

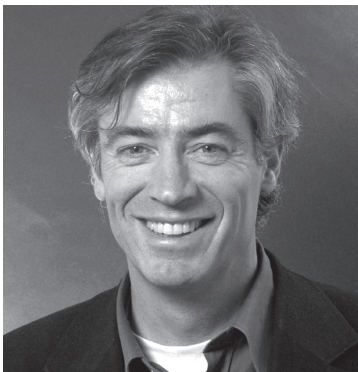
Agnes Schlechtriemen-Koß, Michael Schlechtriemen

Erst Feuer und Flamme, dann ausgebrannt



Agnes Schlechtriemen-Koß
Jahnstr. 44, 55124 Mainz
schlechtriemen-koss@gmx.de

Beraterin (DFG), Supervisorin,
Lehrerin für Pflegeberufe;
seit 10 Jahren freiberuflich tätig im
Bereich Supervision, Beratung,
Teamentwicklung, Fortbildung



Michael Schlechtriemen
Jahnstr. 44, 55124 Mainz
mschlechtriemen@gmx.de
www.schlechtriemen.de

Dipl.-Pädagoge, Berater, Supervisor
(DGSv), Coach, Organisationsberater,
Ausbilder für „Personzentrierte Beratung“
(GwG), Ausbilder für „Supervision,
Coaching“ (GwG); in eigener
Praxis freiberuflich tätig seit 20 Jahren

Warum brennen immer mehr Menschen aus? Was genau führt dazu, dass jemand erst Feuer und Flamme, irgendwann dann ausgebrannt ist? Bin ich selbst gefährdet auszubrennen? Wie können wir mit Burnout-Themen in Supervisionsprozessen umgehen? Diese „brennenden“ Fragen, denen wir in unserer Berufspraxis immer wieder begegnen, wollen wir im Folgenden versuchen zu beantworten. Wir stellen dazu zwei Fallbeispiele vor, die wir aus supervisorisch-personenzentrierter Sicht reflektieren.

„Ich weiß nicht, was ich brauche und ob ich bei Ihnen richtig bin, aber ich kann plötzlich nicht mehr arbeiten gehen! Irgendetwas stimmt mit mir nicht! Kann ich bei Ihnen einen Termin haben?“ So beginnt der Kontakt mit einer 59jährigen Lehrerin, Frau L., Oberstudienrätin an einem Gymnasium. Sie zeigt sich als eine agile, hoch engagierte, sehr anspruchsvolle „Power-Frau“, derzeit allerdings deutlich verunsichert. Frau L. berichtet, sich in ihrem Beruf immer sehr leidenschaftlich und überzeugt engagiert und sich für ihre Klassen und Schüler immer sehr eingesetzt zu haben. Gleichzeitig habe sie immer hohe fachliche Ansprüche gehabt. Als langjährige Personalratsvorsitzende habe sie in besonderer Weise auch immer intensiv für das Kollegium und die Belange der Schule insgesamt gearbeitet und die Schule mitgestaltet. Dies wurde für sie mit einer neuen Schulleitung aber immer schwieriger. In den letzten Tagen wird sie, wie sie erzählt, nun ganz plötzlich und für sich selbst vollkommen unerklärlich von heftigen Weinkrämpfen geschüttelt. Außerdem habe sie das Gefühl, dass „nichts mehr geht“, sie keine Kraft mehr hat, nicht mehr kann und „irgendwie“ einfach nicht mehr in die Schule gehen kann. Sie zeigt sich darüber sehr erschrocken und will, dass schnell etwas passiert, damit sie wieder arbeiten kann. Ihre derzeitige Unfähigkeit, etwas zu tun, empfindet sie als absolut unerträglich.

In der ersten Supervisionsitzung entsteht ein Bild, das Frau L. als für ihr Empfinden passend empfindet: *Da ist eine Reiterin auf einem Pferd, die das Pferd seit vielen Jahren ohne Pause im Galopp reitet. Aus irgendeinem Grund blockiert plötzlich das Pferd und bewegt sich nicht mehr von der Stelle... Frau L. wird in diesem Bild klar, wie sehr sie sich all die Jahre diszipliniert, gezügelt, angetrieben und gepeitscht hat. In das Reiterbild steigt sie so intensiv ein, dass es uns den gesamten Supervisionsprozess über 20 Sitzungen begleitet.*

Sie wird nach der ersten Supervisionsitzung sechs Wochen krankgeschrieben, unmittelbar darauf folgen sechs Wochen Sommerferien. Das verschafft ihr erst einmal Luft.

