4.3.5
Burnout beim Ausbildungspersonal
als Führungskraft rechtzeitig erkennen

Inhalt

- 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. Wirtschaftspychologe ist wissen-
schaftliche Mitarbeiterin des Bereiches Research and Development sowie
Trainerin und Beraterin in verschiedenen Projekten des Unternehmens Wilden-
mann Consulting.

Anschrift: Pforzheimer Str. 160, 76275 Ettingen, Tel.: 0 72 43/5 23 08 00,
E-Mail: Wibke.Wildenmann@wildenmann.com
4.3.5  
Burnout beim Ausbildungspersonal

Inhalt (Fortsetzung)

- Verhalten als Führungskraft beim Burnout des Ausbildungspersonals .............................................................. 19
- Burnout vermeiden – Möglichkeiten für Führungskräfte .... 22
- Literatur ................................................................................................................................................. 24
Der Begriff Burnout


4.3.5 Burnout beim Ausbildungspersonal

Steigende Zahlen


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

Körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung über einen längeren Zeitraum


Folge von kurzzeitigem oder lang anhaltendem Stress

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

Drei Komponenten

Drei wichtige Komponenten 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 be- ruflichen Umfeld,
3. Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit: ein Erleben reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit hinsichtlich Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Durchhaltefähig-
keit im Beruf. Die betreffende Person stellt bei sich einen verminderten Output fest.

Zentraler Aspekt beim Burnout ist die emotionale Erschöp-
fung. Burnout wird deshalb als Zustand lang anhaltender Stresssituation oder mehrerer Stresssituationen kurz hintereinander verstanden.
4.3.5  Burnout beim Ausbildungspersonal

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)*.

Ausräumende Bereiche für Burnout


Die ursächlichen Formen bilden sich aus dem Hellersyndrom, dem Drive, dem Perfektionismus sowie dem Situationskontext des Ausbilders.
Burnout beim Ausbildungspersonal

Ursachen von Burnout

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.

Ausbilder-Handbuch
137. Erg.-Lfg. - Mai 2012

Seite 7
4.3.5 Burnout beim Ausbildungspersonal

- 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/ten Ausbilder ein.

Spagat zwischen Familie und Beruf


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. ...
Burnout beim Ausbildungspersonal

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.

Ausbildende

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


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.
4.3.5 **Burnout beim Ausbildungspersonal**

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

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 Führungskraft 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,
Burnout beim Ausbildungspersonal 4.3.5

- 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.

Under die objektiven Belastungen fällt:
- Beleuchtung und Farbe,
- Lärm und Schall,
- Klima,
- chemische Einflüsse,
- Elektrosmog,
- Arbeitsplatzgestaltung,

Objektive Belastungen

Ausbilder-Handbuch
137. Erg.-Lfg. – Mai 2012

Seite 11
4.3.5 Burnout beim Ausbildungspersonal

- 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

Der Beruf des Ausbilder gehört zu den „Helferberufen“. Der Wunsch des Helfers liegt darin, seine Schützlinge zur Leistung anzu-pornen und zu motivieren. Hier kann es leicht...
Burnout beim Ausbildungspersonal 4.3.5

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


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 Führungsleute 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 Selbstauflage gehen kann.
4.3.5 Burnout beim Ausbildungspersonal

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.

![Diagramm Selbstkonzept]

**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 gehören, ausgeschlossen, dumm oder gescheit sei. Aufgrund dieser Abwertungen setzt sich die betroffene Per-
Burnout beim Ausbildungspersonal

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 Abwehr. Der Stress kann aber auch zu Erfolg führen, nur fühlt sich der Mensch dann trotzdem wertlos.

Die Situation des Ausbilders

4.3.5 Burnout beim Ausbildungspersonal

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


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 Zigarrenkonsum, Rückenschmerzen, einem schwachen Immunsystem.

Emotionale Erschöpfung

Seite 16

Ausbilder-Handbuch
137. Erg.-Lfg. – Mai 2012
Burnout beim Ausbildungspersonal 4.3.5

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

Von Kollegen und Führungskräften können Einzelsymptome nur dann erkannt werden, wenn diese sich auch in dem Verhalten des Betroffenen zeigen. Allein aufgrund der wahrnehmbaren 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, zweife 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

Ausbilder-Handbuch
137. Erg.-Lfg. – Mai 2012 Seite 17
### 4.3.5 Burnout beim Ausbildungspersonal

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

**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

---

Seite 18

Ausbilder-Handbuch 137. Erg.-Lfg. – Mai 2012
**Burnout beim Ausbildungspersonal**

**Verhalten als Führungskraft beim Burnout des Ausbildungspersonals**


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:

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 Problembehandlung.


**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 unangestellt.

*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-
Burnout beim Ausbildungspersonal 4.3.5

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.
4.3.5 Burnout beim Ausbildungspersonal

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 Sumpfe trocknen legen, in denen sich die übertragenden Stechmücken vermehren. Wo das möglich ist, könnte man auch wenig widerstandsfähige Personen von der Gefahrenzone fernhalten.”


Autonomie und Eigenverantwortung fördern

Burnout beim Ausbildungspersonal 4.3.5

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


Literatur: