

Burn-out von Führungskräften – auch ein Thema in der Pflege

Von Antreibern, Auslösern und Auswirkungen



Berufliche Auswirkungen: Durch die hohe Arbeitsbelastung und sehr hohe Erwartungshaltung an sich selbst, schleichen sich immer häufiger Fehler ins Alltagsgeschäft ein.

Foto: Werner Kürper

Zu hohe Erwartungen an sich selbst und das Vernachlässigen der eigenen Bedürfnisse kann gravierende Auswirkungen im beruflichen, familiären und gesundheitlichen Bereich nach sich ziehen. Am Ende eines langen Prozesses kann ein Burn-out-Syndrom stehen. Eine systematische Ist-Analyse und ein individueller Maßnahmenplan können einen Weg raus ebnen.

Von Maria Martinez Dörr

Das Burn-out-Syndrom bezeichnet einen besonderen Fall berufsbezogener sowie familiärer, chronischer Erschöpfung. Es ist kein kurzfristiger Zustand, sondern eine sich langsam aufbauende und langwierige Entwicklung. Die Gründe für das Ausgebranntsein können unter anderem Stress, das Nichterreichen von Zielen, ständige Frustration, Überlastung oder zu hohe persönliche Eigenerwartungen sein. Das Burn-Out-Syndrom, zwar schon vielfach beschrieben, wird jedoch noch immer weitestgehend ignoriert.

Im Folgenden geht es um die Auswirkungen, die die Burn-out-Symptomatik mit sich bringen kann. Jene Folgen zeigen sich nicht nur im beruflichen Bereich, sondern auch familiär, gesundheitlich und im sozialen Umfeld. Daneben werden auch die möglichen Ursachen beschrieben, welche „Antreiber“ und „Auslöser“ in uns dafür verantwortlich sind, dass es zu einem Burn-out-Syndrom kommen kann.

Was bedeutet die Bezeichnung Burn-out für denjenigen, den es betrifft? Stellen Sie sich einen Schmelbrand vor – man sieht keine Flammen. Die Glut breitet sich aus und vernichtet immer mehr Fläche. Man bemerkt die Zerstörung erst, wenn der Brand schon sehr weit fortgeschritten ist. Verheerende Auswirkungen sind damit verbunden.

Bei den Menschen ist das ähnlich: So individuell wie jeder Mensch ist, so individuell sind auch die Auswirkungen und Symptome eines Burn-out-Syndroms. Die Veränderungen kommen schleichend, werden meist übersehen und als unwichtig abgetan oder durch individuelle Problemlösungen, meist kurzfristiger Art, beseitigt. Diese partiellen Erleichterungen lösen jedoch nicht das Grundproblem des Ausgebranntseins.

Was verbirgt sich tatsächlich hinter dem Begriff Burn-out-Syndrom? Es ist keine definierte Erkrankung, sondern eher als ein Oberbegriff über eine Vielzahl diagnostischer

Beschwerden bzw. individueller Handlungs- und Denkmuster zu verstehen.

Berufliche Auswirkungen: Die Fehler häufen sich

Viele Betroffene, insbesondere Führungskräfte, die häufig auf zehn, 20 oder auch mehr Jahre beruflichen Erfolg zurückblicken können, berichten über ein „ständiges Funktionieren“ im Arbeitsalltag. Funktionieren – und zwar im negativen Sinn! Dies wird häufig flankiert von einem überdurchschnittlich hohen Arbeitseinsatz. „Ohne mich geht es nicht“, „Ich muss Vorbild sein und mit gutem Beispiel vorangehen“, „Ich muss aber doch...“. Das sind Äußerungen, die die Autorin im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit nicht selten hört.

Für zahlreich Betroffene ist Delegation – nämlich das Verteilen von Verantwortung und Aufgaben – häufig ein Fremdwort. Durch die ständig hohe Arbeitsbelastung und die sehr hohen Erwartungshaltung

Burn-out bezeichnet einen besonderen Fall chronischer Erschöpfung

an sich selbst, schleichen sich immer häufiger Fehler in das Alltagsgeschäft. Fehler, die zunächst wieder „ausgebügelt“ werden können, die aber mit der Zeit immer eklatanter werden.

