



ad > personam
trainings & mehr

„Manchmal ist es einfach zu viel ...“

Burnout und Stress im Betrieb vorbeugen

Informationen, Ansatzpunkte und Materialien

Mag. Gertraud Hinterseer
ad>personam Training • Beratung • Unternehmenskultur

Bahnhofstrasse 16, A-4910 Ried im Innkreis
Tel. 0676/9258095, E-Mail: g.hinterseer@ad-personam.com
Homepage: www.ad-personam.com

Inhaltsverzeichnis¹

Einleitung – Stress im Medienspiegel	3
<i>Ein Blick auf betriebliche Rahmenbedingungen</i>	4
Was ist Stress?	5
<i>Stressfaktoren – ein Überblick</i>	7
<i>Warum gehen Menschen über ihre Belastungsgrenzen?</i>	8
<i>Gesundheitsfördernde Orientierungen bei der Stressbewältigung</i>	9
<i>Stress-Reaktionen und die Folgen</i>	10
Vom Stress zum Burnout-Syndrom	11
<i>Schritte gegen das Burnout: Anregungen</i>	12
<i>Ein Hinweis für Gespräche mit Burnout-Betroffenen</i>	15
<i>12 Punkte- Leitfaden</i>	16
3 Ansatzpunkte aus dem Zeitmanagement	17
<i>Der „Energie-Verteilungs-Kuchen“</i>	17
<i>In Zyklen denken – Zyklen abschliessen</i>	18
<i>Prioritäten setzen - das Pareto-Prinzip</i>	19
Betriebliche Maßnahmen gegen Stress und Burnout	21
<i>Beobachtungskategorien: Stress</i>	22
<i>Arbeitsblatt zu den Beobachtungskategorien</i>	23
<i>Strategien für Unternehmen gegen Burnout</i>	24
Einfacher Stressfragebogen – zur Selbstreflexion	25
<i>Fragebogen Stressbelastung</i>	26
Psychosoziale Interventionsmethoden im Überblick	27
Notizblatt für Gespräche:	28
Literaturhinweise	29

¹ Aktualisierte Version: August 2017

EINLEITUNG – STRESS IM MEDIENSPIEGEL

Obwohl für 77,8 Prozent der Österreicher der Job einen hohen bis sehr hohen Stellenwert einnimmt und 84 Prozent Spaß an der Arbeit haben, fühlt sich doch jeder vierte Österreicher von Burnout bedroht, zeigt eine von Marketagent.com durchgeführte Studie, bei der 500 berufstätige ÖsterreicherInnen zwischen 16 und 65 Jahren zum Thema Burnout befragt wurden.

„Neun von zehn Österreichern stehen in ihrem beruflichen Alltag zumindest gelegentlich unter Stress, jeder Zweite arbeitet sogar häufig oder ständig unter Belastung. In knapp jedem zweiten Fall ist das Stress-Level des Betroffenen im Anstieg begriffen“, so Thomas Schwabl, Geschäftsführer von Marketagent.com.

(Zit.: Fond Gesundes Österreich: Studie Burnout in Österreich in:
<http://gesundesseben.at/nachrichten/2010/juli/studie-burnout-in-oesterreich> (am 28.10.2010))

Während es lange Zeit als „chic“ galt, gestresst zu sein und damit „wichtig“, „gebraucht“ und „unentbehrlich“ zu erscheinen, haben sich zunehmend die negativen Auswirkungen von Stress in die Diskussion gemischt. Vor allem die Berichte von Prominenten in der Öffentlichkeit und in Spitzenpositionen in Politik und Wirtschaft über deren Burn-out-Erfahrungen haben das Thema salonfähig gemacht. Verschiedene Studien zur Stressbelastung und Burnout-Gefährdung - wie die oben erwähnte Untersuchung - beschreiben einen beobachtbaren Anstieg an Stressbelastungen.

Wie erleben Sie Ihre persönliche Stressbelastung? Wenn Sie eine spontane Momentaufnahme machen und auf einer Skala zwischen 1(=kein Stress) und 10 (=sehr viel Stress) Ihre gegenwärtige Stressbelastung einschätzen – welcher Wert passt dazu?



Und wie erleben Sie die Stressbelastung in Ihrem Betrieb/ Unternehmen? Versuchen Sie auch hier auf eine Skala zwischen 1 und 10 eine grobe Einschätzung:



Auf den folgenden Seiten geht es um die psychosozialen Stressfaktoren in der Arbeit und damit vor allem um die Fragen:

- ➔ woher kommt der Stress?
- ➔ Wie äußern sich diese Stressfaktoren?
- ➔ Und welche guten Gründe gibt es, dagegen etwas zu unternehmen?

EIN BLICK AUF BETRIEBLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Studie: Arbeitsklima und Konfliktpotential

Im Rahmen des Projekts „Arbeitsklima und Konfliktpotential“ der Arbeiterkammer OÖ wurden Arbeitnehmer/innen und Funktionäre befragt, wie sie die Entwicklung des Betriebsklimas der letzten Jahre wahrgenommen haben. Ein Großteil der Befragten antwortete mit „konfliktreicher“ und „unpersönlicher“. Dabei wurden zur Erklärung dieser Entwicklung 6 zentrale Faktoren genannt, die nach wie vor aktuell sind:

1. **Schnellebigkeit und Kommunikationsmangel**
2. **zunehmende Konkurrenz**
3. **erhöhter Termindruck**
4. **Angst um den Arbeitsplatz**
5. **neue Arbeitsformen (Auswirkungen von Bildschirmarbeit, Leasingpersonal, bestimmte Managementkonzepte und ihre Auswirkungen, ...)**
6. **Veränderung von Grundeinstellungen, Führungsstile, Rückzug von Verantwortlichkeiten**

(vgl. Steinweg, 1999, S 5f.)

Interessant ist dabei die Feststellung, dass viele Menschen einen verstärkten „Druck von außen“ wahrnehmen und diesen als konfliktfördernd diagnostizieren. Zugleich werden die Konflikte, die vermehrt auftreten, als „hausgemacht“ empfunden.

Zur Stressbelastung von ArbeitnehmerInnen hält der ÖGB folgende Punkte fest (bezogen auf Österreich):

- ➔ rund 27% (26,8%) der ArbeitnehmerInnen stehen während der Arbeit unter Stress
- ➔ Die Stressgefährdung ist in Betrieben mit 50 – 499 Beschäftigten am weitesten verbreitet. Hier beträgt der Anteil der stressbelasteten ArbeitnehmerInnen zwischen 35,3 und 36,3 % der Belegschaften.
- ➔ In Betrieben über 500 Beschäftigten sind 28,5% der ArbeitnehmerInnen durch Stress belastet.
- ➔ Besonders betroffen sind: Beherbergungs- und Gaststättenbetriebe (47,7%), Energie- und Wasserversorgung (39,1 %), öffentliche Verwaltung (37,1 %), Sachgüterproduktion (31,6%), Bergbau und Metallbearbeitende Betriebe (31,1%) und der Dienstleistungsbereich (25%)

Quelle: ÖGB, Zahlen Daten Fakten zur Stressbelastung von ArbeitnehmerInnen, <http://netzwerke.oegb.at/gesundearbeit> (am 15.10.2009)

WAS IST STRESS?

Stress ist ein junges Wort des 20. Jahrhunderts. Es bedeutet „Druck, Anspannung“ und wurzelt u.a. im spätlateinischen „stringere“: straff anziehen, zusammenziehen. (vgl. Kluge: Etymologisches Wörterbuch, Berlin-New York, 1999).

In der Medizin wurde der Begriff von Hans Selye (Begründer der Stressforschung) 1936 geprägt für ein charakteristisches Reaktionsmuster (Anpassungssyndrom), das Tiere und Menschen als Antwort auf erhöhte Beanspruchung zeigen. Dabei können die schädigenden Reize, die **Stress-Faktoren** oder auch **Stressoren** genannt werden, physikalischer, chemischer, medizinischer oder psychischer Art sein.

Eu-Stress: so nennt man die positive, aktivierende Wirkung von Stress. Die Anpassungsleistungen, die wir alltäglich an körperliche, geistige, intellektuelle Anforderungen aufbringen, sind im Normalfall von kurzer Dauer und wirken anregend und leistungssteigernd.

Dis-Stress: Wenn die Anforderungen die physiologische, emotionale und psychische Reaktionsbreite des Organismus überschreiten, führen die Stressoren zum Distress. Dieser Stress hat krankheitsbegünstigenden Wert (medizinisch gesehen).