Unaufgefordert beginnt die Supervisorin die meisten Sitzungen mit einem Zustandsbericht von Pferd und Reiterin. Anfangs steht dabei die Frage im Vordergrund, wie das Pferd aufzupäppeln sei, so dass der Galopp fortgesetzt werden kann: *„Ich bin abgestiegen und das Pferd steht ein paar Meter neben mir unbeweglich, will aber unter keinen Umständen geritten werden.“* Im Verlauf der Sitzungen rückt die Reiterin selbst immer mehr in den Mittelpunkt: *„Ich habe mich hingeworfen und an einen Baum gelehnt. Das Pferd ist auf der Weide ein ganzes Stück weg von mir und grasst.“* Eine noch spätere Sitzung beginnt sie so: *„Ich sitze immer noch am Baum angelehnt und kann es ein bisschen genießen. Es macht mich nicht mehr so unruhig. Das Pferd springt ausgelassen auf der Wiese herum...“*

Wir überlegen schließlich, unter welchen Bedingungen das Pferd zu einem gemeinsamen Ritt bereit wäre.

Was wir über das Bild miteinander begreifen, ist zum einen die maßlos hohe berufliche Anspruchsorientierung (pausenloser Galopp seit 30 Jahren). Vor

So lernen Sie „Nein“ sagen

Fünf nicht verletzende Möglichkeiten „Nein“ zu sagen

1. „...Nein!“

Wenn Sie sich abgrenzen möchten, machen Sie zunächst eine kleine Pause und signalisieren Sie dem anderen, dass Sie seine Anfrage ernst nehmen. Sagen Sie dann Ihr „Nein“ mit klarer, fester Stimme und blicken Sie den anderen dabei an. In der Art, wie Sie Ihr „Nein“ sagen, soll deutlich werden, dass es keinen Verhandlungsspielraum mehr gibt. Bringen Sie Ihre Entschiedenheit zum Ausdruck.

2. „Ich überleg es mir!“

Erbitten Sie Bedenkzeit und sagen Sie nicht gleich zu. In dieser Zeit können Sie überprüfen, ob Sie der Anfrage nachkommen wollen oder nicht und gegebenenfalls Ihr „Nein“ vorbereiten. Der andere ist auf die Absage schon etwas vorbereitet und kann sie leichter annehmen.

3. „Ich habe für mich einmal grundsätzlich festgelegt, so etwas nicht zu machen!“

Indem Sie auf Ihre Grundsatzentscheidung verweisen, z. B. „der Sonntag gehört meiner Familie, da mache ich prinzipiell keine Termine“, stärken Sie einerseits Ihre Position, andererseits spürt der andere, dass er nicht persönlich gemeint ist und kann Ihre Absage besser verkraften.

4. „Schön, dass Sie mich das fragen!“

Sie können auch mit einer positiven Beziehungsaussage beginnen und damit Ihrerseits die Beziehung stärken, bevor Sie sich in der konkreten Sache abgrenzen. „Ich freue mich, dass sie gerade mich fragen, aber...“

5. „Ich habe eine schlechte Nachricht für Sie...!“

Indem Sie sich in den anderen hinein versetzen und zum Ausdruck bringen, dass Sie seine Situation sehen können und es Ihnen für ihn leid tut, machen Sie es ihm leichter, Ihr darauf folgendes „Nein“ entgegen zu nehmen.

allem aber ihre Unfähigkeit, eigene Bedürfnisse überhaupt wahrzunehmen und ihnen zu folgen. Dass sie sich schließlich setzen, später anlehnen, dann sogar genießen und ihr Pferd froh herumspringen kann, zeigt die bedeutende innere Entwicklung auf, die sie im Supervisionsprozess durchlebt. Sie beginnt ihre idealistische und strenge Anspruchsorientierung Stück für Stück zu ersetzen indem sie Kontakt zu ihren Bedürfnissen findet und sich zunehmend daran orientieren kann.

Dieser Klärungsprozess ist begleitet von vielen persönlichen Fragen, z. B. wo sie eigentlich verlernt hat zu spüren, was sie wirklich will. Daneben geht ihr Blick immer wieder in das berufliche Feld, und sie fragt sich, wie ihre Bedürfnisse mit den beruflichen Anforderungen überein

zu bringen sind. Sie hat zunächst große Sorge, wie Schüler, Eltern und Kollegen reagieren werden, wenn sie sich stärker an Bedürfnissen und weniger an Ansprüchen orientiert. Mühsam übt und lernt sie, „nein“ zu sagen.

Im Kasten 1 finden Sie Anregungen zum „Nein sagen“.

Nach und nach lernt Frau L., sich aus dem zunehmend unbefriedigenden Kampf als Personalratsvorsitzende mit der Schulleitung zu verabschieden. Sie übt, Ihre tägliche Arbeit zu begrenzen, so dass jeden Tag Platz entsteht für etwas eigenes Schönes, etwas, das ihr gut tut. Ihr Ehemann und ihre Freunde begrüßen diese Veränderungen. Das Kollegium und die Schüler reagieren überraschend positiv. Frau L. erkennt, dass sie,

je aufmerksamer sie sich selbst gegenüber wird, desto aufmerksamer auch für andere sein kann. Nicht ablehnend, sondern allenfalls mit Erstaunen wird ihre Veränderung von den Mitmenschen registriert.

In der letzten Sitzung kommt sie mit dem „unglaublichen“ Beschluss, den Vorruhestand zu beantragen und in drei Jahren ihre berufliche Tätigkeit zu beenden. Dazu entwickelt sie ein positives Gefühl und freut sich auf die neuen Möglichkeiten, die der Ruhestand ihr bieten wird.

An dem dargestellten Fall der Lehrerin sind fast alle typischen Merkmale des Selbstkonzeptes und entsprechender Inkongruenzen von Menschen mit Burnout Problematik zu sehen:

- hohe Anforderungen an die eigene Person
- sehr idealistische und moralische Einstellungen und Bewertungen
- ein ungesichertes Selbstwertgefühl wird über die Erfüllung extrem hoher Ansprüche an sich selbst und den Einsatz für hohe Ideale versucht zu stärken
- Unfähigkeit, sich von hohen äußeren Erwartungen abzugrenzen, da sie ja auf den fruchtbaren inneren Boden strenger, hoher Forderungen an sich selbst fallen
- Die Inkongruenzkonstellation zeigt, dass eigene Bedürfnisse nicht exakt symbolisiert werden können und ein gesunder Egoismus somit nicht gelebt werden kann: Die Lehrerin weiß zunächst ja nicht einmal, was überhaupt mit ihr los ist. Befriedigung findet sie nicht darin, eigene Bedürfnisse zu stillen, sondern lediglich dann, wenn sie extreme Anforderungen erfüllt.
- Dies führt bei Burnout Betroffenen zu physischer und psychischer Erschöpfung, die sich in unterschiedlichen Symptomen zeigt.

Als Supervisoren interessieren wir uns für diese persönlichen Themen und Inkongruenzen, die, wie am Beispiel der Lehrerin dargestellt, die Burnout-Entstehung mit bedingen.

Daneben interessieren uns aber auch die institutionellen Bedingungen, die als Auslöser für Burnout hinzukommen und mitreflektiert werden müssen. Dies gilt für das Beispiel von Frau L., wie für jedes andere Burnout-Beispiel, auch wenn wir die schulischen Arbeitsbedingungen hier nicht weiter thematisieren.

Im Kasten 2 finden Sie einen Fragebogen, der Ihnen erste Hinweise für eine mögliche Burnout-Gefährdung liefert.