Häufig kommen Führungsaufgaben zu kurz, die Qualität der Pflege leidet, Mitarbeiter sind unzufrieden und es kommt zu Kündigungen. Die Abrechnungen der Leistungen werden immer häufiger von den Kostenträgern zurückgesandt, weil diese fehlerhaft sind. Dies wiederum führt zu einer finanziellen Belastung: die Gehälter können nicht mehr pünktlich gezahlt werden – die Spirale dreht sich. Und so führt die Überlastung der Führungskraft in einen vermeintlich nicht aufzuhaltenden Teufelskreislauf und somit immer tiefer in ein umfangliches Desaster.

Am Ende sind immer die gleichen Emotionen der Betroffenen festzustellen: „Ich habe Angst, dass andere meine Unzulänglichkeiten sehen“, „Ich schäme mich für meine Fehler und will sie korrigieren, so dass keiner etwas merkt“, „Ich belüge mich selbst, in dem ich mir vormache, dass für alle meine Probleme die anderen Schuld haben“.

► Problem + Lösung

Problem: Die Auswirkungen und Symptome eines Burn-out-Syndrom sind sehr individuell. Die Veränderungen kommen schleichend und werden meist übersehen oder durch kurzfristige Problemlösungen beseitigt. Sie lösen jedoch nicht die Grundproblematik des Ausgebrantseins.

Lösung: Häufig werden die Betroffenen erst durch spezielle Ereignisse wacherüttelt. Sie entwickeln spezielle Ängste oder Zwänge. Die eigene Motivation ist dann eine wesentliche Voraussetzung, um die Situation langfristig und nachhaltig zu verändern. Wichtig bei diesem Schritt ist zudem eine professionelle Begleitung.

Häusliche Pflege

Familiäre Auswirkungen: Betroffene kapselt sich ab

Auch vor dem Familienleben und dem sozialen Umfeld machen die Auswirkungen des Burn-out nicht halt: Jeder Mensch sieht sich, nicht nur im Beruf, sondern auch im Privatleben in verschiedenen Rollen, nämlich als Partner und/oder Eltern, als Freund oder Freundin und ist dort seinen eigenen oder fremden Erwartungen ausgesetzt.

Meist „funktioniert“ der Betroffene im familiären Umfeld noch sehr lange bis dann, häufig ohne jede Vorankündigung, das gesamte Kartenwerk in sich zusammenstürzt. Jede noch so kleine Tätigkeit im Haushalt wird zur unüberwindbaren Aufgabe, die enorme Kraftanstrengung fordert und zur Konsequenz hat, dass die Erledigung gar nicht erst begonnen wird.

Partner und Kinder werden häufig als lästig empfunden, weil sie in den Augen der Betroffenen zu viel fordern – nämlich Gefühle! Und gerade diese sind die Betroffenen nicht mehr in der Lage zu empfinden. Und wenn doch, dann eskalieren die Emotionen in regelrechten Gefühlsausbrüchen wie Schreien und Toben, aber auch in Resignation, Schweigen oder in Rechtfertigungen und Verteidigungsverhalten. Ein „normales“ und gewohntes Familienleben wird immer weniger möglich. Man lebt aneinander vorbei, unternimmt keine gemeinsamen Aktivitäten mehr. Der Betroffene kapselt sich immer mehr ab – was von seiner Umwelt häufig als Desinteresse ausgelegt wird. Der Partner entfernt sich emotional und häufig steht am Ende die Trennung.

Durch die enorme emotionale familiäre und berufliche Doppelbelastung zieht sich der Betroffene mehr und mehr aus seinem sozialen Umfeld zurück. Telefonate mit Freunden werden aus der Angst heraus reduziert, doch nur wieder Vorwürfe zu hören wie z. B. „du meldest dich ja gar nicht mehr, immer muss ich mich melden“. Es gibt zunehmend weniger Menschen, die mit dem Betroffenen freundschaftlich verbunden sind. Der Grund dafür ist naheliegend: immer weniger Zeit, Zuneigung für die Freunde und auf der anderen

AS-Abrechnungsstelle für: folgt
(Index: 0) 79 x 303 mm

Seite Stress, Probleme, Ängste und Rückzug. Der Betroffene fühlt sich unverstanden, allein gelassen und von allen ausgenutzt – fast könnte man sagen, ausgesaugt. Häufig machen sich auch suizidale Gedanken breit. Dies zeigt, welche zerstörerische Kraft in diesem Phänomen enthalten ist.

Gesundheitliche Auswirkungen haben große Bandbreite

Der Betroffene reagiert insbesondere gesundheitlich mit Symptomen, die eine große Bandbreite aufweisen können. Schlafstörungen bis hin zu Schlaflosigkeit werden begleitet von einem ständigen Gefühl der Müdigkeit. Dies wird häufig als ein besonders belastendes Erscheinungsbild genannt. Aber auch Beschwerden wie Herz-Rhythmusstörungen und erhöhter Blutdruck, Rücken- und Kopfschmerzen, – diese zum Teil mit regelrechten Migräneattacken – sind keine Seltenheit. In diesem Zusammenhang besonders erwähnt seien Symptome, die den Verdacht eines Herzinfarktes nahe legen, aber auch Lähmungsercheinungen, die auf einen Schlaganfall hindeuten können.

Zusammengefasst äußert die Mehrheit der Betroffenen ein Gefühl der Sprachlosigkeit, eine Starre im Denken und Handeln, Hoffnungslosigkeit, starke Angstgefühle, die häufig nicht erklärt werden können und ein Verdrängen der aktuellen Situation sowie massive gesundheitliche Beschwerden. Gravierende Folgen, die sich auf die drei wichtigen Säulen unseres Lebens auswirken: Familie, Arbeit, Gesundheit – Sie führen zu massiven Einbußen in der Lebensqualität!

Eigene Bedürfnisse werden vernachlässigt

Nun stellt sich die Frage nach den Ursachen dieser vielfältigen und gravierenden Auswirkungen und Symptome. Die Antwort darauf liegt in jedem Einzelnen von uns selbst. Wir alle haben „innere Antreiber“, die wir schon in frühester Kindheit entwickeln und die wir im Laufe unseres Lebens „vervollkommen“. Von Kindstagen an prägen uns Erlebnisse, so dass wir aufgrund der gemachten Erfahrungen unsere eigenen Überzeugungen entwickeln,

die uns dabei helfen, uns im Leben zurecht zu finden.

Häufig werden diese Überzeugungen in Gedanken und Selbstgesprächen formuliert. „Ich muss...“, „Nur ich allein kann das...“, „Ich bin dafür verantwortlich...“, „Was sollen denn die Leute, meine Mitarbeiter, meine Familie denken...“, „Ich will niemanden kränken und verärgern, darum sage ich nicht „nein“...“, „Ich erhalte nur dann Anerkennung, wenn ich mehr leiste als andere...“, „Wenn ich nicht funktioniere, bin ich ein Versager...“.

Das sind unsere Antreiber. Jeder von uns hat sie: Sie, ich – jeder! Diese Antreiber tragen dazu bei, dass man sich immer dann schlecht fühlt, wenn man seinen eigenen Erwartungen nicht gerecht werden kann. Dann beginnt das „Kopfkino“. Der Betroffene überlegt sich Reaktionen der anderen, durchspielt diese gedanklich und kommt stets mit der Erkenntnis aus dem selbst inszenierten Film: ich habe nicht genügt, ich muss noch mehr leisten!

Meist werden Erwartungen nicht kommuniziert, so dass der Betroffene in der Annahme der Erwartungen anderer in Aktion tritt. Er nimmt sich selbst und seine Bedürfnisse nicht wichtig. Sich mit sich selbst zu beschäftigen, sich mit seinen eigenen Bedürfnissen und Wünschen auseinanderzusetzen, zieht unmittelbar ein schlechtes Gewissen nach sich – wie kann man nur so egoistisch sein!

Aber wie kommt der Betroffene aus diesem Teufelskreislauf heraus? Wie gelingt der Ausbruch? Externe Ereignisse, wie beispielsweise ein „Beinahe-Unfall“, Angst vor Menschen, Angst vor dem Autofahren oder andere entwickelte Ängste, Zwänge wie z. B. die ständige Kontrolle vor dem Verlassen des Hauses, ob auch alle Elektrogeräte ausgeschaltet sind, sind meist Auslöser, um in die Aktivität zu kommen. In jedem Fall jedoch ein Ereignis, das zu erkennen gibt: so geht es nicht weiter, so will und kann ich nicht mehr!

