationen über Definition, Symptome, Ursachen, Verlauf, Therapie und Prävention von Burnout. Verdeutlicht mit Erlebnisberichten aus der Praxis.

Herausgegeben von Proxena GmbH, Redaktion: Dr. C. M. Zedler, Dipl.-Psych. und J. Schilling, Dipl.-Inform.

#### **Kontakt unter:**

[www.burnout-info.ch](http://www.burnout-info.ch)

### **Institut für Arbeitsmedizin IFA**

Das Institut für Arbeitsmedizin verweist im folgenden Dokument auf weitere Internetadressen zur Vertiefung der Thematik Burnout.

## Anhang 2

*Ein Merkblatt des Instituts für Arbeitsmedizin ifa.*

### **Wichtige Internetadressen zum Thema Burnout**

Gibt man das Wort „Burnout“ im Internet ein, erscheint eine unüberschaubare Zahl von Adressen, Angeboten und Texten zu diesem Thema. Wie will man sich in diesem Dschungel noch zurechtfinden? Hierzu soll dieses Kapitel eine kleine Hilfe sein, denn es enthält einige wichtige Internetseiten, welche gehaltvolle Informationen rund um das Thema Burnout bereitstellen. Es ist klar, dass nur eine kleine Auswahl und keine vollständige Linkseite aufgezeigt werden kann. Dennoch soll sie interessierten Personen eine wichtige Hilfe sein, bei der Suche nach relevanten, gehaltvollen und bedeutsamen Informationen zum Thema Burnout. Die nachfolgende Linkauswahl ist nach Alphabet geordnet, was zur Übersichtlichkeit beitragen soll.

#### **Gesundheitsförderung Schweiz:**

##### **[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)**

Hier können verschiedene aktuelle Projekte rund um das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung bezogen werden. Unter anderem Informationen über das Projekt SWiNG, Label Friendly Work Space, KMU-vital und vieles mehr.

#### **Hilfe bei Burnout**

##### **[www.hilfe-bei-burnout.de](http://www.hilfe-bei-burnout.de)**

Informative Internetseite rund um das Thema Burnout mit Burnout-Forum wo sich Betroffene austauschen können. Ausserdem findet man Links zu anderen Internetseiten und Angeboten rund um das Thema Burnout.

#### **ifa Institut für Arbeitsmedizin**

##### **[www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)**

Dienstleistungsunternehmen im Bereich Gesundheitswesen und Marktleader der betrieblichen Gesundheitsförderung. Schweizweite Angebote von Dienstleistungen für Unternehmen in allen Fragen rund um das Thema Gesundheit. Das ifa umfasst eine Praxis, Gesundheitszentren, eine Abteilung für Gesundheitsförderung sowie Spezialisten im Bereich Arbeitsmedizin.

#### **Institut für betriebliche Gesundheitsförderung iBGF GmbH**

##### **[www.ibgf.ch](http://www.ibgf.ch)**

Angebote rund um das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz von der Arbeitsplatzbegehung, Gesundheitsbefragung über Gesundheitsberichte bis hin zu Prevent- Programmen zum Thema Burnout.

#### **Kernen resource management ag**

##### **[www.kernenag.ch](http://www.kernenag.ch)**

Angebote von der Unternehmensberatung, Führungs- und Teamentwicklung über Ressourcenmanagement bis hin zu Burnout.



## **KOSCH Koordination und Förderung von Selbsthilfegruppen in der Schweiz**

### **www.kosch.ch**

Die Stiftung KOSCH wurde im Jahre 2000 gegründet. Sie ist die Dachorganisation der regionalen Kontaktstellen für Selbsthilfegruppen in der Schweiz. Die Stiftung wirkt im schweizerischen Gesundheitssystem gemäss WHO-Empfehlung für Selbsthilfe. Sie positioniert sich national durch themenübergreifende Fachkompetenz bei der Selbsthilfeförderung. Die Stiftung KOSCH ist Ansprechpartnerin für Selbsthilfekontaktstellen, Selbsthilfeorganisationen, Fachstellen, Medien und gesundheitspolitische Gremien. Sie steht in der Regel nicht in direktem Kontakt mit Selbsthilfegruppen.

## **Makora**

### **www.makora.ch**

Anbieter im Bereich Gesundheitsmanagement. Qualitative und quantitative Analysen.

## **Praxis-info.ch**

### **www.praxis-info.ch**

Das WerWasWo für Therapie und Beratung

## **Stressabbau und Stressprävention am Arbeitsplatz**

### **www.stress-no-stress.ch**

Checklisten und Selbsttests zum Thema Burnout und Stress mit Auswertungen der persönlichen Ergebnisse für Vorgesetzte und Benutzer. Passwortgeschützter Bereich für Admins und Projekt-Benutzer kann ebenfalls genutzt werden.

## **Swiss Burnout**

### **www.swissburnout.ch**

Kommunikations- und Dialog-Plattform für Gesundheitsfachleute, Organisationen und Individuen über alle Fragen bezüglich des Burnout- Syndroms. Dies einerseits im Sinne eines wissenschaftlichen Austausches zur Förderung der Prävention und Therapie von Burnout. Dies andererseits im Sinne einer emotionalen Unterstützung für Betroffene.

## **Swiss Expert Network on Burnout**

### **www.burnoutexperts.ch**

Verein, welcher aus einer Gruppe von Experten im Jahre 2007 gegründet wurde. Zweck ist das Wissen und die Expertise zu Definition, Prävention, Therapie und Rehabilitation des Burnout- Syndroms in der Schweiz zu fördern und weiterzuentwickeln. Das Burnout- Syndrom soll multidisziplinär erforscht und Konzepte zur Verhinderung der Entstehung und Auswirkungen entwickelt werden. Der Verein hat eine allgemeingültige Burnout- Definition für die Schweiz etabliert.