

4.3.5

Burnout beim Ausbildungspersonal als Führungskraft rechtzeitig erkennen

Inhalt

	<i>Seite</i>
● Der Begriff Burnout	3
● Ursachen für die Entstehung von Burnout bei Ausbildern . . .	6
– Die betroffene Person/der Ausbilder	
– Verstärkende Formen	
– Ursächliche Formen	
– Die Situation des Ausbilders	
● Burnout rechtzeitig erkennen – an sich selbst und aus Sicht einer Führungskraft bei den Mitarbeitern	16

(Fortsetzung siehe nächste Seite)

Die Autorin:

Wibke Wildenmann, Doktorandin, M. Sc. Wirtschaftspsychologie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Bereiches Research and Development sowie Trainerin und Beraterin in verschiedenen Projekten des Unternehmens Wildenmann Consulting.

Anschrift: Pforzheimer Str. 160, 76275 Ettlingen, Tel.: 0 72 43/5 23 08 00,
E-Mail: Wibke.Wildenmann@wildenmann.com

Inhalt (Fortsetzung)

- Verhalten als Führungskraft beim Burnout des Ausbil-
dungspersonals 19
- Burnout vermeiden – Möglichkeiten für Führungskräfte 22
- Literatur 24

Der Begriff Burnout

„Ausgebrannt. Ich? Nein, okay, ich arbeite viel. Ich brenne eher, anstatt auszubrennen. Aber meine Auszubildenden brauchen doch so einen motivierten Ausbilder. Es ist auch viel zu tun. Zum Glück habe ich viel zu tun. Andersherum wäre es schlimmer. Viel schlimmer. Es muss doch aber auch alles bis ins kleinste Detail stimmen. Erst dann ist es gut. Gut genug. Jetzt ist es schon wieder 20 Uhr abends. Nur noch diese Präsentation über den anstehenden Ausbildungstag für meinen Vorgesetzten. Wenn da wieder Fehler drin sind, dann ist es endgültig aus. Dann kann ich gehen. Noch nie hat er mich gelobt. Aber wenn ich jetzt die Präsentation gut vorbereite, dann wird er bestimmt sagen „Gut gemacht. Das haben Sie gut gemacht“ ... Das haben Sie gut gemacht. Was würde ich geben für diesen Satz. Um diesen Satz zu hören. Alles. Ich muss alles dafür tun, alles perfekt machen. Ich muss perfekt sein. Erst dann ist mein Vorgesetzter zufrieden mit mir. Jetzt, wo ich die Chance bekommen habe, hier in diesem tollen Unternehmen zu arbeiten. Jetzt darf ich nicht versagen. Ich darf mir keine Fehler erlauben. Aber warum bin ich nur so müde?“

Wir leben in einer sich ständig verändernden turbulenten Welt, in der Umbrüche in technologischer und ökonomischer Weise vorstättgehen, ohne auf die Bedürfnisse eines Individuums einzugehen. Es scheint kaum noch Platz für das eigene private und berufliche Leben mit Freude oder Gelassenheit zu geben. Längere Arbeitszeiten, wenig Anerkennung und die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes lassen immer mehr Menschen psychisch erkranken. Die Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter werden zunehmend größer. Von allen Seiten her werden Ansprüche gestellt. Es werden immer mehr Entscheidungen abverlangt, auch wird immer mehr Kritik ausgesprochen und eine stetige Auseinandersetzung mit Zielkonflikten kommt auf.

**Wenig Platz
für
Gelassenheit**

**Steigende
Zahlen**

Die AOK meldet, dass es 2010 neun Mal mehr Krankheitstage wegen Burnouts gegeben habe als noch 2004. Die Gesundheitskasse zitiert in einem Bericht die Weltgesundheitsorganisation, die Burnout als Folge ständigen Stresses als größte Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts ansieht.

Bereits Shakespeare machte 1599 von der Redewendung „to burn out“ Gebrauch. In seinem Werk „The Passionate Pilgrim“ steht: She burnt with loue, as straw with the fire flammeth, She burnt out lou, as soon as straw out burneth. . .“

**Körperliche,
emotionale
und geistige
Erschöpfung
über einen
längeren
Zeitraum**

Der Begriff Burnout wurde in den 70er-Jahren vom amerikanischen Psychoanalytiker Freudenberg geprägt ([2], S. 10). Wörtlich übersetzt bedeutet Burnout so viel wie „ausbrennen“ oder „ausgebrannt sein“. Ein motivierter und engagierter Mitarbeiter kann seinen ursprünglichen Leistungsstandard nicht mehr halten und es kommt zu körperlichen Symptomen wie Erschöpfung, Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit oder einer Distanzierung zur Arbeit. Burnout wurde zum Synonym für physische und psychische Befindensbeeinträchtigungen. Das heißt, es handelt sich um einen Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Wenn diese verschiedenen Symptome aus den drei genannten Kategorien über einen längeren Zeitraum auftreten und keine Erholungsphase zum Nutzen vom Auftanken von Energiereserven sorgt, ist von Burnout die Rede.