(Vgl. Meyers großes Taschenlexikon, Mannheim 2003 und Burisch, 1994)

Zusammenfassend einige Definitionselemente:

Stress ist ...

- ... ein **subjektiver Zustand**, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und mit dem Gefühl verbunden ist, eine sehr unangenehme Situation, die zeitlich nahe ist und lang dauert, nicht vermeiden oder bewältigen zu können.

Arbeitsbedingter Stress ist ...

- ... eine **emotionale, psychische und körperliche Reaktion** auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation.

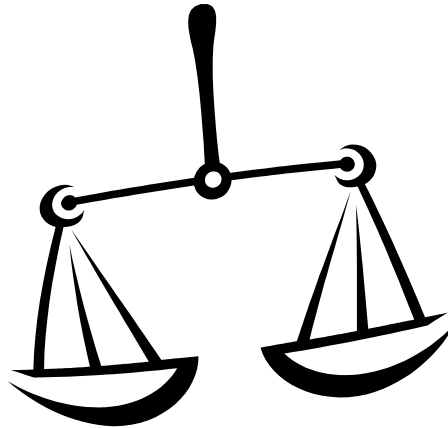
Wesentlich ist:

- **Stress wird individuell unterschiedlich empfunden** – Menschen reagieren mit unterschiedlichen physiologischen Reaktionsmustern auf Stressoren und dieselben Stressoren lösen bei manchen sehr starke, bei anderen gar keine Reaktion aus. Speziell psychosoziale Stressoren sind nur subjektiv zu definieren! (vgl. Burisch, 1994, S49)
- **Reaktionen auf Stress und deren Bewältigung ist eine Frage der Dauer** – einmalige, kurze Stressoren können in ebenso kurzer Zeit verarbeitet werden. Dauerhafte Stressbelastung, andauernder Alltagsstress sowie „schwerer Lebensstress“ (vgl. Tausch, 2002, S 18) können schwieriger verarbeitet werden und kosten Kraft, manchmal sogar Lebensenergie.

Stress ist bestimmt durch das **Verhältnis von Belastung und Belastbarkeit** (Fähigkeiten, Ressourcen einer Person).

Die Stressfaktoren alleine machen noch keinen Stress aus – was für die eine Person belastend ist, ist für die andere eine Herausforderung.

Was zählt, ist das Verhältnis! Das zeigt die „**Stressfaktoren-Ressourcen-Waage**“:



<p>Stressfaktoren können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Wenig Handlungsspielraum<input type="checkbox"/> Einseitige Arbeiten, wenig Abwechslung<input type="checkbox"/> Wenig soziale Rückendeckung, Konflikte<input type="checkbox"/> Wenig Zusammenarbeit und zusammenhelfen<input type="checkbox"/> Inhaltliche Arbeitsbelastungen, schwere Themen<input type="checkbox"/> Mengenmässige Arbeitsbelastung<input type="checkbox"/> Unterbrechungen, nichts fertig machen können<input type="checkbox"/> Viele Umgebungsbelastungen, unberechenbare Einflüsse von rundum<input type="checkbox"/> Wenig Information und Mitsprache/ Mitgestaltung<input type="checkbox"/> Wenig Entwicklungsmöglichkeiten	<p>Ressourcen können sein:</p> <p>Handlungs-Ressourcen: verschiedene Ideen, Methoden und Möglichkeiten, auf eine Situation zu reagieren und etwas zu gestalten</p> <p>Beziehungs-Ressourcen: unterstützende Menschen, die mithelfen, zuhören können, Erfahrungen haben und teilen</p> <p>Zufriedenheits-Ressourcen: alles, was zu Freude, Glück und Zufriedenheit beiträgt! Das können kleine Erlebnisse sein, eine anerkennende Wertschätzung, ein Hobby usw.</p>
---	--

STRESSFAKTOREN – EIN ÜBERBLICK

Es gibt „vorgegebene“ Einfluss-Faktoren:

- objektive physikalische Intensität der Stressreize
- subjektive psychologische Intensität der Stressreize
- Vermeidungs- und Bewältigungsmöglichkeiten in der Situation:
Kontrollierbarkeit, Veränderbarkeit, Ambivalenz
- persönliche Vorerfahrungen („Immunsierung“, „Überreizung“, „Überwältigtsein“), Lerngeschichte
- Dauer und Häufigkeit von Stressreizen („Wiederauftreten“)
- konstitutionelle „Stressempfindlichkeit“
- Aktivierungszustand des Organismus (Tageszeit, Zyklus, Jahreszeit)
- soziale Unterstützung und Bindung

Und es gibt „durch die Person bestimmbare“ Einfluss-Faktoren:

Es sind hauptsächlich die Annahmen, Überzeugungen, Bewertungen der Person. Jede Situation wird eingeschätzt: wie bedrohlich ist es (gefühlsmäßige Einschätzung), welche Möglichkeiten und wie viel Kraft hab ich?

► **„Kontrollüberzeugungen“:** das sind Glaubenssätze zur Frage: „Wer/was steuert mein Leben?“:

internal: die Kontrolle liegt in mir

external: die Kontrolle liegt außerhalb von mir

(andere, mächtigere Menschen oder Schicksal bestimmen über mich)

► **„Kausalattributionen“:** das sind Zuschreibungen von angenehmen und unangenehmen Ereignissen, Antworten auf die Frage: „wer/ Was ist „schuld“, was ist die Ursache, dass (mir) das jetzt passiert ist?“:

Wo liegt die Ursache? Wer hat es verursacht?	internale Verursachung (ich) oder externale Verursachung (jemand/ etwas anderes) → <i>schwächend wirkt die Zuschreibung an „das Schicksal“</i>
stabil? Ist das immer so?	veränderliche oder bleibende Zuschreibung → <i>schwächend wirkt die Zuschreibung: „immer ich“</i>
spezifisch? Passiert das nur mir?	Gilt das für alle oder nur für mich? → <i>schwächend: „nur ich“</i>
beabsichtigt? Gegen mich?	Glück/ Pech oder jemand/ ich wollte das → <i>schwächend: „jemand wollte das so“</i>

WARUM GEHEN MENSCHEN ÜBER IHRE BELASTUNGSGRENZEN?

In einer leistungsorientierten Gesellschaft trainieren wir von Kindheit an eine gewisse Bereitschaft, an unsere Grenzen zu gehen und manchmal auch darüber hinaus. Je herausfordernder der Einsatz ist, desto wichtiger ist eine gute Selbstkenntnis: wie gehe ich selber mit Grenzen um? Wo sind meine Bremsen? Wie erhole ich mich nach Hochleistungseinsätzen?

In der folgenden Tabelle finden Sie einige Anhaltspunkte, um über den eigenen Umgang mit Belastungsgrenzen nachzudenken: Was sind meine typischen „Verführer“ und Risikofaktoren, über meine Grenzen zu gehen? Welche betreffen mich sehr (ja), welche wirken bei mir kaum (neutral), welche gar nicht? (Vgl. dazu: Wawrzinek/Schauer: 2013. S 31ff.)

Typische Verführer, die bei mir wirken...	Ja	Naja	nein
▪ Hohe Identifikation mit der Firma			
▪ Berufliche Leidenschaft			
▪ Lust auf Karriere			
▪ Hohes Verantwortungsbewusstsein			
▪ Kollegialität und Hilfsbereitschaft			
▪ Selbstzweifel und Versagensängste			
▪ Gefühlte Abhängigkeit und Verlustängste			
▪			
▪			
Typische Risikofaktoren, die bei mir wirken...	Ja	Naja	nein
▪ Einzelkämpfertum			
▪ Perfektionismus			
▪ Nicht nein sagen können			
▪ Sucht nach Anerkennung			
▪			
▪			

GESUNDHEITSFÖRDERNDE ORIENTIERUNGEN BEI DER STRESSBEWÄLTIGUNG

Ein und dasselbe Ereignis bedeutet nicht ein und dieselbe Belastung für verschiedene Betroffene. Ein und dieselbe Belastung wird von verschiedenen Menschen besser oder schlechter bewältigt.

Manche Forschungen haben untersucht, was dazu führt, dass Menschen unter Stress krank werden.

Andere haben untersucht, was dazu führt, dass manche Menschen unter Stress trotzdem gesund bleiben.

Es gibt den Begriff „**salutogene Kräfte**“. Gemeint sind gesundheitserzeugende oder gesundheitserhaltende Faktoren. (Wichtige ForscherInnen: Antonovsky, Frankl, Langer).

