

# Risikofaktoren in der beruflichen Situation

Die klassischen Ursachen eines Burnout-Syndroms liegen im Berufsleben. Härtere Arbeitsbedingungen, Konkurrenzdruck oder die Angst vor einer Kündigung bedeuten für viele Betroffene Stress.

In diesem Kapitel lesen Sie, wie die folgenden Faktoren das Risiko eines Burnouts erhöhen:

- erhöhte Arbeitsbelastung (ab S. 31),
- ständige Störungen (ab S. 32),
- fehlende Autonomie und ständige Kontrolle (ab S. 34),
- rücksichtslose Kollegen und ungerechte Vorgesetzte (ab S. 37) sowie
- Konflikte zwischen den individuellen Werten und denen der Firma (ab S. 40).

## Allgemeine Risikofaktoren

In einer Veröffentlichung der OSHA (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz) aus dem Jahr 2007 werden als Ursachen für arbeitsbedingten Stress u. a. folgende genannt:

- Unsichere Arbeitsverhältnisse im Kontext eines instabilen Arbeitsmarktes; Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit
- Zunehmende Anfälligkeit für Stress im Kontext der Globalisierung, z. B. Verunsicherung und Ängste durch Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland
- Verunsicherung durch neue Formen von Arbeitsverträgen, z. B. geringerer Kündigungsschutz, weniger Urlaub, mehr Überstunden, 400-Euro-Job statt Vollanstellung
- Lange Arbeitszeiten und Intensivierung der Arbeit (Erhöhung der Produktivität und somit Verdichtung)
- „Schlanke“ Produktion und Outsourcing (Stellen werden abgebaut und Abteilungen geschlossen)
- Erhöhte emotionale Anforderungen bei der Arbeit (es wird mehr soziale/emotionale Kompetenz gefordert; durch soziale Veränderungen wird die Klientel anstrengender, das berichten z. B. Lehrer oder Sozialarbeiter)
- Unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Jetzt könnte man natürlich sagen: „So ist das eben, dagegen kann man eh nichts machen. Wir unterliegen alle diesen Faktoren.“ Wer vom Burnout betroffen oder zumindest gefährdet ist, sollte aber eher lösungsorientiert an diese Her-

ausforderungen herangehen. Im Folgenden beleuchte ich einzelne Aspekte und zeige Möglichkeiten auf, aus der Situation herauszutreten.

## Erhöhte Arbeitsbelastung

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert: Durch die Erhöhung der Produktivität übernehmen immer weniger Menschen immer mehr Aufgaben. Durch neue Technologien sind neue Tätigkeiten hinzugekommen, durch Personaleinsparungen hat die Arbeitsdichte zugenommen.

## Gestiegene Anforderungen

Wir leben in einer Informationsgesellschaft, das heißt, wir werden ständig mit Informationen, Lesestoff und Lernmöglichkeiten überflutet. Wir müssen heute deshalb ein Vielfaches an Informationen verarbeiten. Außerdem leben wir in einer Dienstleistungsgesellschaft, was bedeutet, dass unsere Kunden hohe Ansprüche an die Qualität der Dienstleistung, an Schnelligkeit und Flexibilität haben. Hinzu kommt die stark regulative Umgebung in manchen Berufen (insbesondere helfende oder pflegerische Berufe), in der Behörden und Berufsverbände ein ständiges Bedürfnis nach Daten, Formularen und Berichten haben.

### Beispiele: Bürokratischer Aufwand



Eine Altenpflegerin muss für die Dokumentation oft mehr Zeit aufwenden als sie hat, um persönliche Kontakte zu ihren Patienten aufzubauen. Oder der Arzt hat in der Sprechstunde im

Durchschnitt nur sieben Minuten pro Patient Zeit, muss aber zeitaufwändige seitenlange Kostenübernahmeanträge an die Krankenkassen schreiben, von denen dann viele abgelehnt werden.

Die erhöhte Arbeitsbelastung ist ein Stressor. Wenn unsere Bewältigungsfähigkeit überfordert wird (bei jedem individuell verschieden), dann erleben wir dies als Stress. So kann durch die vermehrte Arbeitsbelastung ein Burnout entstehen. Erschöpfung ist einerseits ein Ergebnis des Burnouts, andererseits aber auch ein Verstärker. Um nämlich dieselben Aufgaben zu bewältigen, muss sich der Ausgebrannte umso mehr anstrengen und verbraucht (im übertragenen Sinne) mehr Energie, was ihn schneller ausbrennen lässt. Wir haben es mit einem typischen Teufelskreis zu tun. Als Gegenmaßnahme ergibt sich hier die Notwendigkeit, die eigene Belastbarkeit und die Widerstandskraft zu erhöhen (dazu mehr ab S. 56).