Institutionelle Rahmenbedingungen als Burnout-Auslöser

Ein zweites Beispiel aus unserer Praxis veranschaulicht eindrucksvoll die Bedeutung der institutionellen Bedingungen für Burnout Entstehung:

Herr P., ein 40-jähriger Portfoliomanager einer Investmentbank mit 60 Mitarbeitern kommt zum Coaching. Er fühlt sich unter massivem Erfolgsdruck: Täglich werden von ihm Spitzenleistungen gefordert. Wie eine Reihe Kollegen, die andere Fonds der Bank managen, ist er direkt dem Vorstand unterstellt, der – weit abgehoben vom Alltagsgeschäft – sehr engmaschig Bericht erstattet haben möchte. Der Klient fühlt sich bombardiert mit unerreichbaren Zielvorgaben, nutzlosen Qualitätsmanagement-Auflagen, immer neuen Anforderungen und einer Reihe von Projektaufträgen. Realistisch betrachtet, ist die Fülle der Aufgaben und Ziele aus seiner Sicht definitiv nicht erfüllbar. Ungeachtet dessen stellt jedoch der Vorstand diese Forderungen, um selbst notwendige Erfolge vorweisen zu können.

Druck von oben und unten

So muss der Coachee sechs bis sieben Tage die Woche arbeiten, kommt keinen Werktag vor 20.00 Uhr aus der Bank und kann nur wenige Tage Urlaub nehmen. Er arbeitet an sehr vielen „Baustellen“ gleichzeitig, kann fast nichts befriedigend bearbeiten und zu Ende bringen. Zugleich muss er Druck an seine Mitarbeiter weitergeben, obwohl er ein guter Vorgesetzter sein möchte, schließ-

lich muss er die Vorgaben des Vorstands umsetzen. Die hohen, an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter gegebenen, Anforderungen lösen bei ihnen großen Widerstand aus; sie können sie kaum bewältigen.

Einzelkämpfertum und schlechtes Betriebsklima

Personalabbau und Umstrukturierungsprozesse machen Herrn P. und der ganzen Mitarbeiterschaft das Leben schwer und sorgen für ein extrem schlechtes Betriebsklima. Solidarität mit seinen Führungskollegen erlebt er nicht, stattdessen sieht er sie und sich vereinzelt und hoch konkurrenz zueinander. Herr P. verfügt über ein sehr hohes Einkommen. Sein Plan ist ursprünglich, diesen Job noch fünf Jahre zu machen und für den Rest des Lebens finanziell ziemlich abgesorgt zu haben. Dann, so denkt er, könne er ein freies Leben führen. Gerade hat er einen weiteren Fünf-Jahresvertrag unterschrieben.

Total abgewirtschaftet

Jetzt aber hat er das Gefühl, er schafft das nicht mehr. Er hat Angst, nicht mehr funktionieren zu können. Er fühlt sich total abgewirtschaftet, hat keine Kraft mehr und das Gefühl, er braucht Wochen und Monate, um sich zu erholen. Er sieht sich kurz davor, völlig zusammen zu klappen. Andererseits kann er sich auch nicht dazu entschließen, ganz aufzuhören und seine Position aufzugeben. Selbst kleine Abgrenzungsschritte sind für ihn fast nicht denkbar. Das Äußerste ist, alle zwei Wochen mit schlechtem Gewissen „schon“ um 18.00 Uhr die Bank zu verlassen und um 19.00 Uhr einen Coachingtermin wahrzunehmen.

In der Arbeit mit diesem Coachee finden wir miteinander ähnliche persönliche Anteile, wie wir sie im Beispiel mit der Lehrerin Frau L. beschrieben haben. Auch dieser Klient hat große persönliche Schwierigkeiten, sich abzugrenzen, hat hohe Leistungsanforderungen an sich selbst und zunächst fast gar keine Verbindungen zu seinen eigenen Bedürfnissen. Daran arbeiten wir kontinuierlich während des Coachings.

Unabhängig von den persönlichen Themen erzeugen aber vor allem auch die dargestellten Arbeitsbedingungen beim Coachee einen hohen Leidensdruck.