Folgende Haltungen oder innere „Orientierungen“ haben sich als gesundheitserhaltend erwiesen:

Selbstwirksamkeit:

„Ich kann was erreichen, ich kann was bewirken. Ich kann

- die Motivation
- die nötigen Kräfte
- und die nötigen Hilfsmittel aufbringen, um diese Situation zu meistern“.

Internale Kontrollüberzeugung:

„Ich kann steuern.“ „Ich kann etwas steuern“.

- behaviorale Kontrolle - ich kann ein Ereignis direkt beeinflussen (change it)
- kognitive Kontrolle - ich kann die Situation anders definieren (love it)
- entscheidungsbezogene Kontrolle - ich kann zwischen Alternativen wählen (leave it)

„hardiness“ = allgemeine Stressresistenz:

Sie hängt zusammen mit

- Selbstwertgefühl („ich will das beste“, „ich kann was“, usw.)
- Engagement („ich häng mich rein“, „ich mach keine halbe Sache“ usw.)
- Optimismus („bis jetzt ist es immer irgendwie gut ausgegangen“ usw.)
- Verantwortungsgefühl – („das hier durchstehen tu ich auch für andere“)

„sense of coherence“ - einen Sinnzusammenhang sehen und Sinn geben

- Verstehen der Situation
- der Situation **einen Sinn geben**
- dem Bewältigen einen Sinn geben (z.B. „ich lerne was dabei“)
- die Situation deuten können („durchblicken“)
- die Situation als Herausforderung annehmen

STRESS-REAKTIONEN UND DIE FOLGEN

In der physiologischen Stressforschung unterscheidet man zwischen Reaktionen auf Kurzzeit-Stress und auf anhaltenden Stress.

Kurzzeit-Stress löst die Alarmphase aus!

- Der Hypothalamus aktiviert auf hormonalem und neuronalem Weg die Nebennierenrinde und das Nebennierenmark
- Die Hormone Adrenalin und Noradrenalin werden ausgeschüttet
- Das erhöht den Blutdruck, beschleunigt den Pulsschlag und bewirkt eine Verlagerung des vegetativen Gleichgewichts zum Sympathikus
- Der Tonus der Muskulatur (Anspannung-Entspannung) ist erhöht
- Die Zucker- und Fettreserven des Körpers werden angegriffen, um im Bedarfsfall die Muskulatur versorgen zu können
- Die Verdauungs- und Sexualfunktionen werden vermindert bzw. ausgeschaltet
- Die Immunabwehr ist geschwächt, die Blutgerinnungsfähigkeit ist erhöht
- Durch Einwirkung der Nebennierenhormone auf die Synapsen des Zentralnervensystems wird die kognitive Leistungsfähigkeit herabgesetzt – man kann nicht klar/gut denken!

Nach der Alarmphase folgt bestenfalls die Erholungsphase, in der alle physiologischen Parameter auf ihr Ausgangsniveau zurückkehren. Viele empfinden diese Phase wie ein „schwarzes Loch“ (zB. nach dem Lampenfieber bei einem öffentlichen Auftritt). Körperlich erlebt man so etwas wie „Entzugerscheinungen“, da die aktivierenden Stresshormone ausbleiben und der Körper sich wieder „normalisiert“.

Bei anhaltendem Stress tritt die Resistenzphase ein.

Wenn es keine Entwarnung gibt oder sogar weitere Alarmreaktionen folgen, geht der Körper in die Widerstandsphase über:

- die Widerstandsfähigkeit und Alarmbereitschaft gegenüber dem Stressor bleibt erhöht – die Alarmreaktion kann jetzt noch schneller ausgelöst werden als aus der Ruhelage
- die Immunreaktion als Ganzes bleibt aber geschwächt – erhöhte Anfälligkeit gegenüber Krankheitserregern
- die dauernd erhöhte Konzentration von Stresshormonen (Nebennierenhormone) haben gesundheitsschädigende Auswirkungen (v.a.: Immunsystem, Herz- Kreislauf, Magen-Darm, Konzentrationsfähigkeit)

Jede Stressreaktion verbraucht „Anpassungsenergie“. Dauerstress kostet Kraft! Nach Resistenzphasen sind gezielte Regenerationsphasen notwendig.

VOM STRESS ZUM BURNOUT-SYNDROM

Burnout ist ein Zustand, der sich langsam, über einen Zeitraum von andauerndem Stress und Energieeinsatz entwickelt.

3 Symptomgruppen des Burnout:

- **Emotionale Erschöpfung**, die mit dem subjektiven Erleben von Kraftlosigkeit, Ohnmacht, dem Gefühl nicht verstanden zu werden, am Ende zu sein, einhergeht.
- **Reduzierte Leistungsfähigkeit** und Antriebsverlust, die sich in mangelnder Tatkraft äußert.
- **Depersonalisation** beschreibt die gefühllose, abgestumpfte Reaktion auf Menschen, die gewöhnlich Empfänger der Dienstleistung sind. Andere Menschen (v.a. in Dienstleistungs- und Helfenden Berufen) werden als unpersönliches Objekt behandelt.

Die 12 Stadien im Burnout-Zyklus



SCHRITTE GEGEN DAS BURNOUT: ANREGUNGEN

Hier finden Sie zu jedem Stadium einige Hinweise, was Sie unternehmen können und was Sie auch empfehlen können, was Menschen im Burnout machen können oder sollen. (vgl. Freudenberger/North 1995)

Manche Punkte klingen recht streng – das ist durchaus beabsichtigt! Viele Burnout-Betroffene verdrängen Symptome und Signale und gehen oft weit über ihre Grenzen. Je früher man jedoch aus dem Teufelskreislauf ausbrechen kann, desto geringer sind die Folgeschäden und desto höher sind die Erfolgsaussichten.

Die Folgen von fortgeschrittenem Burnout sind bedrohlich: die seelischen Auswirkungen (Frustration, Ohnmachtsgefühle und Einsamkeit) wirken sich auch körperlich aus (von psychosomatischen Symptomen bis hin zu manifesten Krankheiten) und umgekehrt. Oft sind auch das soziale, familiäre und das berufliche Umfeld betroffen und bedroht!

Stadium 1: Der Zwang sich zu beweisen

- Überprüfen Sie Ihre Ziele und Ihre Ansprüche!
- Versuchen Sie, den Punkt zu bestimmen, an dem Ihr Leistungswunsch in einen Zwang umschlägt.
- Fangen Sie an, Ihr Tempo auf ihre eigenen, natürlichen Rhythmen und Reaktionen einzustimmen.

Stadium 2: Verstärkter Einsatz

- Delegieren Sie Verantwortung an andere. Das mag Ihnen schwer fallen, erleichtert jedoch den Stress und viele Ängste und durchbricht den Drang zu erhöhtem Einsatz.

Stadium 3: Subtile Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse

- Versuchen Sie, Ihre Verleugnungsmechanismen zu erkennen und zu durchbrechen.
- Erstellen Sie eine Liste der nötigen Aufgaben, die Sie versäumt haben und beginnen Sie, diese nacheinander ab zu arbeiten. Kleine Erfolgserlebnisse und abgeschlossene Zyklen bringen wieder Energie zurück! Wenn Sie aufhören, alles aufzuschieben, vermindern Sie Ihre Ängste.
- Achten Sie außerdem auf Ihre Ernährung und Ihr Ruhe- und Pflegebedürfnis.
- Nehmen Sie sich Zeit: wenn Sie z.B. immer nur rasch geduscht haben, nehmen Sie ausgiebige Bäder.
- Versuchen Sie, Ihren Sinn für Humor wiederzugewinnen.

Stadium 4: Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen

- Weisen Sie Ihre Freunde, Kollegen oder Familienmitglieder nicht ab. Hören Sie Ihnen zu. Es gibt Augenblicke im Leben, da müssen Sie auf warnende Stimmen hören.
- Es ist unbedingt notwendig, dass Sie sich Zeit zum Ausschlafen, zum Gespräch mit anderen und zur Selbstreflexion nehmen.
- Eine strenge Diät oder ein neues sportliches Trainingsprogramm sind **jetzt nicht** angemessen. Strapazieren Sie ihre geistige, körperliche und emotionale Widerstandskraft nicht noch mehr! Weniger ist manchmal mehr!