**Folge von
kurzzeitigem
oder lang
anhaltendem
Stress**

Burnout kann als Folge von kurzzeitigem oder lang anhaltendem Stress gesehen werden. Wird die Belastung als hoch, dauerhaft oder unausweichlich wahrgenommen, kann weder durch Bewältigung noch durch Erholungszeiten hinreichend reduziert oder ausgeglichen werden, dann kann von Burnout gesprochen werden.

**Drei
Komponenten**

Drei wichtige Komponente sind für Burnout maßgeblich:

1. Emotionale Erschöpfung: ein Gefühl der Überforderung, Erschöpfung, Frustration und Angst,
2. Depersonalisierung: eine distanzierte, negative oder zynische Einstellung gegenüber anderen Menschen im beruflichen Umfeld,

3. Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit: ein Erleben reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit hinsichtlich Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Durchhaltefähigkeit im Beruf. Die betreffende Person stellt bei sich einen verminderten Output fest.

Zentraler Aspekt beim Burnout ist die emotionale Erschöpfung. Burnout wird deshalb als Zustand lang anhaltender Stresssituation oder mehrerer Stresssituationen kurz hintereinander verstanden.

Ursachen für die Entstehung von Burnout bei Ausbildern

Die Ursachen von Burnout lassen sich in Bezug auf die Person/den Ausbilder in verstärkende und ursächliche Formen einteilen (s. Abb. 1).

Auslösende Bereiche für Burnout

Durch sechs verschiedene Bereiche (Privatleben, Auszubildende, Team- oder Kollegenkreis, Führungskraft, Unternehmen, gesellschaftliche Rahmenbedingungen) kann Burnout bei der Person/beim Ausbilder ausgelöst werden. Das Privatleben könnte eine Rolle spielen, speziell die Partnerschaft oder der Freundeskreis. Die Übernahme der großen Verantwortung für Auszubildende oder ein unangenehmes Arbeitsklima im Kollegenkreis beeinträchtigen das Wohlbefinden. Das Verhältnis zur Führungskraft kann sich auf den betroffenen Ausbilder negativ oder stressend auswirken. Das Unternehmen als Ganzes oder die einzelnen Abteilungen fallen belastend ins Gewicht. Auch können die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, vor allem wirtschafts- und sozialpolitischer Natur, den Belastungsgrad noch erhöhen (Angst vor Arbeitslosigkeit).

Die ursächlichen Formen bilden sich aus dem Helfersyndrom, dem Drive, dem Perfektionismus sowie dem Situationskontext des Ausbilders.

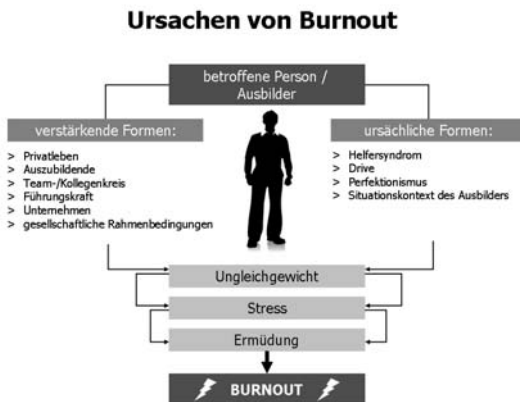


Abb. 1: Ursachen für Burnout

Die betroffene Person/der Ausbilder

Das Verhalten/die Einstellung/die Werte der betroffenen Person, sei es die biografische Prägung, kann zu einem Ausschlag führen. Wie ist die Person aufgewachsen? Wie war/ist die Beziehung zu den Eltern?

Nach Koch und Kühn ([2], S. 22) gibt es Einstellungen, die einen Ausbilder an den Rand seiner Kräfte bringen können. Dazu gehören:

- Wenn ich es nicht mache, macht es keiner.
- Nur wenn ich es mache, wird es richtig gemacht.
- Ich habe doch jetzt keine Zeit zu entspannen, erst muss die Arbeit erledigt werden.
- Ich hätte wirklich gerne jemanden, der mir etwas Arbeit abnimmt, aber ich kann sie keinem anvertrauen.
- Wenn ich zu viel zu tun habe, traue ich mich nicht, jemanden um Hilfe zu bitten.
- Ich darf mich nicht unterkriegen oder hängen lassen.

