

Wenn Herz und Seele brennen ... Das Ich vor dem Burn-out schützen

Burn-out ist heute in aller Munde, greift rasant nach »Opfern« – seine Erforschung boomt ■

Anteil daran haben die gesellschaftliche Dynamik, Rahmenbedingungen am und um den Arbeitsplatz wie schließlich jedes Individuum selbst. Gestiegene Anforderungen fordern ein »Mehr« ein, das immer weniger Menschen loslassen und sich regenerieren lässt – sie brennen aus.



Mag. Dr. Karlheinz Benke, MAS

Reformpädagoge, Berater (Team, Burn-out, Gesundes Führen), Lehrbeauftragter und Leiter des Sozialzentrums Murtal

N ahezu jeder vierte Österreicher ist Burn-out gefährdet und besonders häufig sind dies Personen, die in sozialen Berufen arbeiten: Sie orientieren sich stark am Menschen – ihr Berufsalltag fordert ein hohes Engagement ein (vgl. Berndt, 2011, S. 54 ff.). Kommen dann noch ein neues Team oder eine neue Einrichtung hinzu, dann – so die These – neigt man stärker dazu seine eigenen Grenzen zu ignorieren und in der Folge leichter auszubrennen! Gerade für Mitarbeiter in den Kindertagesstätten bedeutet dies, speziell sensibel bezüglich eigener Bedürfnisse zu sein und auch den Mut zu haben, eigene Grenzen klar zu setzen – und zwar gegenüber sich selbst und anderen! Aber auch Entspannung

und Bewegung sind ebenso notwendige Faktoren, um Stress abzubauen wie eine intakte soziale Vernetzung (real anstatt Facebook & Co). Hinzu kommen eine ausgeglichene Lebensweise und Selbstachtsamkeit als Zauberwort für die Balance von physischer und psychischer Gesundheit. Damit aber lautet die Frage nicht mehr, wie man Burn-out-Symptome kurieren kann, sondern, wie man sein Leben und seine Arbeit so gestaltet, dass man mit Belastungen wie Stress (als häufigste Ursache von Burn-out) umgehen kann.

Nur Entflammte brennen aus

Eine Kindertagesstätte (auch Kinderbildungs- und -betreuungseinrichtung, kurz: KBBE genannt) ist nicht nur ein Ort, wo sich Kinder wohlfühlen sollten. Es sollte auch ein Ort sein, an dem es auch ihren Betreuungspersonen möglich ist, sich untereinander auszutauschen und sich gut zu fühlen (damit sie ihrerseits für eine Wohlfühl-Atmosphäre sorgen können).

Dabei gilt es, vielerlei Interessen unter einen Hut zu bringen: Neben jenen der eigentlichen Zielgruppe Kinder sind es die der Erziehungsberechtigten bzw. die des Umfelds, der Trägerorganisation und der Gemeinde – allesamt vor dem Hintergrund aktueller Gesetzeslagen. Ein nur vermeintliches Idyll also, das sich beim zweiten Blick als komplexes Interaktionssystem (vgl. Abb. 1 unten) zeigt, dass es »richtig« zu managen und in dem es »richtig« zu kommunizieren gilt. Aber: Was heißt »richtig zu kommunizieren«?

Mehr als nur reden

Um das »System Kindertagesstätte« effizient steuern zu können, bedarf es zunächst einer intakten Kommunikation. Kann jedoch Information nicht fließen oder gibt es Lücken im Infodfluss (nach unten und nach oben, weil etwa die Informationen ungleich bzw. teilweise informell weitergegeben werden), dann droht die Atmosphäre im Team zu kippen: Manch ein Teammitglied fühlt sich dadurch »ausgeschlossen« – eine Frontenbildung von »Informierten und Uninformierten« ist die Folge: Interaktion läuft unrund, schwelende Konflikte flammen auf und man »wurschelt« zunehmend lustlos dahin. Das Team droht zu zerreißen und das Ich zu zerfließen – die Grundfesten für die Entwicklung von Burn-out bei den Teammitgliedern sind gelegt. Um aber im komplexen Arbeitsalltag mit Kindern bestehen zu können, braucht es eine positive, zielführende Kommunikation im Team. Das heißt, es herrscht Klarheit (was ist es?) und Transparenz (warum oder wozu ist es?) für alle hinsichtlich Information, denn nur dann kann jeder seine Verantwortung und Funktion wahrnehmen, Entscheidungen wie

