Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 83 (2012)

Heft: 5: Burnout : Krankheit der Helfer

Artikel: Wie Heime und Institutionen ihre Mitarbeitenden vor Burnout schützen können : fehlt es dem Chef an sozialer Kompetenz, steigt das Burnout-Risiko

Autor: Abati, Viviana

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-803774

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 20.07.2025

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

Wie Heime und Institutionen ihre Mitarbeitenden vor Burnout schützen können

Fehlt es dem Chef an sozialer Kompetenz, steigt das Burnout-Risiko

Klare Arbeitsziele vereinbaren, genügend Anerkennung geben, Handlungsspielraum schaffen: Das sind Faktoren, die das Burnout-Risiko in einem Betrieb senken. Den Vorgesetzten komme bei der betrieblichen Burnout-Prävention eine wichtige Rolle zu, schreibt unsere Autorin.

Von Viviana Abati

Mitarbeitende in helfenden und pflegenden Berufen gelten als stark gefährdete Gruppe für Burnout. Nicht zu unterschätzen sind dabei diejenigen Faktoren, die der heutigen Arbeitswelt zuzuordnen sind. Konkrete unternehmensbezogene Faktoren also, die gerade die Situation im Bereich der Alterspflege stark prägen. Dazu gehören der finanzielle Druck im Pflegebereich allgemein und die personellen Engpässe. Es gibt jedoch nicht die monokausale Ursache des Burnout-Syndroms. Es gibt nur Konstellationen, die dessen Entwicklung begünstigen.

Wie immer in Medizin und Psychiatrie liegt eine Fülle von Wechselwirkungen zwischen individuellen und allgemeinen situativen Faktoren vor, die bei der Entwicklung eines Burnout-Syndroms eine Rolle spielen können. Die Forschung hat noch keine Gesetzmässigkeiten beschrieben. Deshalb müssen der gesunde Menschenverstand, die Beobachtungsgabe und eine differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung die Ursachenforschung immer wieder neu betreiben. Bestandteile gefährdender Konstellationen sind immer individuelle Persönlichkeitsfaktoren (dispositionale Faktoren) und soziale, gesellschaftliche Faktoren.

Gerät ein Teammitglied in ein Burnout, hat dies meist direkt mit den Strukturen des Betriebs zu tun.

Es gibt keine Formel, die etwas über die Wahrscheinlichkeit eines Burnouts voraussagt. Als Faustregel gilt höchstens: Die Kumulation gewisser Faktoren bringt ein höheres Burnout-Risiko als das Auftreten einzelner Faktoren. Auch die Dauer einer Situation, in der sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter unter Druck fühlt, spielt eine wichtige Rolle. Organisationspsychologisch können die nachfolgend aufgeführten Punkte die Entwicklung eines Burnouts begünstigen:

- Unklare Erfolgskriterien
- Unklare Ziele
- Fehlendes Feedback
- Mangel an Autonomie/Handlungsspielraum
- Mangel an Anerkennung
- Überforderung und Zeitdruck
- Zu grosse Verantwortung
- Arbeitsunzufriedenheit
- Rollenkonfliktstruktur
- Schlechtes Image des Berufs
- Ungenügende Informationskultur
- Mangel an Herausforderung/Langeweile

«Fällt jemand mit Burnout langfristig aus, ist im Unternehmen einiges schief gelaufen.»

Viviana Abati, Psychologin

>>

Burnout verhindern – Checkliste für Führungskräfte

Gibt es in Ihrer Institution Faktoren, die bei den Mitarbeitenden das Entstehen eines Burnouts begünstigen? Um erste Anhaltspunkte zu dieser Frage zu erhalten, beantworten Sie die folgenden Aussagen jeweils mit der Angabe eines Zahlenwertes auf einer Skala von 1 bis 10. Dabei bedeutet 1 «trifft voll zu», und 10 bedeutet «trifft gar nicht zu». Versuchen Sie, beim Ausfüllen der Checkliste möglichst realistisch zu bleiben.