Organisationen und Unternehmen in unserer Gesellschaft sind aktuell massiver Ressourcenverknappung und starkem Anpassungs- und Veränderungsdruck ausgesetzt. Sie wälzen aus unserer Sicht den Druck auf die Mitarbeiter ab, reagieren darauf meist mit der Schaffung spezifischer Arbeitsbedingungen, die eine hohe Burnout-Gefährdung darstellen. Hierzu gehören:

- **Personalsteuernde Führungsinstrumente**, wie z. B. Zielvereinbarungen, zielorientiertes Führen, balanced score card, leistungsbezogene Bezahlung, Qualitätsmanagement u. a. m. stellen Versuche von Organisationen dar, Mitarbeiter schneller und enger an die jeweilige aktuelle Zielausrichtung zu binden. Dadurch kann sich der Druck auf den einzelnen Mitarbeiter deutlich erhöhen und sein Gestaltungsspielraum sich verringern, wie in unserem Beispiel klar zu erkennen ist. Die Zielvorgaben empfindet der Arbeitnehmer dann als unerreichbar und die Angst unseres Coachees reicht bis zum Verlust seiner Führungsposition. Viele Maßnahmen werden von Unternehmen zudem nicht mit der Absicht einer „echten“ Unternehmensentwicklung eingeführt, sondern dienen lediglich der Profilierung nach außen. Sie werden von Mitarbeitern dann meist als sinnlose Zusatzarbeit, die von den Kernaufgaben abhält, erlebt.
- **Personalabbau** führt zu Angst vor Entlassung und damit zu extrem erhöhtem Leistungs- und Anpassungsdruck, sowie geringerer Identifikation mit der Organisation. Zugleich führt dies für die „Zurückgebliebenen“ zu weiterer Arbeitsverdichtung, die ja ohnehin schon modernes Arbeitsleben kennzeichnet. Unser Coachee muss mit den Ängsten und Motivationsverlusten seiner Mitarbeiter umgehen und gleichzeitig mehr Leistung von ihnen fordern.

Es existiert eine Vielzahl von Burnout-Erfassungsbögen. Das gängigste Instrument ist der Maslach Burnout Inventory, welcher 1981 von Maslach & Jackson entwickelt und 1986 von ihnen überarbeitet wurde. Mit Hilfe des MBI werden anhand von 22 Items die drei Dimensionen emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierte, persönliche Leistungsfähigkeit erfasst. (vgl. Enzmann & Kleiber, 1989, S.204 ff.) Der Nachteil des Bogens aus unserer Sicht ist, dass er nur den persönlichen Teil der Burnout-Problematik erfasst. Anders in dem folgenden Fragebogen, mit dessen Hilfe Sie eine erste Selbstreflexion Ihrer Burnout-Gefährdung vornehmen können:

Tabelle A		
Frage	Trifft kaum zu	Trifft überwiegend zu
1. Obwohl ich mich am Arbeitsplatz einsetze, habe ich häufig innere Zweifel, ob das, was ich mache, sinnvoll ist.		
2. Mein Gefühl ist, dass man an meinem Arbeitsplatz wenig oder gar nicht als Person wahrgenommen wird.		
3. An meinem Arbeitsplatz herrscht fortwährender und hoher Leistungsdruck.		
4. Der Spielraum, meine Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten, ist gering		
5. Häufig erlebe ich, dass Kollegen oder Vorgesetzte mich nicht unterstützen.		
6. An meinem Arbeitsplatz kommt es (mit Kunden oder Vorgesetzten) regelmäßig zu belastenden Auseinandersetzungen.		
7. Im Privatleben brauchte ich manchmal deutlich mehr Anerkennung oder Unterstützung.		
8. Im Privatbereich kreisen meine Gedanken sehr häufig um meine berufliche Arbeit.		
9. Kaum jemand unter meinen Kunden, Kollegen oder Vorgesetzten sieht und beachtet, was ich am Arbeitsplatz leiste.		
10. Auf zwischenmenschliche Beziehungen wird an meinem Arbeitsplatz wenig Wert gelegt.		
Summe der zutreffenden Bewertungen Tabelle A:		

Tabelle B		
Frage	Trifft kaum zu	Trifft überwiegend zu
1. Ich spüre in mir eine andauernde innere Spannung oder Unruhe, die mich auch außerhalb der Arbeit nicht loslässt.		
2. Manchmal befallen mich schwer beherrschbare Angst- oder Panikgefühle, die überwiegend am Arbeitsplatz auftreten.		
3. Ich fühle mich chronisch erschöpft, ohne dass Schlaf zu einer Besserung führt.		
4. Ich habe immer wieder körperliche Beschwerden, für die sich keine eindeutigen medizinischen Ursachen finden lassen.		
5. Ich leide seit längerem an Schlafstörungen oder morgendlichem Früherwachen.		
Summe der zutreffenden Bewertungen Tabelle B:		