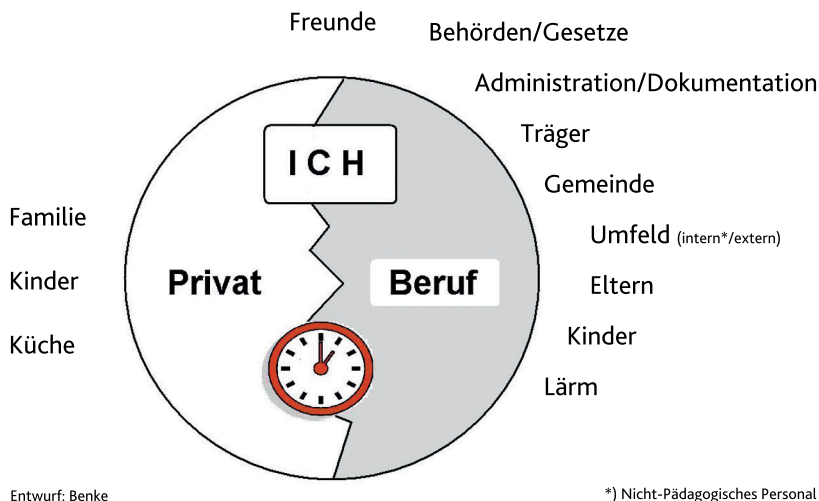


Abb. 1: Das Ich im System Kita

auch Abgrenzungen treffen – und sich auch ein Nein sagen trauen, wenn etwas nicht passt.

Misslingende Kommunikation ist ebenso eine der Säulen von Burn-out wie die Personen im System selbst, die Ichs, die sich im Spannungsfeld von Beruf und Privatleben wiederfinden. Kommunikation ist alles – alles ist Kommunikation!

Der komplexe Arbeitsalltag

Jedes einzelne Ich im Team, das führende wie mitarbeitende, ist vielfältig gefordert: Ein Blick hier, es wäre noch dieses und jenes zu tun und auch das ist nicht zu vergessen. Das Ich behält alles im Kopf und bewahrt selbstredend stets den Überblick. Klingt noch normal, oder?

Doch dabei bleibt es nicht: Eine Einrichtung ist ja nicht nur zu administrieren, Kinder sind ja nicht nur zu betreuen, sondern ihr Entwicklungsfortschritt ist auch zu dokumentieren. Mit ihren Eltern ist kooperativ zusammenzuarbeiten, auch wenn das manchmal schwierig ist. Und genau zwischen diesen Spannungsfeldern und dem eigenen Selbstanspruch neigt man, sich aufzureiben.

» Kommunikation ist alles – alles ist Kommunikation!«

Interessant dabei ist aber, dass weder Kinder noch Eltern oder gar ein ungewöhnlich hoher Lärmpegel als eigentliche Belastung wahrgenommen werden. Sprichwörtlich scheint aufzugehen: »Kinderlärm ist Zukunftsmusik!« Nur: Was ist dann für die Entstehung von Burn-out relevant, wenn es all diese scheinbaren Belastungsfaktoren nicht (ausschließlich) sind?

Burn-out erkennen

Zu Beginn steht zunächst die Selbstüberschätzung und es wäre zu diesem Zeitpunkt schon viel geholfen, wenn man sich in einer solchen »Druck-Phase« jemandem anvertrauen kann – lange noch vor dem Schritt, externe Hilfe anzunehmen. Burn-out schleicht sich langsam ein. Zum Gefühl, immer am Ball bleiben zu müssen und gleichzeitig zu wenig Zeit (für sich) zu haben, ge-

sellen sich rasch chronische Müdigkeit bzw. Versagensängste zusammen mit dem Schwinden von Energie und Engagement.