## Ständige Störungen

Weitere Probleme sind die ständige Erreichbarkeit und das ständige Unterbrochenwerden. Sie kennen das sicherlich: mit mehreren Aufgaben gleichzeitig jonglieren, über Handy, Blackberry, iPhone, E-Mail, Internet und Telekonferenz dauernd verfügbar sein. Selbst auf der berühmten einsamen Insel wären Sie nicht mehr sicher, denn es gibt ja schließlich Satellitentelefone. Sich auf eine einzige Aufgabe konzentrieren und sie zu Ende bringen? In unserer sogenannten Wissensgesellschaft ist das fast unmöglich geworden. Viele von uns sind andauernden und zahlreichen Störungen von außen ausgesetzt. Hinzu kommt, dass wir neue Technologien in

immer kürzeren Abständen beherrschen müssen. All diese Faktoren sind Stressoren und Risikofaktoren für ein Burnout.

### Leitfragen: Ist Ihre Arbeitsbelastung erhöht?

-  1 Ist Ihre Arbeit in den letzten Jahren komplexer geworden?
-  2 Hat der Arbeitsumfang zugenommen?
-  3 Sind die Klienten/Kunden komplizierter und fordernder geworden?
-  4 Sind in Ihrem Umfeld Stellen abgebaut worden?
- 5 Hat es viele technische Neuerungen in kurzer Zeit gegeben, die Sie schnell beherrschen mussten?

## Was Sie tun können

An den generellen Bedingungen im Arbeitsleben lässt sich oft nur wenig ändern, jedoch an der eigenen Belastbarkeit sowie an der quantitativen Belastung durch die Arbeit schon. Deshalb sollten Sie vor allem an folgenden Punkten ansetzen:

- Erhöhen Sie Ihre eigene Belastbarkeit (siehe ab S. 70).
- Verringern Sie Ihre Arbeitsbelastung durch die Anwendung von geeigneten Zeitmanagement-Techniken (siehe S. 112).
- Lernen Sie, im Unternehmen auf Ihre Arbeitsbelastung hinzuweisen und konstruktive Vorschläge zur Reduzierung zu machen (siehe ab S. 95).

## Zu wenig Autonomie

Viele Untersuchungen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie haben aufgezeigt, dass die Arbeit umso mehr Spaß macht, je mehr man selbst Einfluss auf sie nehmen kann. Wird man umgekehrt zu sehr reguliert und kontrolliert, wächst die Unzufriedenheit. Es kann sein, dass Ihre Vorgesetzten ein schwaches Führungsverhalten an den Tag legen und Ihnen wenig Freiheiten geben. So kann eine Situation entstehen, in der Sie sich ständig gegängelt fühlen.

### Beispiel: Nur noch Vorschriften



Die Bereichsleitung von Frau P. ordnete an, dass die Pflegepläne jetzt wieder mittags geschrieben werden müssten. Dabei hatte man sich doch in der letzten Teamsitzung dagegen entschieden, weil es sich als ineffektiv erwiesen hatte. Frau P. verstand das nicht. Auch war die Vorgesetzte von Frau P. oft nicht da, weil sie in drei Häusern die Leitung hatte. Man konnte sie kaum noch etwas fragen. War sie dann anwesend, forderte sie häufig Belege über alles Mögliche, was eigentlich selbstverständlich war. Andererseits hatte sie manches abgeschafft, was sich in der Vergangenheit bewährt hatte. Für die Heimbewohner blieb jetzt nur noch wenig Zeit. Frau P. musste inzwischen um ein Vielfaches mehr dokumentieren als früher. Ihr Beruf hatte sich sehr verändert.