Aussage	Trifft voll zu — Trifft gar nicht zu
Meine Mitarbeitenden würden sagen, ich pflege einen angemessenen Führungsstil und werde dem Einzelnen gerecht.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Ich pflege eine offene Kommunikation und informiere regelmässig über Entscheide auf höherer Ebene.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Ich führe regelmässig Zielgespräche mit dem Team und mit dem Einzelnen durch.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Meine Mitarbeitenden können sich mir gegenüber auch kritisch äussern, ohne subtile Sanktionen meinerseits befürchten zu müssen.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Ich gewähre jeder Mitarbeiterin, jedem Mitarbeiter den gewünschten oder den notwendigen Handlungsfreiraum.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Ich interessiere mich auch für die persönlichen Belange und das Wohlbefinden meiner Mitarbeitenden.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Zum Mitarbeitergespräch gehört es, dass ich die Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters überprüfe.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Die systematische Förderung meiner Mitarbeitenden durch Personalentwicklung ist ein wichtiger Bestandteil meiner Führungsaufgabe.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Trotz Zeitdruck und Arbeitsbelastung nehme ich mir genügend Zeit für meine Mitarbeitenden. Das können die Mitarbeitenden auch bestätigen.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Ich erkenne frühzeitig, wenn es einem meiner Mitarbeitenden gesundheitlich (psychisch oder physisch) nicht gut geht.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Für Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden bin ich immer offen, und ich setze gute Ideen mit ihnen zusammen um.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10
Konflikte werden bei uns offen und konstruktiv ausgetragen.	1___2___3___4___5___6___7___8___9___10

Bewertung

Bitte bedenken Sie bei der Auswertung der Checkliste, dass es sich hier um Ihre subjektive Einschätzung handelt. Je mehr Ihrer Antworten im rechten und damit höheren Bereich der Zahlenskala liegen (5–10), desto grösser ist der Handlungsbedarf. Denn das ist ein Hinweis darauf, dass es in Ihrem Betrieb Faktoren gibt, die Ihre Mitarbeitenden nicht genügend vor Burnout schützen. Handeln Sie frühzeitig!

Zweitmeinung

Tauschen Sie sich mit einer Kollegin, einem Kollegen oder mit einer vorgesetzten Person Ihres Vertrauens aus. Fragen Sie, ob Ihre Vertrauensperson zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt wie Sie, oder ob sich die Zweitmeinung deutlich von Ihrer Bewertung unterscheidet. Falls die Beurteilung abweicht – analysieren Sie, was die Gründe dafür sein könnten.