- Ich darf jetzt nicht auf meinen Körper hören.
- Ich bin zwar jetzt erschöpft, aber ich kann das jetzt nicht liegen lassen.
- Ich bin bestimmt nur vorübergehend erschöpft.
- Wenn ich jetzt nicht durchhalte, dann kann ich meine Karriere vergessen.
- Zuerst muss ich die anderen zufrieden stellen, erst dann bin ich dran.
- Ich würde mir ja gerne Ruhe gönnen, aber das geht nun mal nicht jetzt.
- Was man angefangen hat, muss man auch zu Ende bringen, koste es, was es wolle.
- Pausen bedeuten reinen Zeitverlust. Da könnte ich schon zig Sachen erledigt haben.
- Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.
- Ich muss alles perfekt machen, sonst bin ich nichts wert.

Verstärkende Formen

Privatleben

Das Privatleben dient als Verstärker für die Ursache von Burnout, wie zum Beispiel die Partnerschaft oder der Freundeskreis; es wirkt also zusätzlich auf die Person/den Ausbilder ein.

Spagat zwischen Familie und Beruf

Eine Trennung vom Partner oder der „Spagat“ zwischen Familie und Beruf kann zu Stress führen. Verantwortung für Auszubildende zu haben und emotionalem Stress durch das Privatleben ausgesetzt zu sein, stellt eine enorme Gefährdung für Burnout dar. Konflikte mit den Kindern oder mit dem Partner, insbesondere wenn dieser über Tage oder Wochen anhält und die betroffene Person keine Ruhephasen hat, führt zu sehr starker Belastung.

Freizeitgestaltung

Des Weiteren kann auch das Freizeitleben als verstärkende Form angeführt werden. Hat das Individuum nur Hobbys, die sehr anstrengend sind und keine Entspannung bieten (z. B.

Vorstandsmitglied eines Vereins oder eine Sportart, die nur auf Wettkampf basiert), kann dies auch als Stressor wirken. Hier wird dann das Muster des Berufes kopiert.

Auszubildende

Durch seine Arbeit mit den Auszubildenden muss der Ausbilder einerseits einen umfangreichen Aufgabenkomplex bewältigen und zum anderen eine große Verantwortung übernehmen. Diese Faktoren können als zusätzliche Ursache für Burnout gelten.

Fachliche Arbeit und große Verantwortung für die Auszubildenden

Der Aufgabenkomplex erstreckt sich über fachliche, organisatorische und erzieherische Aufgaben. Unter die fachlichen Aufgaben fällt z. B. die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten, Unterweisungen und betrieblicher Unterricht sowie die Unterstützung beim Lernen und die Vorbereitung auf Prüfungen. Die organisatorischen Aufgaben belaufen sich ggf. auf die Mitwirkung bei der Beschaffung und Auswahl von Auszubildenden, das Erstellen von Beurteilungen, die Anfertigung von Durchlaufplänen, die Zusammenarbeit mit Schule und Elternhaus, Kammer und Arbeitsamt sowie Geschäftsleitung und Betriebsrat. Die charakterliche Förderung und gesundheitliche Betreuung, die Erziehung zur Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sind unter den erzieherischen Aufgaben einzuordnen.

Die erzieherische Aufgabe stellt eine große Verantwortung dar, da der Ausbilder eine optimale Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden sicherstellen muss.

Team- oder Kollegenkreis

In diesem Zusammenhang ist das Thema „Mobbing“ zu sehen, das ebenfalls zu Burnout führen kann. Es kann passieren, dass Teammitglieder in unmittelbarer Konkurrenz zueinander stehen. Dies erschwert ein effektives Zusammenarbeiten, denn jeder hat seine eigenen Vorstellungen und möchte diese umsetzen.

Mobbing

Von Mobbing ist dann die Rede, wenn der Ausbilder über einen längeren Zeitraum von seinen Kollegen oder dem Team schikaniert, benachteiligt oder ausgegrenzt wird.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, sind zwischenmenschliche Konflikte nicht auszuschließen. Wird eine Person über einen längeren Zeitraum systematisch ausgegrenzt und wird gegen sie intrigiert, strömen sehr belastende Faktoren auf diese Person ein. Mobbinghandlungen verletzen die Würde einer Person und lassen den Respekt vor ihr vermissen.

Rolle der Vorgesetzten

Der Vorgesetzte sollte nicht mit geschlossenen Augen durch das Unternehmen gehen, sondern aufmerksam sein, wenn Klatsch und Tratsch die Runde machen oder wenn er sogar Mobbingaktivitäten beobachtet. Insbesondere den Vorgesetzten kommt hier sowohl eine Vorbildfunktion als auch eine Fürsorgepflicht zu. Wenn ein Ausbilder beispielsweise bei seinen Auszubildenden dieses Verhalten erkennt, sollte er so schnell wie möglich eingreifen.

Führungskraft**Ungünstige Faktoren im Verhalten der Führungskraft**

Das Verhalten von Führungskräften spielt eine bedeutende Rolle bei der Verursachung von Burnout-Prozessen zusätzlich zum ersten Faktor der Person/des Ausbilders.

Ungünstige Faktoren im Verhalten der Führungskräfte sind:

- autoritäre Führung,
- viel Kritik,
- kein Lob,
- fachliche oder soziale Überforderung der Führungskraft/ des Ausbildungsleiters,
- setzt unerreichbare Ziele,
- kann nicht planen oder strukturieren,
- berücksichtigt weder die Stärken noch die Schwächen bei der Aufgabenverteilung,
- informiert nur spärlich,

- unterstützt und motiviert nicht,
- Erfolge werden nicht honoriert (wenn überhaupt, dann wird nur ein kurzes Lob an die gesamte Abteilung oder die Gruppe erteilt und nicht auf einzelne Personen wertschätzend eingegangen),
- keine konstruktive Kritik,
- unrealistische Zielsetzung,
- zu hohe Erwartungen an den Mitarbeiter,
- die Führungskraft (Ausbildungsleiter) lässt dem Ausbilder (Mitarbeiter) nur einen reduzierten Entscheidungsspielraum,
- Eigeninitiative wird nicht gestärkt. (Im Gegenteil, bis ins kleinste Detail wird übertrieben kontrolliert und es werden eher Fehler gesucht.)

Unter diesen ungünstigen Faktoren im Verhalten der Führungskraft (Ausbildungsleiter) kann kein Vertrauen entstehen.

Weitere Ursachen können sein, dass der Führungskraft das Feingefühl oder ein Empathieempfinden fehlt. Wenn diese noch zusätzlich einen Mangel an Selbstbeherrschung aufweist, kann sich das sehr stressend auswirken.

Unternehmen

In der Kategorie „Unternehmen“ können objektive und subjektive Belastungen verstärkt auf die betroffene Person einwirken.

Objektive Belastungen

Unter die objektiven Belastungen fällt:

- Beleuchtung und Farbe,
- Lärm und Schall,
- Klima,
- chemische Einflüsse,
- Elektromog,
- Arbeitsplatzgestaltung,

- Informationsvielfalt.

Zu den subjektiven Belastungen gehören:

- die Anforderung der Arbeitsaufgabe (Höhe der Verantwortung, Gefahren, Schwere und Dauer der Tätigkeit),
- wenn die Person nicht zum Arbeitsplatz passt oder auch umgekehrt,
- wenn die Arbeitsaufgabe zu einer Überforderung (Zeitdruck, Hetze, Akkord, zu viel zu tun, Kompliziertheit, Unklarheit) oder Unterforderung (zeitlich/inhaltlich monoton, Nichtausnutzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, zu wenig zu tun) beiträgt,
- fehlendes Personal,
- Effizienzdruck,
- geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Bedingungen wirtschaftlicher und sozialer Natur

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind vor allem wirtschaftlicher und sozialer Natur. Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes kann den Belastungsgrad noch erhöhen. Ist die Tätigkeit, die ein Individuum ausführt, gesellschaftlich nicht anerkannt, dann kann dies zudem negativ auf das Gemüt des Einzelnen schlagen.

Ursächliche Formen

Helfersyndrom

Aus dem Bereich der transaktionalen Analyse geht das Drama-Dreieck hervor [3]. Hier wird die manipulative Rolle des Opfers, Verfolgers und Retters dargestellt. Die Einnahme bestimmter Rollen findet man in den Berufen wieder. Die Verhaltenstendenzen gehen also mit den gewählten Berufen einher.

Der Beruf des Ausbilders gehört zu den „Helferberufen“. Der Wunsch des Helfers liegt darin, seine Schützlinge zur Leistung anzuspornen und zu motivieren. Hier kann es leicht

passieren, dass sich die Ausbilder oft in physischer und psychischer Hinsicht ausgelaugt fühlen.

Man spricht von dem sogenannten Helfersyndrom. Die Person möchte um jeden Preis helfen und vergisst dabei sich selbst und ihre Bedürfnisse. Das Helfersyndrom ist vor allem in sozialen Berufen wie Lehrer, Arzt, Altenpfleger oder Sozialarbeiter anzutreffen. Die Hilfsbereitschaft geht bis zur Selbstaufgabe und übersieht dabei die Grenzen des Möglichen. Auf der anderen Seite, wenn andere Personen dieser Person helfen wollen, lehnt diese es ab oder kann es nicht annehmen.

Helfer- syndrom

Da meistens solche Arbeitsbereiche wie die Ausbildung von Auszubildenden bei den Ausbildern mit einem Helfersyndrom einhergehen, können Probleme entstehen. Der Ausbilder sucht Anerkennung durch „Helfen“. Dieser gibt seinen Auszubildenden Anerkennung und führt sie zu guten Abschlüssen. Aufgrund des Kontextes ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Ausbilder selbst diese Anerkennung nicht bekommt, höher als in anderen Berufen. Denn Führungskräfte gehen implizit davon aus, dass die Ausbilder stellvertretend die Wertschätzung der Erfolge der Auszubildenden auf sich beziehen und für sich verbuchen; was in der Realität jedoch nicht unbedingt passiert.

Es gibt bestimmte Berufe, die Menschen mit einem „Helfersyndrom“ förmlich anziehen; dort, wo man Menschen umsorgt oder aber auch erfolgreich macht; wo eine gewisse altruistische Grundhaltung vorhanden ist. Der Beruf des Ausbilders gehört grundsätzlich zu diesem Sample der Helferberufe.

Drive

Burnoutgefährdet sind vor allem Personen, die sehr ehrgeizig und leistungsbereit sind. Sie haben meistens einen hohen Anspruch an sich selbst und an ihre Umwelt; fürchten sich aber vor möglichen negativen Konsequenzen. Ihre Motivation ist so stark, dass sie bis zur Selbstaufgabe gehen kann. Ge-

nau wie beim Helfersyndrom versucht das Individuum über den Drive/die Motivation Anerkennung zu erhalten.

Perfektionismus

Im Folgenden wird näher auf den Einstellungssatz „Ich muss alles perfekt machen, sonst bin ich nichts wert.“ eingegangen. Hierzu wird insbesondere das Modell des Selbstkonzeptes betrachtet.

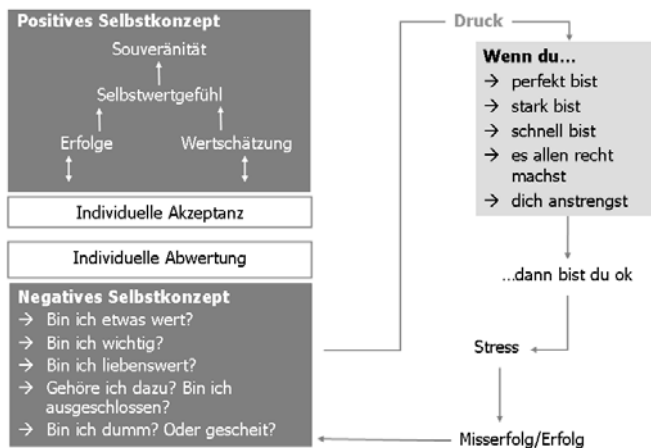


Abb. 2: Selbstkonzept

Selbstkonzept Es wird im Anschluss das Selbstkonzept, welches in der Abbildung aufgeführt ist, näher erklärt. Die individuelle Akzeptanz beinhaltet das positive Selbstkonzept, während die individuelle Abwertung das negative Selbstkonzept aufführt.

Seitens des positiven Selbstkonzeptes wird das Selbstwertgefühl durch Erfolge und Wertschätzung gestärkt und der Mensch gewinnt an Souveränität. Bezüglich der individuellen Abwertung fragt sich die betroffene Person vor lauter Selbstzweifel, ob sie etwas wert, wichtig oder liebenswert sei, ob sie dazu gehöre, ausgeschlossen, dumm oder gescheit sei. Aufgrund dieser Abwertungen setzt sich die betroffene Per-

son stark unter Druck. Dadurch entstehen innerliche negative Antreiber:

- Wenn du perfekt bist,
- stark bist,
- schnell bist,
- es allen recht machst,
- dich anstrengst,

erst dann bist du okay. Erst dann darf sich die betroffene Person gut fühlen. Das bringt natürlich sehr viel Stress mit sich. Und da man diese Antreiber nie erreichen kann, mündet der Stress in Misserfolg und führt somit zur individuellen Abwertung. Der Stress kann aber auch zu Erfolg führen, nur fühlt sich der Mensch dann trotzdem wertlos.