Einerseits werden Sie vielleicht zu viel kontrolliert durch rigide Vorgaben und Vorgesetzte, andererseits haben Sie auch so etwas wie einen Kontroll- oder Machtverlust, das heißt, Sie können Ihre Situation nur wenig beeinflussen und nur begrenzt mitentscheiden. Auch bei der Teamarbeit kann dies der Fall sein: Wenn ein Team sich beispielsweise erst

finden muss oder viele tonangebende oder apathische Mitglieder enthält. Wir haben also einen weiteren Stressor kennengelernt, der zu einem Burnout führen kann: Die fehlende Einflussnahme auf Ihr Arbeitsumfeld, weil Sie zu sehr kontrolliert werden und sich zu wenig einbringen können.

### Leitfragen: Zu wenig Autonomie?

-  1 Erhalten Sie alle Informationen, die Sie benötigen?
-  2 Können Sie Einfluss auf Entscheidungen nehmen? Oder redet man ihnen überall hinein? Fühlen Sie sich sehr stark kontrolliert?
-  3 Behindern sich Ihre Teamkollegen gegenseitig?
- 4 Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Vorgesetzten zu streng sind und Ihnen kaum Mitspracherecht einräumen?

## Zu wenig Anerkennung

Aus der Motivationsforschung weiß man, dass Menschen bei fehlender Belohnung nur wenig motiviert ihre Arbeit erledigen. Damit ist nicht nur die Bezahlung gemeint, sondern das Gefühl, dass die Arbeit, die man leistet, wertgeschätzt und gewürdigt wird. Arbeit sollte Ihnen die Möglichkeit geben, Fertigkeiten zu entwickeln und zu verbessern, die gut zu Ihren Fähigkeiten passen. Wenn man diese Chance nicht hat, ist man schnell enttäuscht. Hier haben wir es mit einem weiteren Stressor zu tun, der in die Gesamtbilanz einfließt.

Sicherlich muss man nicht ständig gelobt werden. Aber mangelnde Anerkennung, ungerechte Leistungsbewertungen sowie fehlende Aufstiegsmöglichkeiten bremsen eher und tragen nicht zur Zufriedenheit bei.

### Beispiel: Alles umsonst?



Herr G. hatte die Abteilung mit aufgebaut. Er war stolz auf alles, was er mit geschaffen hatte. In der Firma war er eine Institution. Nur der neue Vorgesetzte schien das nicht zu merken. Er nörgelte dauernd an ihm herum. Er sei leistungsschwach und nicht innovativ genug. Im Mitarbeitergespräch war man nur die Jahresziele miteinander durchgegangen. Kein nettes Wort, keine Wertschätzung. Herr G. war enttäuscht, denn das Klima hatte sich sehr gewandelt. Auf einmal schien alles, was er mit aufgebaut hatte, nicht mehr gut genug.

### Leitfragen: Zu wenig Anerkennung?



1 Empfinden Sie Ihre Bezahlung als schlecht?



2 Sehen Sie in Ihrem Unternehmen keine Entwicklungsmöglichkeiten für sich?



3 Empfinden Sie die Beurteilung Ihrer Leistung als ungerecht?



4 Erhalten Sie von Kollegen und Vorgesetzten zu wenig Anerkennung Ihrer Leistung?

5 Erhalten Sie zu wenig / keine Zusatzleistungen, keine betriebliche Altersvorsorge, zu wenige Möglichkeiten der Weiterbildung usw.?

## Mangelnde Gemeinschaft

Wir alle kennen die Hochrechnung, dass wir mehr Zeit mit unseren Kollegen verbringen als mit unserer Familie und unseren Freunden. Ein Grund mehr, diesen Aspekt genauer anzuschauen: Wenn die Arbeitsgemeinschaft, in der man sich befindet, abweisend, distanziert oder kalt ist, fühlt man sich nicht wohl. In einem Team, das Probleme hat, in dem die Kollegialität nicht funktioniert, wo Missgunst, Respektlosigkeit und eine beleidigende Atmosphäre herrschen, ist außerdem die Produktivität deutlich gemindert. Die fehlende Kollegialität kann als Bedrohung empfunden werden und somit zu einer Stressreaktion führen.

### Beispiel: Jeder für sich allein



Frau B. arbeitet in einem Team, in dem die Arbeit ständig gegeneinander aufgerechnet wird. Frau W. weigert sich etwa, die Aufgaben von Herrn Z. in dessen Abwesenheit zu übernehmen. Frau N. stellt das Telefon häufig durch zu Frau B. und fühlt sich nicht verantwortlich. Frau P. besteht gleichzeitig mit Herrn Z. auf ihrem Urlaub, auch wenn die Abteilung dadurch halbiert ist. Frau G. macht öfter mal ein langes Wochenende, indem sie sich am Freitag krank meldet. Als Frau B. einmal um Hilfe bat, weil ihr Kind erkrankt war, wurde die Hilfe zugesagt – die Arbeit blieb aber liegen.