Auswertung:

Falls Sie im Teil A fünfmal „Trifft überwiegend zu“ angekreuzt haben und (!) im Teil B zweimal oder häufiger, liegen deutliche Hinweise auf Burnout-Gefährdung vor. Eine medizinische oder psychologische Beratung wird empfohlen. Werte unter der genannten Punktezahl schließen eine Burnout-Gefährdung nicht aus. Test nach Prof. Dr. Joachim Bauer, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie am Universitätsklinikum Freiburg, zitiert aus Arbeitsmaterialien von Natalie Krahe (www.krahe-beratung.de).

- **Reduktion von Festanstellungen, befristete Arbeitsverträge und vermehrte Arbeit mit Zeitarbeitskräften zu schlechten Konditionen** erzeugt bei den Mitarbeitern erhöhten Leistungs- und Anpassungsdruck, um die Chance auf eine Fest- und Weiterbeschäftigung zu erhöhen. Auch Gefühle ungerecht behandelt zu werden, verstärkter Konkurrenzkampf und Prozesse der Entsolidarisierung zwischen den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, sowie Motivationsverlust sind die Folge.
- **Outsourcing, Fusionen, Übernahmen durch andere Unternehmen** führen neben den bereits beschriebenen Konsequenzen zum Verlust der Identifikation mit dem eigenen Unternehmen, verstärkter Entfremdung, sinkender Arbeitszufriedenheit und Ohnmachtsempfindungen. Für Führungskräfte kommt einerseits die ständige Angst um den Verlust der Leitungsposition hinzu, andererseits die Hoffnung, durch noch mehr Leistung und Anpassung bei der nächsten Strukturveränderung eine noch höhere Stellung zu erlangen.
- **Abbau von Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen** ist die weit verbreitete Führungsreaktion auf den erhöhten Anpassungsdruck, denen

sich die Organisationen ausgesetzt sehen. Dies vermindert Transparenz, Motivation und Mitverantwortung der unterstellten Mitarbeiter, die darauf mit Ohnmacht, Resignation oder Aggression reagieren.

Wir halten die oben dargestellte, weit verbreitete Arbeitsrealität für Burnout gefährdend, da sie die Verbindung des Mitarbeiters zu seiner Organisation untergräbt, ihn oft von seiner Arbeit entfremdet und ihm die Identifikationsmöglichkeit mit der Arbeit entzieht, sowie einen massiven Leistungsdruck erzeugt. In der Folge stimmt die „Energiebilanz“ von Geben und Nehmen für Arbeitnehmer häufig nicht mehr.

Im Kasten 3 finden Sie Daten zur Arbeitszufriedenheit in der BRD.

Einerseits würden ohne die „passende“ Inkongruenzkonstellation die beschriebenen äußeren Umstände nicht zu Burnout, sondern zu anderen Folgen für die Person führen: z. B. häufige Krankmeldungen, oder der Betroffene würde seine Stelle kündigen und sich eine andere berufliche Tätigkeit suchen, etc. Andererseits würde eine Person mit Burnout- Inkongruenzkonstellation ohne die „passenden“ äußeren Bedingungen nicht so leicht in ein Burnout abrutschen.

Wie Schloss und Schlüssel

Kommt zu den am zweiten Fall aufgezeigten Arbeitsbedingungen die am ersten Fall herausgearbeitete Inkongruenzkonstellation hinzu, so passen innere und äußere Bedingungen wie Schlüssel und Schloss zusammen: der hohe äußere

Erwartungsdruck und die fehlende Wertschätzung durch das Unternehmen korreliert mit einem ebenso übersteigerten Perfektionismus und Überanspruch des Mitarbeiters an sich selbst, so dass trotz eines noch so übermäßigen Arbeitspensums, nie „genug geleistet“ werden kann, um nachhaltig Befriedigung zu erfahren. Die Ansprüche von innen und außen sind so hoch, dass sie nie erfüllt werden können. Der Betroffene investiert immer mehr, um den Ansprüchen irgendwie noch gerecht zu werden, und dabei brennt er immer mehr aus. Dieser Prozess wird weder durch gesunde Bedürfnisorientierung noch durch humane Arbeitsbedingungen unterbrochen.