Die Situation des Ausbilders

Der Ausbilder gibt seinen Auszubildenden Anerkennung und führt sie zu guten Abschlüssen. Gleichzeitig trägt er Verantwortung dafür, dass die Auszubildenden gute Ergebnisse im Sinne des Unternehmens bringen. Das Problem des Ausbilders besteht darin, dass oftmals nur gute Leistungen der Auszubildenden ein positives Licht auf ihn werfen. Der Ausbilder hat zwar die Verantwortung, aber keinen Einfluss auf die guten Abschlüsse der Auszubildenden. Er hat nur mittelbar Einfluss auf das fachliche Lernen und die Ergebnisse der Auszubildenden. Es entsteht also eine Lücke zwischen der Verantwortung und den unmittelbaren Möglichkeiten, das Ergebnis zu beeinflussen. Diese Dissonanz erzeugt oftmals einen hohen Druck, der eine hohe Wahrscheinlichkeit des Burnouts mit sich bringt.

Burnout rechtzeitig erkennen – an sich selbst und aus Sicht einer Führungskraft bei den Mitarbeitern

Das Symptombild von Burnout kann sehr vielseitig erscheinen. Es handelt sich dabei um einen Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung ([2], S. 10). Wenn nun verschiedene Symptome aus den drei Bereichen über einen längeren Zeitraum auftreten, kann man von Burnout ausgehen. Zu beachten ist, dass die Symptome über einen längeren Zeitraum bestehen, denn jeder Mensch zeigt zeitweilig das eine oder andere Symptom. Ist dies nur vorübergehend, stellen sie eine normale menschliche Reaktion auf belastende Lebenssituationen dar. Tritt dann wieder Entspannung in die Situation ein, pendelt sich das gewohnte emotionale und körperliche Befinden ein.

Rückzug

Charakteristisch für Burnout ist, dass sich die Betroffenen aus Aktivitäten zurückziehen, die ihnen früher Spaß gemacht haben und bei denen sie abschalten konnten. Sie ziehen sich von Mitmenschen zurück und wollen lieber alleine sein. Von einem ehemals hohen Leistungslevel ist der Betroffene äußerst erschöpft und müde.

Körperliche Erschöpfung

Die körperliche Erschöpfung zeigt sich am Energiemangel, dauerhafter Ermüdung, Übelkeit, Magen- und Darmproblemen, Kopfschmerzen, erhöhtem Alkohol- und Zigarettenkonsum, Rückenschmerzen, einem schwachen Immunsystem.

Emotionale Erschöpfung

Die emotionale Erschöpfung ist erkennbar durch Niedergeschlagenheit, depressive Stimmung, Hilf- und Hoffungslosigkeit, Reizbarkeit und Nervosität, Gefühl von innerer Leere und Ausweglosigkeit sowie manchmal unkontrolliertem Weinen.

Die geistige Erschöpfung zeigt sich in der negativen Einstellung zu sich selbst, zur Arbeit, zu seinen Kollegen, gegenüber der Familie und Freunden. **Geistige Erschöpfung**

Von Kollegen und Führungskräften können Einzelsymptome nur dann erkannt werden, wenn diese sich auch in dem Verhalten des Betroffenen zeigen. Allein aufgrund der wahrgenommenen Symptome ist ein Rückschluss auf Burnout allerdings ungenügend. Auch der betreffende Mitarbeiter selbst muss zu Wort kommen dürfen.

Die folgende Checkliste kann zur Selbsterkennung von Burnout helfen.

Kreuzen Sie bitte folgende Aussagen gemäß Ihrer Zustimmung an. Addieren Sie zum Schluss Ihre Gesamtpunktzahl.