Eine stabile, angenehme und produktive Gemeinschaft sowie Unterstützung und Vertrauen ermöglichen eine balancierte und ausgeglichene Zusammenarbeit. Nicht umsonst spricht man vom Teamgeist, von der Kollegialität in einer Teamkultur und vom Betriebsfrieden.

### Leitfragen: Mangelnde Gemeinschaft?

-  1 Bestehen an Ihrer Arbeitsstelle verfeindete Lager z. B. zwischen Zweigstellen oder Abteilungen?
-  2 Gibt es häufig Feindseligkeiten und Konkurrenzkämpfe zwischen Einzelpersonen?
-  3 Herrscht Misstrauen vor?
-  4 Passieren häufig Missverständnisse, gehen oft Informationen verloren oder werden unvollständig weitergegeben?
-  5 Identifizieren Sie und Ihre Kollegen sich nur wenig mit den Unternehmenszielen?
-  6 Haben Sie oder viele Kollegen innerlich gekündigt?
- 7 Haben Sie oder Ihre Kollegen auf Dienst nach Vorschrift geschaltet?

## Mangelnde Fairness

Alle sind gleich, aber manche sind gleicher? Vielleicht sind Sie auch schon einmal Zeuge von Vetternwirtschaft oder einseitiger Bevorzugung geworden. Oder Sie haben miterlebt, dass ein Mitarbeiter mutwillig ausgegrenzt wurde. Wenn in einem Unternehmen derartige Verhaltensweisen vorherrschen, dann macht sich bei den Mitarbeitern Zynismus breit und es fehlt irgendwann der gegenseitige Respekt füreinander. Solche Teams sind nicht wirklich handlungsfähig und an einem solchen Arbeitsplatz fühlt man sich nicht wohl. Wie

werden Sie und Ihre Kollegen behandelt? Einseitige Bevorzugung und ungleiche Arbeitsverteilung verstärken Zynismus und Burnout. Sicherlich, die unterschiedlichen Mitarbeiter haben verschiedene Schwächen und Stärken. Ihr Hintergrund und ihr Werdegang sind unterschiedlich, und ein Arbeitgeber muss dies berücksichtigen. Wenn sich jedoch so etwas wie Geringschätzung oder sogar Diskriminierung der Mitarbeiter bemerkbar macht, dann hat man ein echtes Problem und ein sehr belastetes Betriebsklima. Es spricht nichts dagegen, einzelne Mitarbeiter zu fördern, wenn dies jedoch nicht aufgrund der Leistung, sondern beispielsweise wegen des berühmten Vitamin B erfolgt, dann werden die anderen Mitarbeiter, die sich große Mühe gegeben haben, befremdet und frustriert.

### Beispiel: Vitamin B?



Eigentlich sollte Frau R. die Abteilungsleitung erhalten. Man hatte ihr das schon vor Jahren angedeutet. Sie war fachlich und menschlich dafür qualifiziert. Auch wurde sie von ihrem Vorgesetzten protegiert. Deswegen wunderte sie sich, als plötzlich allen Mitarbeitern Frau E. vor die Nase gesetzt wurde. Frau E. war ein Zögling von Abteilungsleiter H. Dieser hatte mehr Einfluss sowie bessere Beziehungen in der Firma und hatte seinen Willen durchgesetzt. Als Konkurrentin hatte Frau R. nun zusätzlich zu der erlittenen Kränkung noch ein schweres Leben unter der Leitung von Frau E.

Hier haben wir einen weiteren Stressor kennengelernt: Fehlende Fairness kann als Erniedrigung interpretiert werden und eine zusätzliche emotionale Belastung darstellen.

### Leitfragen: Mangelnde Fairness?

-  1 Wird allen Mitarbeitern gleiche Beachtung geschenkt?
-  2 Herrscht höflicher und respektvoller Umgang?
-  3 Verhalten sich Führungskräfte fair?
-  4 Sind Aufgaben leistungsgerecht verteilt?
- 5 Wird auf unterschiedliche Fähigkeiten angemessen eingegangen?

