

## Work-Life-Balance – Burnout erkennen und vorbeugen

### Work-Life-Balance



#### - Burnout erkennen und vorbeugen

Rainer Wilkening



41. Weiterbildungsveranstaltung für Fachlehrerinnen und Fachlehrer an gastgewerblichen Berufs- und Fachschulen am 2. Oktober 2010 in Hertenstein

Folie 0

Konfliktmanagement

### Reich und berühmt – auch Promis leiden unter Burnout



Rolf Schweiger  
ehemaliger FDP-Präsident



Ottmar Hitzfeld



Mahmud Ahmadinedschad  
Präsident des Irans



Robby Williams



Folie 7

Konfliktmanagement

### Drei zentrale Burnout-Merkmale



#### 1. Emotionale Erschöpfung

Das Gefühl, emotional und körperlich ausgelaugt, verbraucht und am Ende der Kräfte zu sein

#### 2. Inneren Widerwillen gegen Menschen (Depersonalisierung)

Das Gefühl der Verhärtung und Abstumpfung gegenüber Menschen, die einem am Arbeitsplatz begegnen. Unpersönlich-herzlose oder zynische Einstellung gegenüber Kollegen, Klienten und Schüler

#### 3. Reduzierte Leistungsfähigkeit

Das Gefühl, dass die eigene Arbeit ineffektiv und sinnlos geworden ist, sowie der Verlust des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten

Folie 13

Konfliktmanagement

Unter Burnout (engl.: *to burn out* = ausbrennen) versteht man die negativen Folgen der beruflichen Über-Beanspruchung.

Burnout bezeichnet sowohl den **Prozess des Ausbrennens** über Monate oder Jahre als auch den **Endzustand** von totaler Erschöpfung und chronischer Müdigkeit.

Die Betroffenen haben das frustrierende Gefühl, trotz immer grösseren Energieaufwands immer weniger zu erreichen.

Das Thema Burnout war lange Zeit ein Tabuthema. Die „Burn-outs“ wurden als die tragischen Verlierer unserer Leistungsgesellschaft betrachtet, die dem zunehmenden Druck nicht mehr standhalten konnten.

In jüngster Zeit hat sich ein Wandel vollzogen. Das Thema wird zunehmend in einer breiten Öffentlichkeit diskutiert, nicht zuletzt dadurch bedingt, dass sich einige **Prominente** als „Burn-outs“ geoutet haben und dadurch dass Thema verstärkt von den Medien aufgegriffen wurde.

### Drei zentrale Kennzeichen: Emotionale

Erschöpfung: Das Gefühl, emotional ausgelaugt, verbraucht und am Ende der Kräfte zu sein.

Inneren Widerwillen gegen Menschen:

Das Gefühl der Verhärtung und Abstumpfung gegenüber Menschen, die einem am Arbeitsplatz begegnen. Unpersönlich-herzlose oder zynische Einstellung gegenüber Klienten und Kollegen.

Reduzierte Leistungsfähigkeit:

Das Gefühl, dass die eigene Arbeit ineffektiv und sinnlos geworden ist, sowie der Verlust des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten.

### Woran erkenne ich Burnout?



- **Vollausgeprägtes Stadium**
- **Fortgeschrittenes Stadium**
- **Früh-Stadium**
- **Warnsignale**
- Es gibt **Vorstufen** die selbst noch keinen Krankheitswert haben

Folie 15

Konfliktmanagement

### Schicksal der Überengagierten?



Nur wer «entflammt» ist, kann ausbrennen!

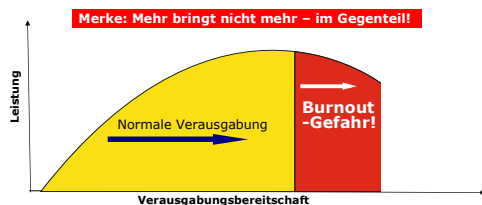
Folie 14

Konfliktmanagement

### Perfektionismus

Faktoren der Person

- Perfektionismus



Folie 35

Konfliktmanagement

### Was macht die Beziehung zu Betroffenen schwierig?

- fühlt sich isoliert
- schämt sich
- sieht sich als Versager
- durch jede kleine Anstrengung und Begegnung sehr erschöpft
- wagt sich nicht nach draußen, weil man ihn/sie erkennen / sehen könnte
- Begegnung mit Bekannten läßt auslösende Konflikte wieder aufleben
- Angst vor Wiedereinstieg

Der Übergang vom „normalen Berufsalltag“ ins Burnout ist für die meisten nicht wahrnehmbar. Der Betroffene merkt es in der Regel als Letzter.

**Erste Warnzeichen** sind meistens zunehmende **Erschöpfung**, Müdigkeit, Konzentrationsstörungen und die **Unfähigkeit zu entspannen!**

Früher haben die Betroffenen an ihrem Arbeitsplatz in der Regel eine gute bis überragende Leistung erbracht zu der sie jetzt nicht mehr in der Lage sind.

Burnout gefährdete Menschen sind in der Regel hochmotivierte Menschen, die die Welt umkrempeln wollen, Märtyrer spielen und unrealistisch hohe Anforderungen an sich und ihr Umfeld stellen.

Zu diesen Menschen zählen **Idealisten**, deren hehre Ziele oft hart auf die Realität aufschlagen. Etwa Lehrer, Sozialarbeiter und Betreuer, die feststellen, dass sie nicht jeden retten können und **Perfektionisten**, die sich an unerreichbaren Zielen verschleissen.

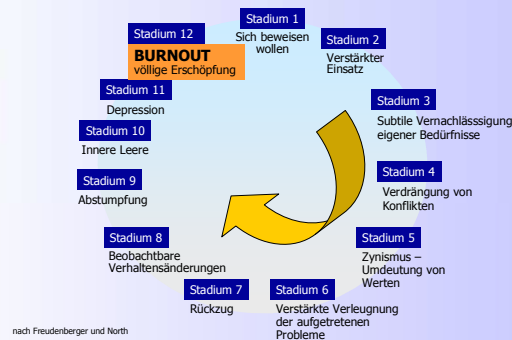
Das Thema „Perfektion“ beherrscht vor allem die Burnout-Bedrohten. «Nichts ist so gut, als das man es nicht noch besser machen könnte». Sie neigen zu einer dauerhaft **erhöhten Verausgabebereitschaft**.

Menschen im Burnout verlieren die Fähigkeit, Aufgaben zu planen und stufenweise anzugehen. Auch der Versuch, noch mehr Energie aufzuwenden führt nicht mehr zum erhofften Resultat.

Im **Arbeitskontext** ist Burnout ein Tabu-Thema – ungeachtet aller öffentlichen Diskussion. Anzeichen von Burnout zu zeigen oder auch nur den Eindruck zu erwecken, man sei gestresst, birgt die Gefahr in sich, als nicht belastbar wahrgenommen zu werden und damit die Karriere aufs Spiel zu setzen.

Die Mehrzahl der Betroffenen wird ein Burnout bei sich selbst gar nicht erkennen. Sie zählen in diesen Situationen darauf, dass Kollegen sie auf Veränderungen in ihrem Verhalten und ihrer Arbeit hinweisen.

## Der Burnout-Zyklus



## Anzeichen für Burnout am Arbeitsplatz

- Klagen über Arbeitsunlust und Überforderung
- keine neuen Ideen und Projekte, die die Person früher auszeichneten
- Negative Grundeinstellung, Dienst nach Vorschrift
- Widerstand gegen Veränderungen
- weniger Kontakt mit Kollegen
- vermehrt krankheitsbedingte Absenzen
- „innere Kündigung“

Die 12 Phasen treten nicht immer genau in dieser Reihenfolge auf, sie kennzeichnen aber häufig vorkommende Schritte.

Typisch für das Burnout ist, dass zu Beginn ein starkes Engagement für die beruflichen Ziele erfolgte, dass aber durch die Arbeitsumgebung nicht entsprechend honoriert wurde.

In den fortgeschrittenen Stadien kommt es zu völliger körperlicher und seelischer Erschöpfung, die lebensbedrohend sein kann. Im **Endzustand** gleicht Burnout einer schweren Depression.

Das Management tut gut daran, bei einem Burnout die Gestaltung der Arbeit und Organisation im Betrieb zu hinterfragen und die Burnout verursachenden Faktoren zu eruieren und zu reduzieren.

Früher hat der Betroffene gute bis überragende Leistungen erbracht, zu denen er jetzt nicht mehr in der Lage ist.

## Was Lehrer alles können sollten



Folie 43

Konfliktmanagement

Lehrer üben – was ihre seelischen Belastungen angeht – einen der anstrengendsten Berufe aus.