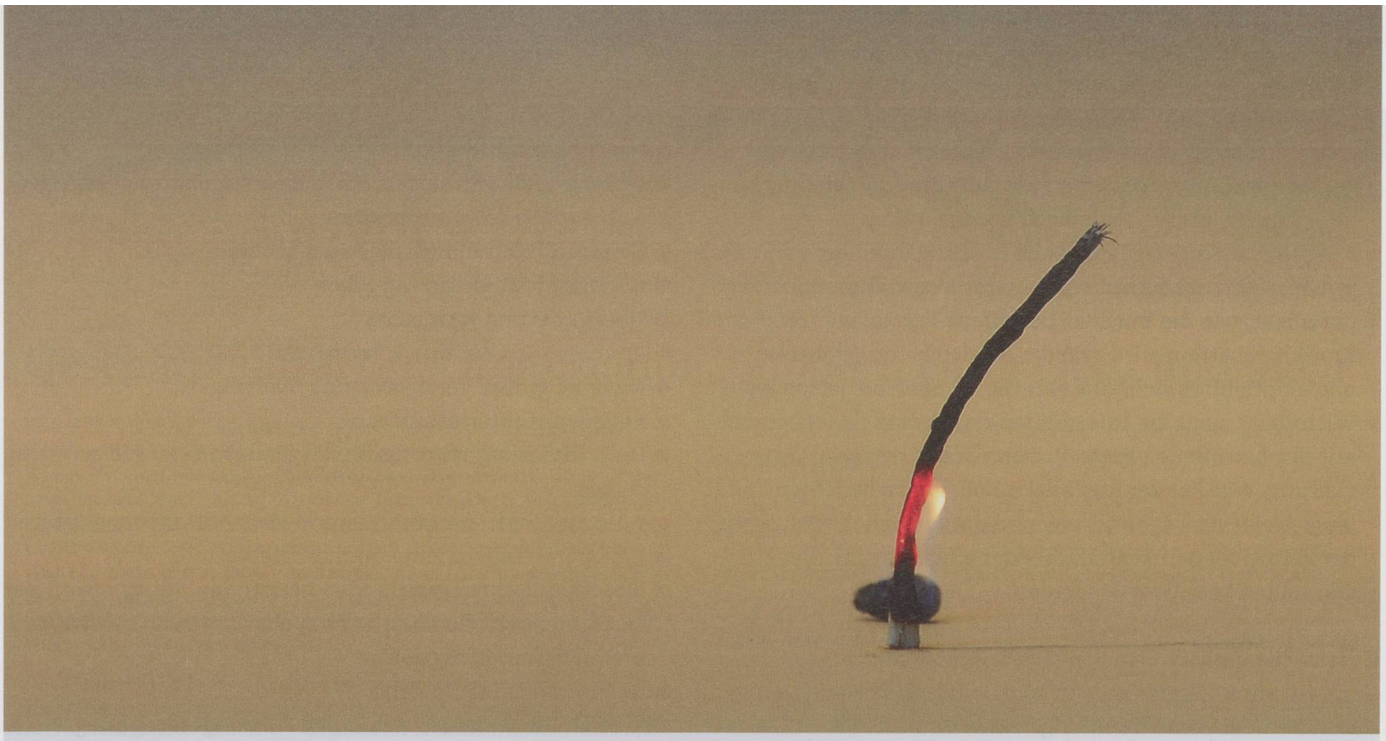

Foto: Maria Schmid

- Mangelnde Sozialkompetenz der Vorgesetzten.

Diese möglichen Ursachen von Burnout beziehen sich auf das Mikrosystem Individuum und auf das sogenannte Mesosystem Team/Organisation. Doch Burnout ist auch ein Phänomen unserer modernen Welt. Seine gesellschaftlichen Ursachen beziehen sich auf ein grösseres System, auf das Makrosystem von Umwelt und Menschheit. Die nachfolgend aufgeführten Begriffe können Burnout dann begünstigen, wenn sie das Individuum in Konflikt zu den eigenen Werten bringen oder es stark belasten:

- Gesellschaftsform (Hochleistungsgesellschaft) und Produktionsweise (keine ganzheitlichen Arbeitsschritte oder -abläufe)
- Religion, Religionsverlust
- Wert der Arbeit (fehlende Anerkennung einer Berufsgruppe)
- Arbeitslosigkeit
- Gesellschaftlicher Wandel
- Spezialisierung und Professionalisierung
- Wertezerfall

Vorgesetzte müssen früh eingreifen

Um Burnout in einer Institution zu vermeiden, ist es wichtig, dass Vorgesetzte ihre Führungsaufgabe ernst nehmen und ihre Führungsrolle auch wirklich wahrnehmen. Ein zentraler Punkt ist die soziale Kompetenz der Vorgesetzten. Ist eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter offensichtlich Burnout-gefährdet, muss der direkte Vorgesetzte frühzeitig handeln:

- Fällt der Führungskraft etwas auf, muss sie aktiv das Gespräch suchen und sich mit dem Mitarbeitenden auseinandersetzen. Es gilt, die Situation erfassen und verstehen zu wollen.
- Gemeinsam müssen dann Schritte vereinbart werden, die den Mitarbeitenden aus der gefährdenden Situation herausführen. Massnahmen können sein: Reduktion der Arbeitsbelastung, Entbinden von überfordernden Anforderungen, Beilegen eines Konflikts innerhalb des Teams. Die Massnahmen sollten direkt auf die Faktoren zielen, die den Mitarbeiter belasten. Deshalb ist es sehr wichtig, herauszufinden, welches die gefährdenden Faktoren sind.
- Es kann sein, dass der Vorgesetzte zum Schluss kommt, wenig Möglichkeiten aktiver Unterstützung zu haben. Etwa weil die gefährdenden Faktoren ausserhalb des Unternehmens liegen. In diesem Fall soll der Vorgesetzte die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter auffordern, sich ausserhalb der Firma Unterstützung und Hilfe zu holen. Denkbar ist auch, mit dem Einverständnis des Mitarbeiters die Personalabteilung einzuschalten.
- Was das Team betrifft, hat der Vorgesetzte die Aufgabe, zu prüfen, ob weitere Mitarbeitende von Burnout gefährdet sind. Wenn sich dies bestätigt, muss der Vorgesetzte die Massnahmen auf das ganze Team ausweiten und sich gegebenenfalls Hilfe bei der Personalabteilung oder beim Sozialdienst des Unternehmens holen.
- Eines ist für den Vorgesetzten schlicht verboten: wegzusehen!

Burnout im Team – was nun?

Ist eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter konkret von einem Burnout betroffen, sollte der Vorgesetzte folgende Punkte beachten:

- Fällt jemand aufgrund eines Burnouts langfristig aus, ist bereits im Vorfeld einiges schief gelaufen. Die Vorgesetzten haben offensichtlich Anzeichen übersehen oder nicht richtig gedeutet. Vielleicht waren die Zeichen kaum erkennbar, weil der Mitarbeitende selber alles getan hat, damit die Belastung unentdeckt bleibt.
- Ist ein Burnout erst einmal eingetreten, haben Führungskräfte kaum Handlungsmöglichkeiten. Burnout ist ein ernstes Krankheitsbild und muss von Fachleuten behandelt und begleitet werden.
- In den Anfangsphasen eines Burnouts kann ausgedehnte Erholung – zum Beispiel eine Kur – oder eine Entlastung durch Arbeitsplatzwechsel ausreichende Hilfe leisten. In fortgeschrittenem Stadium hingegen vergeht ein Burnout-Syndrom nicht «einfach» wieder. Die Betroffenen werden in

>>

einer Psychotherapie behandelt. Diese soll helfen, die eigene Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen und Leistungsanforderungen künftig realistischer zu gestalten.

- Konkret hat der Vorgesetzte die Personalabteilung zu informieren. Ein gemeinsam erarbeiteter Massnahmenplan legt dann fest, wie die Burnout-betroffene Person während der Krankheit betreut wird. Hat der Betrieb keine Erfahrung damit, empfiehlt es sich, eine externe Fachperson beizuziehen.
- Wichtig ist auch die Information des Teams (in Absprache mit der betroffenen Person). Denn sonst herrscht Verunsicherung. Was hat der Ausfall der Kollegin zu bedeuten? Wie lange bleibt sie weg? Und wie wird die zusätzliche Belastung der verbleibenden Teammitglieder aufgefangen? Diese Fragen sollten beantwortet werden.

Gesetzliche Verantwortung des Arbeitgebers

Gerät ein Mitarbeiter in ein Burnout, eröffnen sich auch auf der Unternehmensebene Handlungsfelder:

- Erhält die Personalabteilung Kenntnis eines Burnout-Falls, sollte die Geschäftsleitung informiert werden – die betroffene Person bleibt dabei anonym.
- Wenn in der Institution Burnout noch nie ernsthaft ein Thema war, hat die Personalabteilung die Aufgabe, die höchste Unternehmensebene über das Phänomen aufzuklären: über die möglichen Ursachen, also über Faktoren im Betrieb, die Burnout begünstigen; über die gesetzliche Verantwortung des Unternehmens zur Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden gemäss Arbeitsgesetz.
- Jede Geschäftsleitung muss sich im Klaren darüber sein, dass ein Burnout im eigenen Betrieb meistens auch direkt etwas mit den Unternehmensstrukturen zu tun hat. Damit wird klar, dass gerade auf der präventiven Seite Handlungsbedarf besteht.