## Wertekonflikte

Werte sind das, was uns wichtig ist im Leben. Sie sind unsere Antriebskraft und motivieren uns zu Leistungen. Sie sind so etwas wie Prinzipien, die unserem Leben Sinn geben. Auch für Unternehmen gilt dies: Jede Firma hat sogenannte Leitlinien, die Werte der Firma. Kommt es zu einem Widerspruch zwischen diesen und unseren eigenen Werten, entsteht ein Gewissenskonflikt. Werte müssen jedoch nicht immer von sich aus positiv sein. Das hängt letztlich von der Sichtweise ab: Ein Wert wie Gewinnmaximierung kann schlecht sein für jemanden, der dadurch seine Arbeit verliert, aber gut für die Firma und ihre Aktionäre. Fragen Sie sich: Welche Werte sind Ihnen wichtig? Kann es sein, dass diese in Ihrem Unternehmen ständig verletzt werden? Wenn Sie einen Wertekonflikt bemerken und Ihre Arbeit für banal, sinnlos oder gar schäd-

lich halten, wird sich bald Entfremdung einstellen, eines der drei Leitsymptome des Burnout-Syndroms.

### Beispiel: Gegen die Überzeugung



Herr X. arbeitet in einer Bank. Seine Kunden mögen ihn und vertrauen ihm. Vor Kurzem hat die Geschäftsführung entschieden, dass Mitarbeiter in einer Position wie Herr X. ab sofort eine bestimmte Summe an Produkten verkaufen müssen. Einige davon sind hochspekulativ, andere benötigen die Kunden von Herrn X. nicht wirklich, z. B. bestimmte Versicherungen. Die Lage spitzt sich zu, als ein Kunde durch derartige Produkte viel Geld verliert. Herr X. hat erhebliche Gewissensbisse. Die Arbeit, die ihm früher Spaß machte, bereitet ihm jetzt Schlafstörungen.

Weitere Überlegungen können sein: Sind Sie häufig mit Unehrlichkeit konfrontiert? Hat Ihre Arbeit eine destruktive Wirkung auf Ihre Umwelt? Stellt Ihre Abteilung Dinge her, die niemand wirklich benötigt? Auch wenn das Geld stimmt: Haben Sie trotzdem ein schlechtes Gewissen?

### Leitfragen: Wertekonflikte?



1 Erscheinen Ihnen die Aktivitäten Ihrer Firma sinnvoll?



2 Trägt Ihre Aufgabe zu einem größeren Ganzen bei?



3 Erscheint Ihnen das Management ehrlich und integer?



4 Erscheinen Ihnen manche Aufgaben (oder Ihr Job) sinnlos und würden Sie gerne etwas anderes machen?

5 Sind einige Unternehmensaktivitäten schädlich für die Gemeinschaft?

Wie wirkt nun aber ein Wertekonflikt als Stressor? Das Stichwort ist unser Gewissen. Wir können einen Verstoß gegen unsere Prinzipien als Bedrohung erleben und mit Stress reagieren. Besonders der ständige Versuch, den Konflikt zu lösen, führt in eine Schleife, weil wir wenig Möglichkeiten haben, auf die Werte eines Unternehmens Einfluss zu nehmen, und daher weiter gegen unsere Interessen handeln. Es entsteht dadurch etwas, was Psychologen „Inkongruenz“ nennen oder „zwei Seelen in einer Brust“.

### Auf einen Blick: Risikofaktoren im Beruf

- Äußere unspezifische Auslöser für ein Burnout (Rahmenbedingungen) sind z. B. Veränderungen in der Arbeitswelt, Globalisierung, unsichere Arbeitsverhältnisse.
- Spezifische externe Auslöser sind erhöhte Arbeitsbelastung und Arbeitsverdichtung, mangelnde Kontrolle und Autonomie, fehlende Anerkennung und fehlende Gemeinschaft im Team und unter Kollegen.
- Ein weiterer Risikofaktor besteht, wenn die Arbeitsverteilung dauerhaft als sehr unfair und nicht leistungsgerecht empfunden wird.
- Weichen die Werte und Maßstäbe des Unternehmens stark von den individuellen Werten einer Person ab und muss sie dadurch ständig gegen ihre eigenen Werte handeln, kann dies ein Burnout begünstigen.