1 = stimme voll und ganz zu; 5 = stimme überhaupt nicht zu

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ich fühle mich von meinen Kollegen ausgegrenzt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Manchmal überfordern mich meine Aufgaben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Die Rolle als Beurteiler, Organisator sowie Erzieher von Auszubildenden überfordert mich manchmal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Wenn ich sehr viel für meine Auszubildenden gegeben habe und es bestehen nicht alle die Prüfung, fühle ich mich völlig wertlos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Bekomme ich keine Anerkennung für meine Erfolge von meinem Chef, zweifle ich gerne mal an mir selbst. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Nach intensiven Gesprächen mit meinem Vorgesetzten/Kollegen/ Auszubildenden fühle ich mich emotional erschöpft. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Manchmal komme ich in meinem Beruf an die Grenzen meiner Belastbarkeit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Der enorme Zeitdruck macht mir zu schaffen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Es kann mir passieren, dass ich mich zu sehr in die Probleme meines Auszubildenden hineinversetze. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ich möchte perfekt meine Arbeit erledigen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ich möchte es allen recht machen, wie meinem Vorgesetzten, meinen Auszubildenden sowie meiner Familie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich ausgebrannt.	1	2	3	4	5
13. Sobald ich die Firma betrete, bekomme ich Magenkrämpfe.	1	2	3	4	5
14. Der Harmonie wegen möchte ich lieber nicht den Konflikt bei meinem Kollegen ansprechen.	1	2	3	4	5
15. Wenn ich mich aufgeregt habe, dann brauche ich sehr lange, um mich zu erholen.	1	2	3	4	5
16. Manchmal fühle ich mich wie das „Mädchen für alles“.	1	2	3	4	5
17. Ich weiß nicht mehr, wann ich das letzte Mal bei der Arbeit gelacht habe.	1	2	3	4	5
18. Ich fühle mich so müde und würde am liebsten meinen Job kündigen.	1	2	3	4	5
19. Den Spagat zwischen Familie und Beruf bekomme ich nicht hin.	1	2	3	4	5
20. Ich weiß nicht mehr, wann ich das letzte Mal etwas für mich gemacht habe.	1	2	3	4	5
21. Ich habe durch meinen Job keine Zeit mehr für Hobbys.	1	2	3	4	5
22. Meine Kollegen sagen mir nach, dass ich arbeitssüchtig bin.	1	2	3	4	5
23. Ich leide schon so lange unter Schlafstörungen.	1	2	3	4	5
24. Am liebsten würde ich mich in meinem Schneckenhaus verkriechen und ganz alleine sein.	1	2	3	4	5
25. Aufgrund eines Vorfalls während der Arbeit fühle ich mich depressiv.	1	2	3	4	5

Auswertung:

< 44 Punkte: sehr hohe Burnout-Gefährdung, Maßnahmen dringend erforderlich

45–64 Punkte: hohe Burnout-Gefährdung, Maßnahmen erforderlich

65–84 Punkte: mittlere Burnout-Gefährdung, Schwachstellenanalyse und Gegensteuern empfehlenswert

85–105 Punkte: niedrige Burnout-Gefährdung, Schwachstellen reflektieren

> 105 Punkte: aktuell keine Burnout-Gefährdung, mögliche Schwachstellen sind im Hinblick auf präventive Maßnahmen zu analysieren

Verhalten als Führungskraft beim Burnout des Ausbildungspersonals

Zwar besteht seitens der Firma keine Präventionsverpflichtung für Belastungen außerhalb des Arbeitsbereiches, jedoch kann eine Interventionsverpflichtung übernommen werden. Nicht nur weil „ausgebrannte“ Arbeitskräfte hohe Kosten in der Firma verursachen, sondern auch weil weitere Risiken bestehen können, z. B. eine Alkoholabhängigkeit.

Für das Verhalten einer Führungskraft im Umgang mit Burnout-Mitarbeitern werden zuerst eher allgemeine Maßnahmen vorgestellt und danach auf detaillierte Maßnahmen eingegangen.

Die allgemeinen Maßnahmen lassen sich in vier Kategorien einteilen:

Allgemeine Maßnahmen

1. Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen
 - Abbau von Bürokratisierung
 - Möglichkeiten zum beruflichen Um- und Aufstieg
2. Gestaltung der Bedingungen vor Ort
 - Klima der Offenheit und gegenseitiger Unterstützung und Vertrauen erzeugen; eventuelle Mobbing-Aktivitäten beobachten und zeitgleich intervenieren
3. Personenbezogene Maßnahmen
 - Kompetenzentwicklung beim Ausbildungspersonal wie positiver Umgang mit Konflikten, effektive Kommunikation oder Konfrontation und Durchsetzungsvermögen
 - Effektive Planung und Arbeitsorganisation
 - Emotionale Stabilisierung. Dies setzt ein gewisses empathisches Verständnis voraus.

4. Qualifizierung der Berufsvorbereitung
 - Realismus in der beruflichen Orientierung
 - Beachtung der persönlichen Stärken und Schwächen
 - Förderung von Handlungskompetenzen bereits in der Ausbildung

Mögliche Intervention

Im Folgenden wird auf die detaillierten Maßnahmen für die Intervention einer Führungskraft eingegangen. Hierzu werden fünf Fälle sowie Maßnahmen aufgezeigt.

Fall 1: Der Ausbilder zeigt eine eingeschränkte kommunikative Kompetenz sowie eine defensive Problembewältigung.

Lösungsschritte: Die Führungskraft setzt sich mit der Person zusammen und trainiert mit ihr ein offensives Kommunikationsverhalten und entwickelt Strategien für ein Problemlöseverhalten. Hierbei ist es sehr wichtig, dass die Lösungsansätze vom Ausbilder mit herausgearbeitet werden, um so zusammen eine Lösung zu generieren. Dadurch wird die Lösung vom Ausbilder akzeptiert und umgesetzt. Beispiele für eine Weiterentwicklung in diesem Gebiet wäre ein Training, Supervision oder eine Mentorenschaft.