Es folgt der innere und soziale Rückzug, man fühlt sich gereizt, fürchtet nichts und niemandem gerecht werden zu können. Von Freunden und Kollegen unverstanden zieht man sich zunächst immer mehr zurück, zweifelt zunehmend an sich selbst und verspürt starke körperliche Beschwerden: permanente Müdigkeit und unterschiedlichste körperliche Beschwerden.

Katalysatoren für das Ausbrennen sind »innere Antreiber« wie: Sei perfekt! Streng dich an! Beeil dich! Sei stark! Mach's (allen) anderen recht!

Ausgangspunkte sind zumeist ein Überschreiten von Grenzen und eine Veränderung in den persönlichen Werten. Der Glaube, immer anwesend sein zu müssen (»Präsentismus-Phänomen«) sowie Worte wie »Mehr, nie genug, sofort, unbedingt« gewinnen überhand und verdrängen die Auseinandersetzung mit Fragen wie: »Was brauche ich? Was tut mir gut?«

Die freiwillige Begeisterung weicht einem »Muss« oder »Es geht eben nicht anders«. Jede einzelne Grundbedingung aber wurzelt darin, dass man nicht das bekommt, was man will: Ob es nun perfektionistische Ansprüche (übertriebener Ehrgeiz) und unrealistische Ansprüche (Fehlerlosigkeit) oder unerreichbare Ziele (Verletzung der Smart-Regel) sind; ob es mangelnde Anerkennung für den persönlichen Einsatz oder das Gefühl ist, keine Herausforderung mehr zu verspüren. Oder es ist schlichtweg ein ausgeprägtes Helfer-Syndrom (immer für alle da zu sein), alles zusammen mit mangelnden Abwehrstrategien (Nein-Sagen) was folglich dauerhaften, schädlichen Stress produziert.

Es kommt nicht über Nacht

Voller Einsatz – volle Leistung, Vernachlässigung des Ichs und der eigenen Bedürfnisse, ein kampfbereiter Zustand an allen Seiten der zu Frustration, Hilflosigkeit und innerer Leere führt – all dies mündet in einem Zusammenbruch oder gar in einer Depression. Professionelle Hilfe muss dann das leisten, wozu die Prävention keine Chance hatte.

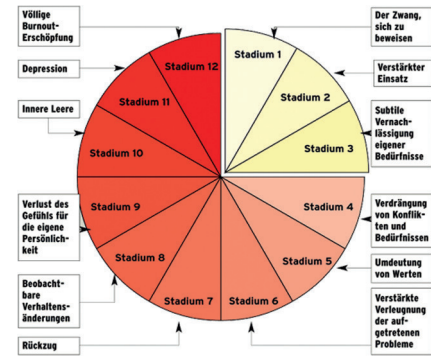


Abb. 2 : Zwölf Phasen des Burn-out
 Quelle: http://www.fit-gesundheitskonzepte.de/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=37

Freudenberger, Pionier der Burn-out-Forschung, teilte diesen schleichenden Prozess des »Ausbrennens« in zwölf Phasen ein (vgl. Abb. 2): Dieser läuft niemals gleich ab, seine Dauer kann variieren und muss nicht alle Stadien durchlaufen, ja er kann sogar mehrere gleichzeitig umfassen. Das hier herangezogene Modell veranschaulicht sehr gut, was den eigenen persönlichen Anteil ausmacht und wie das »Ich« in diesem Prozess agiert.

»Ihre Erschöpfung und Ihre körperlichen Symptome sind keine Feinde, sondern Ihre Freunde« (Merkle).

Fragen an sich selbst

Die Wissenschaft ist sich einig, dass neben der fehlenden Balance zwischen Beruf und Privat in der Burn-out-Entstehung gerade der mangelnden Bewegung und fehlenden Stressbewältigungsstrategien entscheidende Bedeutung zukommen (vgl. Merkle, 2013).