Die Eigenschaften, die Lehrer zu Burnout prädestinieren – z. B. Idealismus, Sensibilität, unermüdlicher Arbeitseinsatz, hochgesteckte Ziele – sind grösstenteils solche, die man sich beim Lehrer der eigenen Kinder wünscht.

## Antreiber, ihre Bedeutung und mögliche Gegengifte

Antreiber	Bedeutung	Gegengift
1. Sei perfekt!	Mach alles, was du tust, so gut wie möglich – auch wenn es nicht wirklich wichtig ist. Sei erst mit dem Besten zufrieden, und weil man selbst das Beste immer noch ein bisschen besser machen kann, sei nie zufrieden, schon gar nicht mit dir.	Auch ich darf Fehler machen! Ich brauche mich nur um Perfektion zu bemühen, wo es lohnt.
2. Streng Dich an!	Gib stets deine ganze Kraft – der Erfolg ist zweitrangig. Und hör erst dann auf, dich anzustrengen, wenn du völlig am Ende bist; auf gar keinen Fall mach's dir leicht!	Ich darf es mir leicht machen. Intelligenter arbeiten, nicht hart!
3. Beeil Dich!	Mach alles was du tust, so schnell wie möglich! Am besten noch ein bisschen schneller. Auch wenn die Sache gar nicht eilig ist – es gibt immer viel zu tun!	Ich darf mir Zeit lassen!
4. Sei stark!	Zeig keine Gefühle! Gefühle sind ein Zeichen von Schwäche – also empfinde am besten gar keine!	Ich darf wahrnehmen und zeigen, wie mir zumute ist!
5. Machs den anderen recht!	Denk an dich zuletzt, wenn überhaupt! Nimm dich nicht wichtig! Die Ansprüche der anderen sind immer wichtiger als deine eigenen!	Meine Bedürfnisse sind mindestens so wichtig wie die anderer. Ich bin der wichtigste Mensch in meinem Leben!

**Innere Antreiber identifizieren!** Sind Sie

mit einem überstark ausgebildeten Antreiber gesegnet, der Ihre Lebensfreude vergiftet? Applizieren Sie sich mögliche „Gegengifte“!


Die Bedeutung des **Antreiberkonzeptes** für Verständnis und auch Minderung von Burnout kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Ich habe jedenfalls noch keinen Ausbrenner kennen gelernt, der nicht mit mindestens einem stark ausgebildeten Antreiber gesegnet gewesen wäre.

## Wie steht es mit Ihrer Energiebilanz?

Übung: Wie steht es mit Ihrer Energiebilanz?  
Wir klären die Frage: Woher kommt meine Energie? Und wohin geht meine Energie? Fertigen Sie zunächst eine Liste ihrer möglichen Energiequellen an, z. B. aus der Natur, der Musik, vom Lesen, vom Wandern, aus meinen Hobbys etc. Nun teilen Sie den Energiekuchen ohne grosses Nachdenken auf.

Woher kommt meine Energie?




Liste meiner Energiequellen:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wohin geht meine Energie?



Liste meiner Energieverbraucher:

\_\_\_\_\_

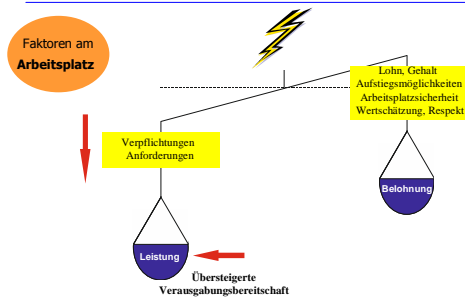
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Folie 57

Konfliktmanagement

## Modell beruflicher Gratifikationskrise

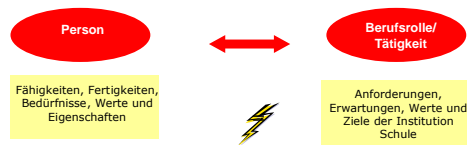


Folie 46

Konfliktmanagement

## Modell der Person-Umwelt-Passung

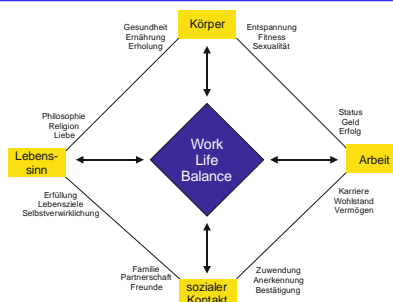
### Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit als Passung zwischen



Folie 42

Konfliktmanagement

## Vier-Säulen-Konzept



Folie 55

Konfliktmanagement

## Wie steht es mit Ihrer Energiebilanz?

Ausgebrannte leben häufig im Energiedefizit. Sie geben mehr als sie bekommen.