Stadium 5: Umdeutung von Werten

- Nehmen Sie sich heute mindestens eine halbe Stunde Zeit, um Ihre Grundwerte zu überprüfen: Schreiben Sie auf, was und wer Ihnen wichtig ist.
- Gehen Sie die Verbindungen zu anderen Menschen, die Sie früher hatten durch und versuchen Sie entschlossen – sofern diese Menschen erreichbar sind -, diese Verbindungen wieder anzuknüpfen. Es ist entscheidend, dass Sie Einsamkeit und Isolation vermeiden.
- Je mehr Sie vereinsamen, desto unklarer denken Sie. Ohne Rückmeldung kreisen Ihre Gedanken immer um sich selbst. Sie brauchen Nähe und Intimität, um Ihre Empfindungsfähigkeit wiederzubeleben.

Stadium 6: Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme

- Hören Sie sich selbst aufmerksam zu: wenn Ihre Sprache vor Zynismus und Bitterkeit strotzt, nehmen Sie das als Zeichen von Burnout und **nicht als Realität**.
- Sie müssen mit anderen über Ihre Gefühle und Ihre Neigung zur Selbstisolierung reden. Wenn es schwierig ist, jemanden dafür zu finden, dann nehmen Sie sich eine Stunde „persönliches Coaching“ oder Supervision!
- Sie dürfen keine weiteren Aufgaben mehr übernehmen. Machen Sie ein Stopp!
- Wundern Sie sich nicht, dass die Leute rund um Sie in Ihren Augen ärgerliche Verhaltensweisen an den Tag legen: Die Intoleranz, die Sie an sich erleben, ist symptomatisch für erschöpfte Energiereserven.

Stadium 7: Rückzug

- Wenn Sie zu falschen Therapien greifen, um neue Energie zu gewinnen, dann halten Sie sich vor Augen, dass Sie so Ihre wahren Gefühle und ihren körperlichen Zustand verschleiern.
- Lassen Sie die Finger von Alkohol und Drogen - sie sind kein Gegenmittel gegen Ihr inneres Elend.
- Sehr oft können Sie den Rückzug bremsen, wenn Sie Anschluss an andere suchen.
- Überfordern Sie sich jedoch nicht weiter, um zu beweisen, dass es Ihnen "gut geht".
- Reden Sie mit jemandem, der sich schon früher als einfühlsam erwiesen hat. Dieser Mensch kann Ihnen die Unterstützung anbieten, die Sie brauchen, während Sie Ihre Selbstwahrnehmung zurechtrücken.
- Sorgen Sie für Ruhe und Entspannung – möglichst regelmässig. Sie benötigen vor allem etwas, das Sie freut und Ihnen neue Kraft gibt. Sie können noch umkehren.

Stadium 8: Beobachtbare Verhaltensänderungen

- Sie stehen am Scheideweg. Kapseln Sie sich jetzt vor allem nicht gegen andere Menschen ab. **HÖREN SIE AUF ANDERE!**
- Versuchen Sie, Kritik und Besorgnis zu unterscheiden. Das ist äußerst wichtig.
- Wenn Sie anfangen, sich zu erholen und wieder eine Perspektive gewinnen, werden Sie sich fragen, warum Sie die Anteilnahme und Fürsorge nicht schon früher angenommen haben.

Stadium 9: Depersonalisation/Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit

- Wenn Sie den Kontakt zu sich selbst und Ihrer Umgebung verloren haben, ist das nicht so hoffnungslos, wie es sich anhört. An dieser Stelle ist eine Beratung durch einen Spezialisten angebracht.
- Sie sollten Ihren Arzt aufsuchen, um Ihren Gesundheitszustand überprüfen zu lassen.
- Sie müssen wahrscheinlich für eine Weile von vielen Ihrer Verpflichtungen Abstand nehmen und sich um Ihre Gesundheit kümmern. Vielleicht wollen Sie auch Ihren Lebensstil umgestalten und nach Alternativen suchen? Doch dabei brauchen Sie Hilfe.
- Wenn Sie mit einem Menschen, der Symptome von Depersonalisation aufweist, befreundet sind, wenn Sie zu seiner Familie gehören, mit ihm zusammenarbeiten oder ihn lieben, dann drängen Sie diese Person, sich um professionelle Hilfe zu bemühen.

Stadium 10: Innere Leere

- Wenn Sie dieses Stadium erreicht haben, sind Sie vielleicht alarmiert, wenn Sie sich mit den Symptomen identifizieren. **Anerkennen und Eingestehen** ist ein wichtiger Teil der Therapie des Burnout!
- Die Leere, die Sie spüren, ist eine direkte Folge von Vernachlässigung eigener Bedürfnisse, und das können Sie ändern.
- Sie brauchen den Beistand eines Spezialisten – medizinische und therapeutische Hilfe sind angesagt! Rufen Sie unbedingt einen Fachmann oder eine Fachfrau an und vereinbaren Sie einen Termin. Das Erstgespräch kann Ihnen schon eine wichtige Unterstützung und Orientierung sein für alles Weitere (und ist bei vielen Experten kostenlos).
- Falls Sie das nicht fertig bringen, bitten Sie jemanden, das für Sie zu übernehmen. Dann haben Sie genauso den ersten Schritt unternommen, um sich selbst zu heilen und Ihren Lebensmut wiederzugewinnen.

Stadium 11: Depression

- Das vernünftigste, was Sie an diesem Punkt unternehmen können, ist ein Arztbesuch.
- Der Arzt soll das Ausmaß Ihrer Erschöpfung feststellen und Ihnen Maßnahmen zur körperlichen Erholung nennen.
- Wenn Sie bis jetzt noch keinen Kontakt mit einem Psychologen, Psychiater oder Psychotherapeuten aufgenommen haben, dann tun Sie es **h e u t e** noch.
- Wenn Sie mit jemandem zusammenleben, bitten Sie ihn oder sie um Hilfe, gegebenenfalls um Begleitung zum ersten Termin.
- Viele Menschen erleben ähnliche Burnout-Depressionen, wissen jedoch nicht, dass man darüber hinwegkommen kann.
- Ihr körperliches und geistiges Wohlbefinden sind ernsthaft in Gefahr.

Stadium 12: Völlige Burnout-Erschöpfung

- Sie sind ausgepumpt bis zum Geht-nicht-mehr. Es gibt kein "Ich" mehr - die Sicherung ist durchgebrannt. Die geistige und körperliche Erschöpfung von Stadium 12 ist lebensgefährlich. Es handelt sich um eine Krise, ein Notfall.
- Sie müssen wissen, dass Sie ein Recht, wenn nicht sogar die Pflicht haben, professionelle Hilfe und Behandlung in Anspruch zu nehmen.
- Das schließt eine umfassende medizinische Untersuchung und, falls nötig, einen Krankenhausaufenthalt ein.
- Wenn eine völlige Burnout-Erschöpfung einsetzt, ist es Ihnen kaum mehr möglich, Ihren Zustand richtig zu beurteilen und einzuschätzen. Wenn möglich: warten Sie nicht, bis etwas passiert oder Sie ganz zusammenbrechen, sondern rufen Sie eine professionelle Hilfe!

EIN HINWEIS FÜR GESPRÄCHE MIT BURNOUT-BETROFFENEN

Teilen Sie das Gespräch in 2 Phasen:

➤ Eine „non-direktive“ Phase:

hier hören Sie vor allem zu (vgl. die Übung zu Beginn). Lassen Sie die Person erzählen, was sie erlebt, wie es ihr geht – möglichst konkret! Schenken Sie ihr ein offenes Ohr und einen „Landeplatz“ – das ist oftmals eine grosse Erleichterung und Entlastung, obwohl noch nichts tatsächlich geschehen ist. In einer wohlwollenden Aufmerksamkeit kann man sich selber gut klären!

➤ Eine „direktive“ Phase:

hier übernehmen Sie die Gesprächsführung! Jetzt sind Sie dran: Sie können Ihren Eindruck, Ihre Reaktionen sagen und mit der Person einen Plan und klare Schritte vereinbaren, was sie tun kann oder auch tun muss, um aus dem Teufelskreislauf auszubrechen. Bei diesem Teil des Gesprächs kann Ihnen die obige Liste hilfreich sein.