Wie aber gelingt eine Trennung der Work-Life-Balance? Zunächst in dem man sich dem Privatleben stellt und fragt: Was geht vor: Arbeit oder Privatleben? Was passiert, wenn ich ein paar Tage ausfalle? Wie würden mein Partner, Kind und Freund meine Arbeit sehen? Wann widmete ich mich zuletzt einem Hobby? Wann schalte ich mein Handy ab? Was passiert, wenn mein Vorgesetzter etc. am Sonntagabend anruft? Setze ich mich mit ganzer Persönlichkeit ein? Erfordert mein Job vollen emotionalen Einsatz? Aber auch: Kann ich delegieren oder wie gehe ich mit Misserfolgen um? Und: Macht die Qualität meiner Arbeit einen großen Unterschied im Gesamten gesehen?

Was man ändern kann ...

Sich mit solch simplen Fragen auseinanderzusetzen, ist bereits eine erste präventive Maßnahme im Sog des Berufsalltags, den neue Zielgruppen, wechselnde Teamzusammensetzungen bzw. Rahmenbedingungen oder auch Umstrukturierungen (Übernahmen oder Zusammenlegungen von Einrichtungen etc.) prägen, die im Laufe vieler Arbeitsjahre auch eindeutige Spuren hinterlassen. »Typische« Frauenthemen in solchen Change-Prozessen sind etwa: das Erkennen von Grenzen erkennen, das Regenerieren und Delegieren (vgl. Ruhwandl, S. 53 ff.). Wo also kann man ansetzen, wenn der Körper ausgelaugt und der Geist müde werden?

... am Ich

Eine gesunde Lebensweise und ein ebenso gesundes Gleichgewicht zwischen Anspannung und Entspannung sind ein gutes Fundament, um Burn-out vorzubeugen, das heißt regelmäßige körperliche Aktivität, ausreichend Schlaf und eine ausgewogene Ernährung! Einmal mehr geht es also darum, auf seine eigenen Bedürfnisse zu hören: Sein eigenes Tempo (und Pausen) im Arbeitsalltag zu finden bzw. Dinge zu priorisieren, sich vorzustellen was im Arbeitsalltag wie »besser« laufen könnte bzw. bewusst jene Aktivitäten forcieren, die Freude vermitteln und diese stärken. Ob man sich selbst dazu anhalten kann oder sich um externe Unterstützung für sich, das Team oder die Einrichtung (Supervision, Coaching, Mediation etc.) oder zusätzliche Stützung von Kindern (psychologische oder sozialarbeiterische Unterstützung wie IZB oder Rainbow-Teams etc.) in dieser Phase umsieht, beides hat denselben positiven Effekt: den Gewinn neuer Perspektiven. Nachvollziehbarerweise lässt ein Blick von Außenstehenden eher verborgene Strukturen bzw. Prozesse (wie Machtverhältnisse, verdeckte Konflikte etc.) sichtbar werden, die dann unmittelbar »begreifbar« werden und damit auch leichter zu bearbeiten sind.

... am Arbeitsprozess

Burn-out kann natürlich auch »systemimmanente« Wurzeln haben. Zunächst

gilt es, Arbeitsabläufe und ihre Auswirkungen zu reflektieren und in Richtung Wunschvorstellung hin – intern im Team oder mit externer Unterstützung – zu vereinfachen. Dies betrifft auch Kontakte zum Arbeitsumfeld wie zu Gemeinden, Trägern, Netzwerken, Eltern: Welche funktionieren gut (»never change something good«) und welche will man »wie« anders haben?

»Professionelle Hilfe muss dann das leisten, wozu die Prävention keine Chance hatte.«

Vor allem aber ist zu überprüfen, ob man belastende, fristgebundene oder umfangreiche Arbeiten abgeben oder komplexe auf mehrere Kollegen aufteilen kann. Dabei gilt es, sich zweier Fallen bewusst zu sein: Zum einen delegiert man mit der Verantwortung auch Beziehung und Haltung von sich weg und gibt dies an seine Kollegen ab. Das heißt aber, dass es ein ausreichendes Vertrauen in seine Kollegen geben muss (denn entweder übergibt man Aufgabe und Verantwortung ganz oder gar nicht). Zum anderen ist gleichzeitig mit der Abgabe sicherzustellen, mit welchem Instrument (Bericht, Controlling etc.) man dennoch den Überblick behalten kann, ob und wie delegierte Aufgaben laufend umgesetzt werden.