Um noch einmal auf Herrn P. zu kommen: Er kämpft darum, Kontakt zu seinen Bedürfnissen zu bekommen. Gleichzeitig übt er mühsam, sich vor zu hohen Erwartungen von außen abzugrenzen. Erste Schritte kann er gehen. Vor vielleicht notwendigen sehr weitreichenden inneren und äußeren Schritten schreckt er noch zurück. Durch das Coaching fühlt er sich nicht mehr völlig allein gelassen und kann lernen, sich selbst zu spüren.

Resümee

Uns geht es mit diesem Artikel vor allem darum deutlich zu machen, dass eine rein individuelle Betrachtung der Burnout-Problematik genauso zu kurz greift, wie umgekehrt der ausschließliche Blick auf verursachende äußere Bedingungen. Als Supervisoren haben wir die Aufgabe immer beide Blickrichtungen einzunehmen und zu verbinden: den Blick auf die Person und den Blick auf die institutionellen Bedingungen. Erst die integrierte Perspektive beider Ebenen macht es möglich, den einzelnen Supervisanden mit Burnout-Problemen wirklich genau zu verstehen und für ihn hilfreich sein zu können.

Wir möchten noch einmal unser Ausgangsbild aufgreifen: Wer Feuer und Flamme ist kann ausbrennen, es sei denn, er schützt sich vor Überhitzung und findet ausreichend Nahrung für seine Flamme.

Kasten 3

Entwicklung der Arbeitszufriedenheit in der BRD in den letzten Jahren

Die Arbeitszufriedenheit bei Arbeitnehmern und die Frage, wie und warum sie sich in den letzten Jahren verändert hat, ist zwischenzeitlich Gegenstand vieler Untersuchungen, auch Promotionsarbeiten geworden. Die Ergebnisse sind ähnlich.

Eine der umfassendsten Untersuchungen zum Thema wurde im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums durchgeführt. Für die repräsentative Studie zu „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ wurden im Jahr 2006 mehr als 37 000 Beschäftigte in 314 Unternehmen aus den zwölf größten Branchen befragt. Auf der Webseite des Bundesarbeitsministeriums (<http://www.bmas.de>) unter Publikationen/ Forschungsberichte Art. Nr. F 371 ist der gesamte Forschungsbericht als PDF-Datei veröffentlicht. Wichtige Ergebnisse in unserem thematischen Zusammenhang sind:

- 77 % der Mitarbeiter deutscher Unternehmen sind im Großen und Ganzen zufrieden mit ihrer Arbeit – allerdings mit abnehmender Tendenz! Im Vergleich zu einer Studie aus dem Jahr 2001 wird dies überdeutlich. So sank etwa der Anteil derer, die „völlig zufrieden“ sind, innerhalb von fünf Jahren von 16 auf sechs Prozent.
- Gestiegen ist der erlebte Arbeitsstress. 62 Prozent der Befragten stellten eine Zunahme in den vergangenen Jahren fest. 2001 hatten mit 48 Prozent noch deutlich weniger Beschäftigte angegeben, dass der Stress im Job gestiegen sei.
- Nur 38 % der Befragten erlebten die Bezahlung für die erbrachte Leistung als angemessen. Die Verteilung der Positionen in den Unternehmen wurde ebenso häufig als ungerecht empfunden. Des Weiteren bewerteten die Befragten die Anerkennung für gute Leistungen durch das Unternehmen und die Einbeziehung in Entscheidungen häufig als unzureichend.
- 18 Prozent der Arbeitnehmer sind zwar grundsätzlich motiviert, aber akut unzufrieden in ihrem Job. Weitere 14 Prozent zählen zu den „Desinteressierten“, die unterdurchschnittlich zufrieden sind und sich auch unterdurchschnittlich engagieren.