12 PUNKTE- LEITFADEN

zur Vorbeugung und Behandlung von Burnout (nach Freudenberger/North)

1. Hören Sie auf mit dem Verleugnen! Vertrauen Sie auf die Signale Ihres Körpers. Gestehen Sie sich den Stress und die Zwänge ein, die sich körperlich, geistig oder emotional manifestiert haben.
2. Vermeiden Sie Isolation! Machen Sie nicht alles allein! Knüpfen oder erneuern Sie enge Beziehungen zu Freunden und Menschen, die Sie lieben.
3. Ändern Sie Ihre Lebensumstände! Wenn Sie Ihre Arbeit, Ihre Beziehungen, eine Situation oder eine Person fertig machen, versuchen Sie, die Umstände zu ändern oder gehen Sie, falls nötig.
4. Vermindern Sie Ihren verstärkten Einsatz! Greifen Sie die Bereiche oder Aspekte heraus, in denen Sie sich am massivsten überengagieren, und arbeiten Sie auf eine Erleichterung dieses Drucks hin.
5. Hören Sie auf, sich überfürsorglich gegenüber anderen zu verhalten! Wenn Sie gewohnheitsmäßig anderen Menschen Probleme und Pflichten abnehmen, dann lernen Sie, höflich davon Abstand zu nehmen. Versuchen Sie, dafür zu sorgen, dass Sie selbst fürsorglich behandelt werden.
6. Lernen Sie "nein" zu sagen! Sie verringern Ihren übertriebenen Einsatz, wenn Sie für sich selbst eintreten. Das bedeutet, zusätzliche Forderungen oder Ansprüche an Ihre Zeit oder Ihre Gefühle zurückzuweisen.
7. Fangen Sie an, kürzer zu treten und Abstand zu nehmen! Lernen Sie zu delegieren, nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch zu Hause und im Freundeskreis. In diesem Fall bedeutet ein Rückzug, daß Sie sich für sich selbst retten.
8. Machen Sie sich Ihre Werte wieder klar – was ist Ihnen wichtig? Was und wer ist Ihnen viel wert? Versuchen Sie die bedeutsamen Werte von den vergänglichen und schwankenden - das Wichtige vom Unwichtigen - zu trennen. Sie sparen Zeit und Energie und fühlen sich besser zentriert.
9. Lernen Sie, Ihr persönliches Tempo zu bestimmen! Versuchen Sie, ausgewogen zu leben. Sie verfügen nur über eine begrenzte Menge Energie. Stellen Sie fest, was Sie in ihrem Leben wollen und brauchen und versuchen Sie dann, Arbeit mit Spiel und Entspannung in ein Gleichgewicht zu bringen.
10. Kümmern Sie sich um Ihren Körper! Lassen Sie keine Mahlzeiten aus, quälen Sie sich nicht mit strengen Diäten, geben Sie Ihrem Schlafbedürfnis nach, halten Sie Arzttermine ein. Achten Sie auf gesunde Ernährung.
11. Versuchen Sie, sich so wenig wie möglich zu sorgen und zu ängstigen! Begrenzen Sie Sorgen, die jeder vernünftigen Grundlage entbehren, möglichst auf ein Minimum – sie ändern nichts. Sie bekommen Ihre Situation besser in den Griff, wenn Sie weniger Zeit mit Grübeln verbringen und statt dessen mehr damit, sich um Ihre wirklichen Bedürfnisse zu kümmern.
12. Behalten Sie Ihren Sinn für Humor! Bringen Sie Momente der Freude und des Glücks in Ihr Leben. Das sind die allerbesten Mittel gegen Burnout.

3 ANSATZPUNKTE AUS DEM ZEITMANAGEMENT

DER „ENERGIE-VERTEILUNGS-KUCHEN“

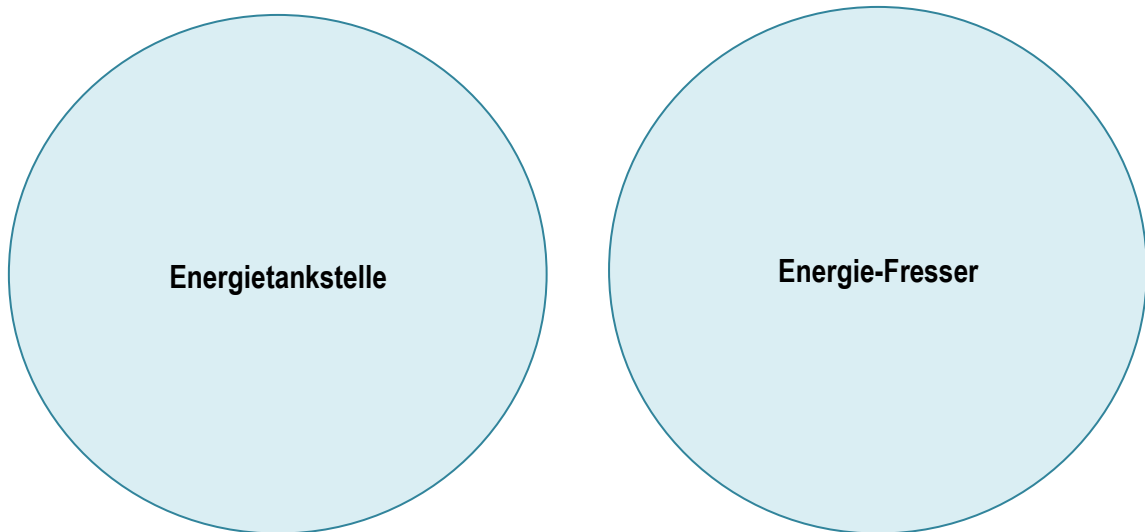
Die Kraft und die Energie, der Schwung und die Freude für die Bewältigung der täglichen Herausforderungen – sie kommen nicht von irgendwo! Unsere Kräfte verteilen wir und wir „laden“ sie auch wieder auf. Durch Erfolg, durch Erholung, durch Ausgleich, durch Schlaf, ...

Um einen Überblick zu bekommen, wie Ihre Energieverteilungen insgesamt ausschauen – jetzt, im Moment – hilft folgende Übung.

Nehmen Sie 2 runde Pappscheiben/ Papierkreise und stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Kuchen vor sich.

Teilen Sie nun diese beiden Kuchen auf:

- Welche Personen, welche Rollen, welche Aufgaben bekommen (oder „fressen“) wie viel Energie?
- Welche Personen, welche Rollen, welche Aufgaben geben wie viel Energie - wo tanke ich auf?



► Tipp gegen Stress:

Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig „Ihre Batterien“ auch wieder aufladen.

Was sind für Sie Energietankstellen?

Tragen Sie die Zeiten zum Auftanken genauso wie alle anderen Termine in den Kalender ein und nehmen Sie diese Auftankzeiten genauso ernst wie andere Termine!

IN ZYKLEN DENKEN – ZYKLEN ABSCHLIESSEN

Anfang, Durchführung, Ende – fast jeder Prozess, jede Handlung, jedes Gespräch, jedes Erlebnis verläuft in diesen drei Stadien. Sogar das Leben selbst: jede Kultur trägt dem Rechnung in Anfangs- und Abschlussritualen, sei es Geburt und Tod, seien es Lebensabschnitte, Etappenfeste (vgl. Hausbau) auch in Kunstwerken spiegelt sich dieser Aufbau (Symphonie).

Zyklen sind auch ein Prinzip der Arbeitsorganisation. Sie strukturieren den Ablauf, geben Orientierung und verhelfen zu konzentriertem Einsatz und umsichtigen Umgang mit der aufzubringenden Energie. Ohne Zyklen zu arbeiten bedeutet, in einer „Wurscht“ dahin zu arbeiten. Erfolge gehen unter, besondere Anstrengungen werden schlecht wahrgenommen.

Offene Zyklen und Stress:

Stress erleben wir,

- wenn zu viele Zyklen offen sind (wie beim Computer, wenn zu viele „Fenster“ offen sind) und wie ein unbewältigbarer Berg sich vor uns auftürmen
- wenn keine Zyklen abgeschlossen werden oder zu einem Ende kommen
- wenn immer mehr neue Zyklen angefangen werden

Das Denken in Zyklen fängt deshalb nicht beim „Anfangen“ an, sondern der erste Schritt ist: Zyklen abschließen.

Die 3 Phasen eines Zyklus

1. Zyklen abschließen

Das Abschließen eines Zyklus setzt Energien frei! Durch den Abschlussakt bekommen wir die Energie zurück, die wir investiert haben, und mehr.

Offene Zyklen binden Energie. Ein Teil unserer Aufmerksamkeit heftet sich daran. Ein durchgeführter Zyklus, der nicht abgeschlossen ist, wird wie ein offener Zyklus empfunden: man hält sich jederzeit bereit, um gegebenenfalls sofort präsent und einsatzbereit zu sein, sollte noch was „nachkommen“.

Eine erledigte Arbeit braucht einen „Schlussakkord“. Wie? Durch kleine Rituale, deutliche Zeichen, Pausen, Hackerl machen auf der to-do-Liste, ...