... an der Struktur

Schlussendlich wäre noch ein Blick auf die internen Störfaktoren im »System Arbeitsalltag« zu werfen, deren Druckstellen ausfindig zu machen, um sie bearbeiten zu können: Ist die »gelebte« Hierarchie in der Kinderbetreuungseinrichtung geeignet, den Informationsfluss zu gewährleisten? Gibt es auch positive Rückmeldungen? Wäre es hilfreich, Beauftragte zu ernennen (bspw. für Hygiene etc.), die die Team- und Leitungsebene fachlich unterstützen? Gibt es Hierarchien bzw. sind diese anzupassen, damit bspw. auch jemand stellvertretend handeln kann? Gibt es einen Personalpool oder sind etwa einige Rahmenbedingungen der Arbeitsstätte zu verändern – bspw. in

Anbetracht des hohen Lärmbelastungspegels über Lärmschutzmaßnahmen oder die Schaffung von Ruhezonen und dergleichen?

Fazit

Versteht man Burn-out im Sinne Freudbergers als einen Zustand erschöpfter physischer und mentaler Ressourcen, der mit dem Arbeitsleben in ursächlichem Zusammenhang steht, so klingen die Rezepte dagegen im Grunde ziemlich einfach: Immer wieder sind das Ich und seine persönlichen Einstellungen (Work-Life-Balance) zu überdenken und einrichtungsinterne Abläufe und Strukturen regelmäßig (vor allem nach gravierenden Veränderungen) – auch mit externer Unterstützung – zu adaptieren und so neue Sichtweisen auf die bestehenden blinden Flecken zuzulassen. Unabhängig vom Berufsalltag aber gilt die Beziehungs- und Lebensqualität im Privaten als eine der wichtigsten präventiv wirkenden Ressourcen. Sie ist die heimliche Kraft- und Energiequelle, die sich – wenn sie aus den Fugen gerät – umgehend mit beruflichen Problemen zu einem unheilvollen Amalgam verbindet: dem Burn-out. Es mag also durchaus ein wenig paradox klingen, wenn die Wissenschaft konstatiert: Das Berufsglück liegt mindestens ebenso sehr in der eigenen Hand (also: im »Ich«) wie an den Arbeitsprozessen und -strukturen in der Kinderbetreuungseinrichtung selbst. Und daran, auch einmal externe Unterstützung beziehen zu dürfen. Für den Fall der Fälle ... ■

Literatur

- Benke, Karlheinz (2013): *Wie miteinander reden (Kommunikationsräume)*. In: Benke, Karlheinz, ed.: *Kinder brauchen [Zwischen]Räume (Bd. 2)*. Frankfurt, S. 19 – 38.
- Benke, Karlheinz (2013): *Vom Burn-out zum Burn-in (unveröff. Manuskript für NPO-Führungskräfte)*.
- Berndt, Frank H. (2011): *Burn-out. Offenbach*.
- Gezeiten Haus Klinik Bonn (2013): *Tipps zur Burn-Out Prävention*. URL: <http://www.marco-zaugg.ch/Burn-Out-Praevention.pdf>
- Merkle, Rolf (2013): *Burnout – wenn die Batterie leer ist*. URL: <http://www.psychotipps.com/Burnout.html>
- ÖGB (2010). *Burn-out an der Wurzel packen. Burn-out-Prävention im Betrieb*. URL: http://www.gesundearbeit.at/gesundearbeit/data/upload/Burn-out_Broschuere.pdf
- Ruhwandl, Dagmar (2007): *Erfolgreich ohne auszubrennen. Das Burnout-Buch für Frauen*. Stuttgart.