Klären Sie die Frage: Woher kommt meine Energie? Und wohin geht sie? Falls Ihnen wenig einfällt, könnte das ein Hinweis sein, dass es mit Ihrer Energieversorgung nicht zum Besten steht. Nun teilen sie den Energiekuchen ohne grosses Nachdenken auf.

Das Modell geht davon aus, dass die Erwerbsarbeit durch eine Tauschbeziehung von erbrachten Leistungen und erhaltenen Belohnungen gekennzeichnet ist. Zu den Belohnungen gehören Lohn/Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, sowie Anerkennung u. Wertschätzung. Burnout ist dann zu erwarten, wenn lang anhaltender hoher Verausgabung keine angemessene Belohnung (Gratifikation) gegenübersteht - **Dauerzustand des Zuviel-Gebens und Zuwenig-Bekommens!**

Ist es Ihnen gelungen eine erträgliche Passung zwischen eigenen Bedürfnissen und Fähigkeiten einerseits und externen Anforderungen und Erwartungen der Berufsrolle andererseits herzustellen?

Misslingt das dauerhaft, kann die Entwicklung in einen Burnout-Prozess eskalieren.

**Lassen Sie es nicht zu, dass Ihre Arbeit Ihr Leben auffrisst.**

**Wichtig: Soziale Netze pflegen!**

Soziale Kontakte sind eine ganz wichtige Ressource im Umgang mit Belastungen. Kollegen können emotionale und strategische Rückendeckung bieten; sie können Information, Rat und Feedback liefern – oder auch nicht.

## Optimieren Sie Ihre Work-Life-Balance

- Perfektionistische Leistungsansprüche kritisch überprüfen und eigene Leistungsgrenzen akzeptieren lernen
- Schwierigkeiten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung sehen
- Sich nicht im alltäglichen Kleinkrieg verlieren, den Blick für das «Wesentliche», das, was mir wirklich wichtig ist, bewahren
- Sich des Positiven, Erfreulichen, Gelungenen bewusst werden und dafür Dankbarkeit empfinden
- Weniger feste Erwartungen und Vorstellungen an andere haben, die Realität akzeptieren
- An unangenehmen Gefühlen von Verletzung oder Ärger nicht festhalten, sondern diese loslassen und vergeben lernen

Folie 57

Konfliktmanagement

## Take Home Message

Faktoren der Person

### Anregungen zur Selbstreflexion:

- Setze ich mir zu hohe Ziele?
- Habe ich übertriebenen Ehrgeiz?
- Kenne ich meine Grenzen?
- Praktiziere ich gesunden Egoismus?

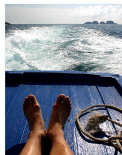
Folie 61

Konfliktmanagement

## Burnout als Chance

- ◆ Erkennen, dass wir auch wertvoll sind, wenn wir an unsere Grenzen geraten sind
- ◆ Neue Weichenstellung für die Gestaltung des Lebens
- ◆ Mehr Verständnis für andere Menschen

## Relax, enjoy, have a nice day!



Folie 54

Konfliktmanagement

## Denken Sie daran!

„Glückliche Menschen gehen in ihrer Arbeit auf aber niemals unter!“

„Die Kunst des Ausruhens ist ein Teil der Kunst des Arbeitens.“

## Beginnen Sie mit einer grundlegenden Bestandsaufnahme der eigenen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Grenzen!

In der Krise eines Burnout liegt auch eine Chance: Es gilt zu erkennen, dass wir wertvoll sind, selbst wenn wir an unsere Grenzen geraten sind. Oftmals werden wir aufgerüttelt, neue Weichenstellungen für die Gestaltung des Lebens vorzunehmen.

Und schliesslich hat so mancher in seiner eigenen Krise gelernt, andere Menschen besser zu verstehen.

So gesehen kann Burnout auch zu einem Neuanfang werden, der dem Leben eine neue bessere Wendung gibt.

„Wer die Arbeit kennt und nach ihr rennt und sich nicht drückt, der ist verrückt“  
(Graffiti in einer Züricher Bahnhofstoilette)