2. Zyklen durchführen

Der größte Teil unseres Lebens spielt sich in den Durchführungsphasen ab. Insofern bedeutet es eine Katastrophe, wenn ich auf dem ganzen Weg zwischen Anfang und Abschluss nur unbewusst „durchtauche“. Natürlich ist der Weg zum Ziel das eigentliche Leben, nicht das Ankommen. Mit dem Trend, sich auf Ziele zu konzentrieren und jeden Schritt in Bezug auf Zielerreichung zu denken, nehmen sich viele Menschen die Gelegenheit, mit Aufmerksamkeit und ganzer Konzentration bei der Durchführung zu sein.

Lange Zyklen sollten unbedingt unterteilt werden in Teilzyklen. Lange Wegstrecken lassen sich besser bewältigen, wenn man den Blick auf kleine, fast alltägliche Erfolgserlebnisse nicht aufgibt.

3. Zyklen starten

Der Start eines Arbeitszyklus besteht hauptsächlich aus einer Entscheidung: der Entscheidung für das Erreichen des Ziels. Ein Ziel ist dazu da, erreicht zu werden, im Gegensatz zum „Wunsch“ oder zur „Absicht“. Ein guter, kraftvoller Anfang ist bereits der halbe Weg oder wie Aristoteles gesagt hat: „Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen“.

Anfangssituationen und neue Zyklen gibt es viele – der Anfang für einen Tag, für die Woche, für ein Gespräch, für ein Projekt, für ein Jahr, für eine neue Geschäftsbeziehung, für einen besonderen Abschnitt...

► **Tipp gegen Stress: Zyklen abschließen – Stress reduzieren**

In stressigen Zeiten hilft ein Umdenken: nicht immer zu „neue Zyklen“ anfangen, sondern zuerst einmal „offene Zyklen“ abschließen!

Es gibt viele Möglichkeiten, um Zyklen abzuschließen:

1. **Weniger Wichtiges streichen:** wenn Sie viele Aufgaben und Erledigungen am Plan haben, dann halten Sie inne und überlegen Sie sich: was davon ist wirklich wichtig? Denken Sie daran: man kann Vorhaben auch einfach fallen lassen und streichen! **Wenn es wirklich wichtig ist, kommt es wieder** – und zwar zu einer Zeit, wo ich vielleicht mehr Kraft habe, es umzusetzen.
2. **Eine Aufgabe delegieren** – muss wirklich ich das jetzt machen? Oder kann ich jemand anderen darum bitten?
3. **Ein Projekt verschieben** – d.h. in den meisten Fällen: fürs erste streichen. **Es jetzt nicht tun.** Es jetzt als unwichtig betrachten. Oder als jetzt-nicht-machbar. Wenn es wichtig wird oder machbar wird, kann es als neuer Zyklus begonnen werden. Das gibt mehr Energie als das Mitschleppen.
4. **Teilzyklen abschließen** - zu lange Zyklen sind anstrengend, weil der „emotionale Lohn“, das Zielerreichen, so lange auf sich warten lässt. Also: den erledigten Teil abschließen, hinter sich lassen, einen neuen Abschnitt anfangen, mit frischer Energie.
5. **Erledigte, aber noch nicht abgeschlossene Arbeitszyklen bewusst abschließen** – d.h.: den **Schlussakkord** setzen. **Das Häkchen machen.**
6. **Materielle Reste** erledigten Arbeiten oder Zyklen beseitigen: Gegenstände, Papiere, Liegegebliebenes sollte regelmäßig weggeräumt oder weggeworfen werden – **ent-sorgen** ist hierfür der passendste Ausdruck. Wir haben uns an vieles in unserer Umgebung gewöhnt – alte Postkarten, Artikel, Kopien, Dekorgegenstände, die nicht mehr in unsere Gegenwart passen, die aber das Vergangene präsent halten. Sie binden uns daran, obwohl keine Kraft mehr daraus kommt. Es ist nicht egal, mit welchen Dingen wir uns umgeben. „Aus dem Auge – aus dem Sinn“ - das kann sehr befreiend sein. Sich bewusst lösen, sich bewusst trennen von dem, was nicht mehr lebt, braucht ein bisschen Mut – gibt aber viel Energie für die Gegenwart. Nüchternheit und Frische gehören manchmal zusammen!

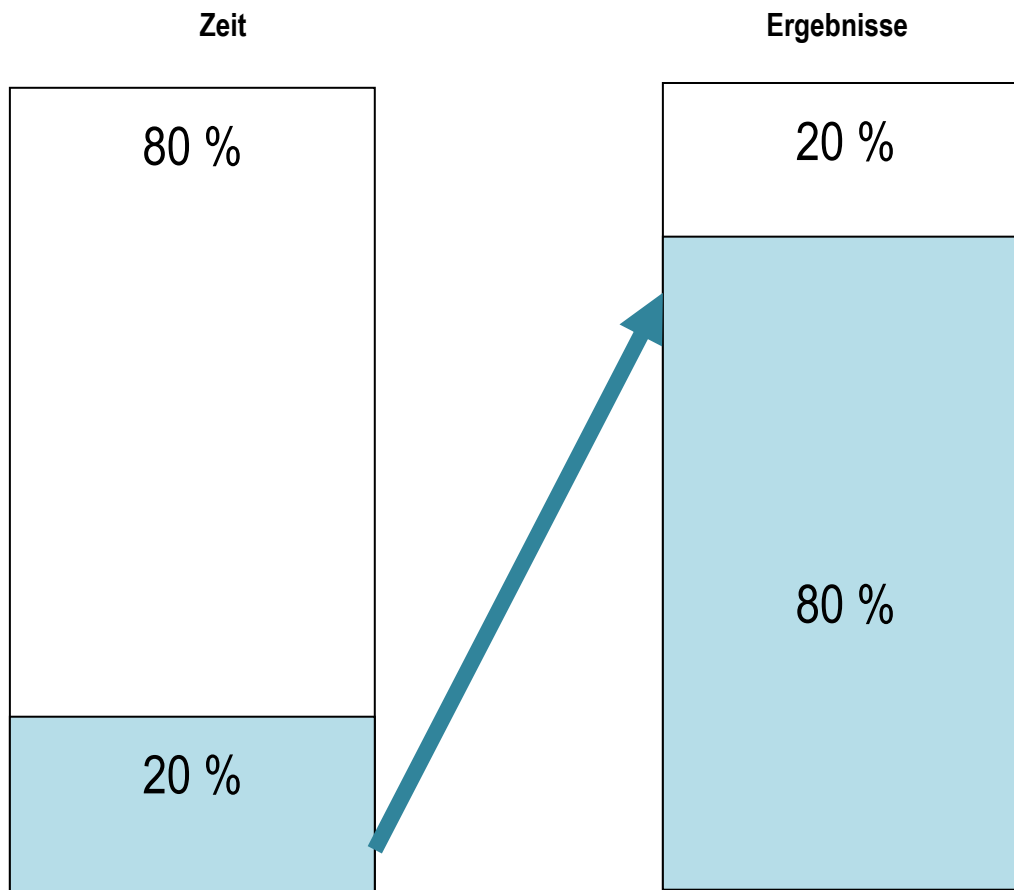
PRIORITÄTEN SETZEN - DAS PARETO-PRINZIP

Die „80/20-Regel“ wurde vom italienischen Volkswirt und Soziologen Vilfredo Pareto aufgestellt. Er hat diese Regel als Prinzip für verschiedene Bereiche herausgefunden – bezogen auf die Arbeitszeit lautet sie so:

„20% der Arbeitszeit entfallen auf Tätigkeiten, die 80% der Ergebnisse produzieren.

80% der Arbeitszeit entfallen auf Tätigkeiten, die 20% der Ergebnisse produzieren.“

Jene Tätigkeiten, welche mit relativ wenig Zeit sehr hohe Ergebnisse bringen, nennt man auch die **Tätigkeiten mit hoher Hebelwirkung**.



► **Tipp gegen Stress:**

Wenn man unter Stress und Druck steht, bekommt man leicht den „Tunnelblick“: alles wird gleich wichtig und dringend! Nehmen Sie sich Bedenkzeit:

→ welche Aufgaben schaffen die größte Wirkung und machen mich am zufriedensten, wenn ich sie erledigt habe?

Setzen Sie Ihre Prioritäten und denken Sie an die alte Weisheit: „Man kann nicht alles auf einmal tun, aber man kann alles auf einmal lassen...“ – manchmal sind Pausen und Krafttanken das, was wirklich dringend ist, um zu tun, was getan werden muss.