Fall 2: Der Ausbilder resigniert, fühlt sich hoffnungslos und verzweifelt.

Lösungsschritte: In diesem Fall wäre eine emotionale Stabilisierung, Stärkung des Selbstbewusstseins und Selbstsicherheit sowie eine realistische Zielsetzung durch ein Coaching, Supervision oder eine Therapie wirksam.

Fall 3: Der Ausbilder fühlt sich innerlich unruhig und unausgelastet.

Lösungsschritte: Ein Belastungsausgleich könnte hier etwa durch Entspannen und Kompensieren (Sport, Bewegung an frischer Luft, Entspannungsübungen etc.) stattfinden.

Fall 4: Der Ausbilder ist mit sich unzufrieden und sieht nur Misserfolge.

Lösungsschritte: Hier sollte das Selbstverständnis geklärt werden. Eine Aufarbeitung und Anpassung enttäuschter be-

rufsrelevanter Ansprüche, Erwartungen und Zielvorstellungen sollte durch professionelle Hilfe erfolgen.

Fall 5: Der Ausbilder erlebt mangelnde soziale Unterstützung.
Lösungsschritte: Die Entwicklung der Teamfähigkeit und des Teamgeistes sollte durch die Führungskraft verstärkt werden, sowie ein positives Arbeitsklima geschaffen werden, in dem man anderen vertrauen kann und wertgeschätzt wird.

Burnout vermeiden – Möglichkeiten für Führungskräfte

Burisch ([1], S. 236) findet einen sehr treffenden Vergleich zu Burnout aus einer Kampagne zur Malariabekämpfung: „Man muss die gefährdeten Personen impfen, und man muss die Sümpfe trocken legen, in denen sich die übertragenden Stechmücken vermehren. Wo das möglich ist, könnte man auch wenig widerstandsfähige Personen von der Gefahrenzone fernhalten.“

Die Führungskräfte leisten hier die entscheidende Arbeit, um einerseits durch persönliches Vorbild die Unternehmensphilosophie in die Tat umzusetzen und andererseits ihre Glaubwürdigkeit sicherzustellen. Ihre Aufgabe ist es, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit und den Wert ihres Handelns im Unternehmen zu übermitteln. Sie sollten imstande sein, Aufgaben zu delegieren, auch wenn die Mitarbeiter die Aufgabe nicht so gut verrichten, wie sie es zu tun glauben. Wichtig ist, fähigen Mitarbeitern nicht noch mehr Arbeit zuzumuten, nur weil sie nicht „nein“ sagen können. Jedem Einzelnen Wertschätzung entgegenzubringen, ist für die Motivation bedeutend. Dinge für selbstverständlich zu nehmen und gleichzeitig viel zu fordern, ohne Lob und Anerkennung, führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Burnout.

Autonomie und Eigenverantwortung fördern

Als Führungskraft sollte darauf geachtet werden, ob sich ein Mitarbeiter von der Arbeitslast überfordert oder zeitlich überlastet fühlt. Der Mitarbeiter sollte nach den fachlichen Qualifikationen entsprechend eingesetzt werden. Zusätzlich fördert es die Mitarbeiterzufriedenheit, wenn an Weiterbildungen sowie speziellen Förderungen teilgenommen werden kann. Beispielsweise können Seminare zum Thema Work-Life-Balance besucht werden, um ein Gleichgewicht vom Berufs- zum Privatleben zu erhalten. Vorgesetzte mit einem überaus starken Sicherheits- und Kontrollbedürfnis fördern eine Angstkultur, in der Mitarbeitern kein Vertrauen geschenkt wird. Auf solche Kulturen können Personen mit

Burnout reagieren. Deswegen ist es ratsam, die Autonomie und die Eigenverantwortung der Ausbilder zu fördern.

Der Ausbilder besitzt ein weitreichendes Rollenbündel in seiner Organisation. Er ist gleichzeitig Erzieher, Prüfer, Organisator, Beurteiler, Berater sowie Vermittler von Lerninhalten. Hier kann es sehr leicht zu einem Rollenkonflikt kommen, da der Ausbilder jeder Erwartung dieser Rollen entsprechen möchte. Die Führungskraft sollte sich dessen bewusst sein und den Ausbilder in der Gerechtwertung seines Rollenbündels unterstützen.

Literatur:

- [1] BURISCH, M.: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin/Heidelberg 2006
- [2] KOCH, A./S. KÜHN: Ausgepowert? Hilfen bei Burnout und Stress. Offenbach 2005
- [3] SCHLEGEL, L.: Die transaktionale Analyse, Stuttgart 1995, S. 105