Effektive Burnout-Prävention bedeutet, die Ursachen an der Wurzel anzugehen. Es wäre allerdings blauäugig, zu meinen, einmalige Bestrebungen führten zu einer langfristigen Verhinderung des Burnout-Problems. Burnout-Prävention gleicht der Organisationsentwicklung: Beides ist ein permanenter Prozess. Burnout ist ein multifaktorielles Geschehen. Bei der Prävention innerhalb des Unternehmens können und müssen sich die Verantwortlichen des Unternehmens (Geschäftsleitung, Personalverantwortliche, Vorgesetzte) nur auf jene Faktoren beschränken, die sie auch wirklich beeinflussen können.

Gefährdete Mitarbeitende tun oft alles, damit ihre Belastungssituation unentdeckt bleibt.

Beim Individuum ansetzen

Ob beim Individuum, im Team oder auf Stufe Unternehmen – im Folgenden findet sich eine Zusammenstellung wichtiger Punkte für die aktive Burnout-Prävention. Je nach Punkt gilt es, etwas zu vermeiden (zum Beispiel unklare Ziele), etwas zu verstärken (zum Beispiel mehr Anerkennung zu zeigen), Entscheidungen zu fällen (zum Beispiel die Verantwortung anders zu verteilen) oder einen Prozess anzugehen (zum Beispiel einen Kulturwandel einzuleiten). Um Burnout-Prävention beim einzelnen Mitarbeiter, bei der einzelnen Mitarbeiterin zu betreiben, gilt es diese Punkte zu beachten:

- Unklare Ziele vermeiden, klare Zielvereinbarungen treffen
- Gute Feedback-Kultur pflegen
- Genügend Handlungsspielraum schaffen
- Genügend Anerkennung geben
- Überforderung vermeiden
- Permanenten Zeitdruck vermeiden
- Nicht zu grosse Verantwortung übertragen
- Rollenkonflikte verhindern
- Unterforderung vorbeugen, für genügend Herausforderung sorgen
- Anforderungen der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter anpassen
- Offen und transparent kommunizieren
- Situativer Führungsstil – das heisst: den Führungsstil der Persönlichkeit des Mitarbeiters, dem Kontext und der konkreten Situation anpassen
- Gelebte Sozialkompetenz

Alle diese Punkte lassen sich in den Führungsalltag integrieren. So können Vorgesetzte bereits sehr viel zur Burnout-Prävention beitragen. Es ist aber auch klar, dass die Prävention nicht allein Aufgabe der Vorgesetzten ist.

Beim Team und auf Unternehmensstufe ansetzen

Was das Team betrifft, wirken folgende Faktoren präventiv:

- Klare, transparente Kommunikation
- Klare Teamziele
- Klare Verantwortungsbereiche und klare Rollen
- Teamentwicklung
- Verbesserung der Arbeitsorganisation
- Verbesserung der Prozessabläufe

Auch auf der Stufe des gesamten Unternehmens lässt sich Burnout-Prävention betreiben:

- Gelebtes Leitbild
- Positive Unternehmenskultur
- Offene, transparente Kommunikation
- Stärkung der Identifikation zum Unternehmen
- Systematische Personalentwicklung
- Qualifizierte Personalabteilung
- Systematische betriebliche Gesundheitsförderung

Bei der Prävention im Team und auf Unternehmensebene handelt es sich ebenfalls um Faktoren, mit denen sich die Verantwortlichen in allen Betrieben permanent konfrontiert sehen. Wirksame Burnout-Prävention ist also keine Extraleistung, sondern erfolgt im Arbeitsalltag der Institution. Die Wirkung wird nicht ausbleiben: steigende Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden, bessere Leistungen – und tatsächlich sinkende Burnout-Gefährdung. Aktive Burnout-Prävention ist wahrgenommene Sozialverantwortung im Unternehmen. ●

Zur Autorin: Viviana Simonetta Abati ist Psychologin und Gerontologin in Bern. Als selbständige Beraterin arbeitet sie in den Bereichen Assessment für Führungskräfte, betriebliche Gesundheitsförderung und Burnout-Prävention. Im Mandatsverhältnis ist sie zudem als Beauftragte für die Umsetzung der Alterspolitik der Stadt Biel tätig.