BETRIEBLICHE MAßNAHMEN GEGEN STRESS UND BURNOUT

Es gibt viele gute Gründe, etwas gegen Stressbelastungen am Arbeitsplatz zu unternehmen. Betriebliche Maßnahmen gegen Stress und Burnout bringen für alle Vorteile! Voraussetzung dafür ist, dass nicht „Einzelfälle“ behandelt werden, sondern in einem gemeinsamen Programm vorgegangen wird.

Die zentralen Argumente sind:

1. aus der Sicht der Beschäftigten:

- gemeinsame Stressbewältigungen entlasten die einzelne Person und schaffen Motivation
- sie qualifizieren die MitarbeiterInnen für einen gelingenderen Umgang mit Zeit! Und verbessern damit die Arbeitsleistungen
- sie fördern die Arbeitszufriedenheit
- sie verbessern das Betriebsklima

2. aus der Sicht der Interessenvertretung:

- stärkere Rückendeckung durch Ernstnehmen der Erfahrungen der MitarbeiterInnen
- mehr Durchsetzungskraft – je mehr die Beschäftigten eingebunden sind, desto breiter ist die Basis für Argumente und Entscheidungen
- Informationsrechte bezüglich Arbeitszeitbilanz und Belastungsmerkmale daraus können genutzt werden
- Das Mitbestimmungsrecht und der Gestaltungsspielraum des Betriebsrates können hier besonders konstruktiv eingebracht werden

3. aus der Sicht der Unternehmensleitung:

- Arbeitsqualität kann gefördert werden – Leistungsbereitschaft braucht Rahmenbedingungen!
- Stress und Burnout verursachen betriebswirtschaftlich sehr hohe Kosten! Maßnahmen dagegen verringern die Krankenstände und die Folgen von „innerer Kündigung“
- Maßnahmen gegen Stress sind Maßnahmen **für** Motivation, **für** ein besseres Zeitmanagement, **für** eine gelingendere Teamarbeit

Die häufigste Schwierigkeit dabei ist:

Wann? Wann ist die Belastung zu groß? Wann kippt die erhöhte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen? Wann ist es zu viel?

BEOBSACHTUNGSKATEGORIEN: STRESS

In der Arbeitspsychologie geht man beim Einsatz von Arbeitsanalyseverfahren zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vor allem davon aus, vermeidbare Belastungen zu identifizieren und damit negative Beanspruchungsfolgen wie Erschöpfung oder psychosomatische Beschwerden zu mindern.

Aus den verschiedenen Instrumenten zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse (z.B. die ISTA von Dunckel & Semmer, 1987) kann man einige Kategorien gut für die Beobachtung eines Unternehmens als Anhaltspunkte nutzen.

Im Folgenden sind einige dieser „Skalenbezeichnungen“ aufgelistet.

<u>Beobachtungskategorie</u>	<u>Beispiel für stressende Arbeitsbedingungen</u>
Arbeitskomplexität	Es müssen komplizierte, schwerwiegende Entscheidungen getroffen werden
Variabilität – Abwechslung	Immer gleichförmige Arbeit oder völlig unbeständige, laufend wechselnde Arbeit
Kommunikation	Koordination mit anderen, Infoflüsse als Arbeitsgrundlage, Besprechungen (zu viele oder zu wenige?)
Konzentration und Zeitdruck	Nervliche Anspannung, Termindruck
Unsicherheit und Verantwortung	Kleine Fehler führen zu erheblichen Schäden und Auswirkungen
Arbeitsorganisatorische Probleme	Zuständigkeitsbereiche sind unklar, ständig mit Tricks und Einfällen arbeiten müssen, um was weiter zu bekommen
Unfallgefährdung	Gefahr von Unfällen
Umgebungsbelastung	Belastung durch ungünstige Beleuchtung, Lärm, Schmutz
Einseitige körperliche Belastung	Ständiges Stehen, Gehen, Tragen ...
Kooperationserfordernisse	Das Arbeitsergebnis ist stark abhängig davon, wie gut oder schlecht die Kollegen/innen vorher gearbeitet haben (z.B. Finish-Bereich)
Handlungsspielraum	Die Arbeit bietet zu wenig Möglichkeiten für eigene Entscheidungen oder verlangt Entscheidungen, die zu wenig Spielraum und Kompetenz zur Verfügung stellen
Soziale Stressoren	Verhalten des Vorgesetzten, Führungsstil, Gruppenklima, Konflikte auf persönlicher Ebene

ARBEITSBLATT ZU DEN BEOBACHTUNGSKATEGORIEN

Ergänzen Sie die Tabelle nun mit Beispielen, Problemzonen und Beobachtungen aus Ihrem Betrieb/ Unternehmen. Am Ende nehmen Sie eine Reihung vor:

→ Welche Kategorien sind besonders stress-begünstigend?

→ Welche Kategorien sind kaum stress-auslösend?

	Beobachtungskategorie	Beispiel für stressende Arbeitsbedingungen
	Arbeitskomplexität	
	Variabilität – Abwechslung	
	Kommunikation	
	Konzentration und Zeitdruck	
	Unsicherheit und Verantwortung	
	Arbeitsorganisatorische Probleme	
	Unfallgefährdung	
	Umgebungsbelastung	
	Einseitige körperliche Belastung	
	Kooperationserfordernisse	
	Handlungsspielraum	
	Soziale Stressoren	

STRATEGIEN FÜR UNTERNEHMEN GEGEN BURNOUT

Beim Burnout-Syndrom wirken 4 Bereiche aufeinander ein:

- **Faktoren am Arbeitsplatz: Arbeitsorganisation, Koordination und Gestaltung**
- **Privatleben – Partnerschaft und Soziales Netz**
- **Persönlichkeit – die Grundhaltungen und Ansprüche eines Menschen an sich und sein Leben/ Arbeiten**
- **Gesundheit: körperliche Verfassung und Veranlagung**

Was kann am Arbeitsplatz gegen Burnout gemacht werden?

- Eine Sensibilisierung und Information für Führungskräfte, um das frühzeitige Erkennen der ersten Symptome von Burnout zu ermöglichen
- Frühwarnzeichen ernst nehmen und besprechen
- für regelmässige Mitarbeitergespräche und gute Kommunikation sorgen
- Entwicklungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume ermöglichen und sichtbar machen
- Kompetenzen der Mitarbeiter entwickeln und fördern, Werkzeuge zur Verfügung stellen –weder Über- noch Unterforderung fördern
- Transparenz und Klarheit über betriebliche Abläufe schaffen
- Eine optimale Verteilung der Arbeit mit klar definierten Arbeitsaufgaben und Rollen
- Ein angemessenes Belohnungssystem
- Vertrauen bilden durch Kommunikation langfristiger Strategien im Unternehmen
- Familienfreundliche Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten
- positiv erlebte Arbeitsbelastung – Herausforderungen, Engpässe und Problemzeiten kommunizieren, ausreichend Orientierung geben und den Belastungszyklus auch wieder abschliessen – Abwechslung von Hochleistungseinsätzen und Entspannungszeiten!
- Doppelbelastungen (vor allem bei Frauen) beachten

EINFACHER STRESSFRAGEBOGEN – ZUR SELBSTREFLEXION

Der Fragebogen nennt stress-auslösende Faktoren und ermöglicht ihre subjektive Bewertung. Sie können Faktoren, die Ihnen wichtig sind, ergänzen.

Der Fragebogen ist ein einfaches Grobanalyse-Instrument. Sind die Ergebnisse bedenklich, empfiehlt es sich, Fachleute im Betrieb, z.B. den Betriebsarzt, hinzuzuziehen. Mit ihrer Hilfe und den Vorgesetzten lassen sich gemeinsam Stressfaktoren reduzieren.

Anleitung zum Fragebogen

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um die einzelnen Punkte zu betrachten.
- Prüfen Sie, wieweit die Aussagen auf Sie, Ihre Gewohnheiten und die Bedingungen, unter denen Sie arbeiten, zutreffen.
- Entscheiden Sie, *wie häufig* die Situation bei Ihnen auftritt und *wie unangenehm* sie Ihnen ist.
- Setzen Sie ein Kreuz in die entsprechenden Kästchen und multiplizieren Sie Werte für *Häufigkeit* und *Bewertung* miteinander.
- Tragen Sie die Summe in die Spalte Ergebnis ein.
- Wiederholen Sie Ihre Selbstanalyse nach einigen Wochen und vergleichen Sie die Ergebnisse.

Die Auswertung

In diesem Test sind 25 mögliche Stressoren aufgelistet. Vielleicht fallen Ihnen weitere, spezifische Stressoren in Ihrem Arbeitsbereich ein?

Der Höchstwert bei der Auswertung (mit 25 Stressoren) beträgt 225 (alle Faktoren sind sehr oft stark störend), der niedrigste Wert beträgt Null.

Als grobe Orientierung gilt:

0 – 25 Punkte	weist auf gute Stabilität und Balance hin. Weiter so!
26 – 50 Punkte	weist auf erhöhte Stressbelastung(en) hin. Gezielt für Entspannung und Ausgleich sorgen!
51 Punkte und mehr	weist auf hohes Stresslevel hin. Wichtig: organisieren Sie sich Unterstützung, nutzen Sie Angebote zur Stressbewältigung, sorgen Sie für Entspannung und Ausgleich. Informieren Sie Ihre Vorgesetzten wenn möglich.

Grundsätzlich gilt: **Je höher das Endergebnis, umso größer ist die Stressbelastung und umso wichtiger sind Maßnahmen für eine gelingende Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen!**

FRAGEBOGEN STRESSBELASTUNG

Mögliche Stressoren	Häufigkeit				Bewertung				= Belastung
	nie	Manchmal	häufig	sehr oft	nicht störend	kaum störend	ziemlich störend	stark störend	
	0	1	2	3	0	1	2	3	
Termindruck									
Zeitnot, Hetze									
Dienstreisen									
Ungenauere, widersprüchliche Anweisungen/ Vorgaben									
hohe Verantwortung									
Aufstiegswettbewerb, Konkurrenzdruck									
Konflikte mit Kolleg/innen									
Konflikte Mitarbeiter/innen									
Ärger mit Chef/in									
Ärger mit Kunden									
Ungerechtfertigte Kritik an mir									
dauerndes Telefonklingeln und andere Störungen									
Informationsüberflutung									
neuer Aufgaben- oder Verantwortungsbereich									
Lärm									
hochkomplexe Anforderungen									
Anruf von Vorgesetzten									
Auto fahren in Stoßzeiten									
Rauchen									
Alkoholgenuss									
Bewegungsmangel									
hohe Eigenansprüche									
mangelhafte Unterstützung									
fehlende Vorbereitung									
eingeschränkter Handlungs- und Entscheidungsspielraum									
...									
Endergebnis									

PSYCHOSOZIALE INTERVENTIONSMETHODEN IM ÜBERBLICK

<u>INTERVENTION</u>	<u>KURZBESCHREIBUNG</u>	<u>ZIEL</u>
Beratung	Ein Berater mit <u>fachlich einschlägigem Wissen</u> steht dem Beratungssuchenden zur Seite und verknüpft sein Wissen/ seine Kenntnisse aus dem Spezialgebiet mit der Situation und dem Bedarf des Beratungsempfängers (zB. Arbeitsabläufe optimieren)	Bedarfsorientierte Anwendung von speziellem Fachwissen
Training	Ausprobieren, Trainieren und Erlernen von <u>Verhaltensweisen</u> : im kommunikativen Bereich, im Umgang mit speziellen Situationen und bestimmten Fertigkeiten (Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Teambildung, Führungskräftebildung, usw.)	Neue, hilfreiche Verhaltensweisen erlernen und trainieren
Seminar	Zum Thema des Seminars werden Informationen/ Theorie und Werkzeuge/ Techniken erarbeitet – ein Ineinandergreifen von <u>Wissenserwerb und Umsetzung</u>	Wissenserweiterung und Umsetzung in die Praxis
Workshop	Die <u>Teilnehmer/innen selber sind die Expert/innen</u> und es wird <u>gemeinsam</u> in der Gruppe, an einer Aufgabenstellung (Problemanalyse und Lösungsfindung) gearbeitet mit Hilfe einer strukturierenden Workshopleitung	Das vorhandene Wissen und Können in der Gruppe zusammenbringen und zu einem gemeinsamen Ergebnis führen
Moderation	Bei Besprechungen hilft eine Moderation, die Inhalte, Beiträge und Ziele zu <u>strukturieren</u> , zu visualisieren, zusammenzufassen und sie sorgt für eine gute Arbeitsfähigkeit der Teilnehmer/innen	Gibt bei komplexen Besprechungen Struktur, inhaltliche Übersicht, ist zielorientiert und zeitsparend
Mediation	Wird bei Konflikten eingesetzt – die Mediation ist ein Verfahren <u>zur Vermittlung zwischen Konfliktparteien</u> , wobei die Entscheidungs- und Verhandlungskompetenz bei den Beteiligten bleibt!	Ziel ist eine konsensfähige Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien, die für alle zufriedenstellend ist (win-win-Situation)
Coaching	Eine professionelle Unterstützung für Menschen in verantwortungsvollen Aufgaben, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Coaching bietet einen „stärkenden Rückenwind“, mit dem <u>Ziele, Rollen und Hindernisse reflektiert und bearbeitet</u> werden können.	Unterstützung und Bearbeitung von besonderen, definierten Situationen (neue Führungsaufgaben, Konfliktsituationen, Umstrukturierungen usw.)
Supervision	Eine praxisbegleitende Reflexion und Erweiterung der möglichen Handlungsspielräume – Supervision ist meist langfristig angelegt und gilt als <u>Professionalisierungshilfe</u>	Begleitung für Gruppen/ Teams (Teamsupervision) oder für die professionelle Entwicklung (Fall- und Praxissupervision)

NOTIZBLATT FÜR GESPRÄCHE:

Belastungen sortieren – Entlastungen finden

	<u>Belastendes</u>	<u>Entlastende Schritte</u>
Arbeitsgestaltung		
Arbeitsklima, Kollegen/innen, Chef/in		
Privat – soziales Netz		
Meine eigenen Ansprüche		
Gesundheit		
Unterstützungen – Entlastende Sofortmaßnahmen – kleine Schritte		
Nachfolge-Gespräch (es geht um Rückmeldung und Zyklus abschließen): wann? Termin/Telefon		

LITERATURHINWEISE

Bauer, J.: Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. München, 2013

Bergner, Th.: Burnout-Prävention. Das 9-Stufen-Programm zur Selbsthilfe. Stuttgart, 2009

Buchenau, P.(Hrsg.): Chefsache Gesundheit. Der Führungsratgeber fürs 21. Jahrhundert. Wiesbaden, 2013

Ehrenberg, A.: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt am Main, 2004

Fengler, Jörg: Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. Stuttgart, 2001

Freudenberger, Herbert/ North, Gail: Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt am Main, 1995

Hatzelmann, E./ Held, M.: Zeitkompetenz – Die Zeit für sich gewinnen. Übungen und Anregungen für den Weg zum Zeitwohlstand. Weinheim und Basel, 2005

Hochschild, A.R.: Work-Life-Balance, Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen, 2002

Kolitzus, H.: Das Anti-Burnout Erfolgsprogramm. München, 2003

Kypta, G.: Burnout erkennen, überwinden, vermeiden. Heidelberg, 2008

Lauterbach, M./ Hilbig, S.: So bleibe ich gesund. Was Sie für Ihre Gesundheit, Lebensenergie und Lebensbalance tun können. Ein Programm in 10 Etappen. Heidelberg, 2008

Litzcke, S./ Schuh, H.: Stress, Mobbing und Burnout am Arbeitsplatz. Umgang mit Leistungsdruck, Belastungen im Beruf meistern. Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen. Heidelberg, 2007

Neckel, S./ Wagner, G. (Hrsg.): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin, 2013

Poppelreuther, St./Mierke, K.: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten. Berlin, 2008

Sellin, R.: Bis hierher und nicht weiter. Wie Sie sich zentrieren, Grenzen setzen und gut für sich sorgen. München, 2015

Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche. Landsberg am Lech: Mvg.-Vlg., 2001 (7. Aufl.)

Singer, T./ Ricard, M.: Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht. München, 2015

Tausch, Reinhard: Hilfen bei Stress und Belastung. Was wir für unsere Gesundheit tun können. Reinbek bei Hamburg, 2002

Vester, F.: Phänomen Stress. Wo liegt sein Ursprung, warum ist er lebenswichtig, wodurch ist er entartet? München, 2008

Wawrzinek, U./ Schauer, A.: Was tun, wenn es brennt? Neue Strategien gegen Burnout. Stuttgart, 2013

Wend, N./ Enslé, M.: Stress- und Burnout-Prävention. Handbuch für Führungskräfte, Betriebsräte und Arbeitsmediziner. Wien, 2008