Denn die eigene Motivation ist eine der wesentlichen Voraussetzungen zur Veränderung der Situation, zur Verbesserung der Lebens-

umstände, des gesundheitlichen Wohlbefindens und der Zufriedenheit. Ohne Eigenmotivation wird der Betroffene – auch nach einer Therapie – zwangsläufig wieder in seine alten und vertrauten Verhaltensmuster zurückfallen.

Leider werden viele Betroffene erst dann aktiv, wenn der behandelnde Arzt eine stationäre Therapie empfiehlt. Ein langwieriger und zeitintensiver Genesungsprozess ist erforderlich. Viele der Betroffenen können erst nach Jahren – einige gar nicht mehr – in ihre vorher ausgeübte Tätigkeit zurückkehren.

Nach Ist-Analyse können gezielte Maßnahmen greifen

Sobald der Betroffene sich dazu entschieden hat, seine Lebenssituation zu verändern, können durch unterschiedliche Hilfestellungen gezielt Maßnahmen erarbeitet werden:

- Am Anfang stehen immer die Ist-Analyse und die Beantwortung der Frage: Wo und in welchen Bereichen liegen die Probleme? Jeder Bereich: Arbeit, Familie, soziales Umfeld und Gesundheit sollte gründlich durchforstet werden. Auch die Frage nach den inneren Antreibern sollte umfangreich erörtert und konkretisiert werden. Wem die Ursachen bekannt sind, kann (neue) Ziele entwickeln.
- Daneben sollte für jeden Bereich aufgeschlüsselt werden, was Spaß macht und welche Tätigkeiten einem überhaupt nicht liegen. Häufig benötigt der Betroffene schon bei der Aufzählung positiver Tätigkeiten Hilfestellung, weil sein Fokus auf die negativen Ereignisse und Gefühle gerichtet ist.
- Im Anschluss an die Ist-Analyse ist eine Prioritätensetzung zur Bearbeitung der Problemfelder unvermeidlich. Ansonsten wird der Betroffene die Bearbeitung der Problemfelder als einen unüberwindbaren Berg empfinden, sich wieder selbst unter Druck setzen und vermutlich erst gar nicht mit der Bearbeitung beginnen können.
- Danach sollte ein Maßnahmenplan entwickelt werden, der neben den einzelnen Tätigkeiten

Betroffene ziehen sich immer mehr aus sozialem Umfeld zurück

auch zeitliche Vorgaben enthält. Der Maßnahmenplan sollte regelmäßig auf Einhaltung und Effizienz überprüft werden.

- Diese Verfahrensweise kann auch auf alle anderen Problemfelder Anwendung finden. Wenn nämlich alles im Umfeld so bleibt, wie zuvor, gelingt die Änderung der eigenen Perspektive nur schwerlich.

Als **Fazit** kann man festhalten, dass in jedem Fall im beruflichen Bereich eine Umstrukturierung erforderlich ist. Praktisch kann sich das so auswirken, dass z. B. die Führungskraft nicht mehr in der direkten Pflege tätig ist oder einzelne Tätigkeiten an andere Mitarbeiter delegiert bzw. die Verantwortungsbereiche neu verteilt werden.

Das alles kann jedoch nur dann zu langfristig gesichertem Erfolg führen, wenn der Betroffene seine Einstellungen zu sich selbst und seine hohen Erwartungen an sich überdenkt und bereit ist, auch hier Veränderungen vorzunehmen. Dies geschieht in der Regel durch Beratung, die zum Ziel hat, eine positive Grundhaltung zu erreichen, damit neue Handlungsweisen nachhaltig zum Erfolg führen.

Für Betroffene kann es sich sehr schwierig gestalten, alleine und ohne professionelle Hilfe aus der Burn-out-Symptomatik auszusteigen. Es gibt zahlreiche Hilfsangebote, die berufsbegleitend genutzt werden sollten. Wichtig jedoch scheint mir der Hinweis, dass die Ganzheitlichkeit nicht verloren gehen darf. Neben den gesundheitlichen Behandlungen sollte die Beratung ein auf den Betroffenen zugeschnittenes Portfolio aus Psychologie, Kommunikation und Betriebswirtschaft darstellen. ■



Maria Martinez Dörr,
*Inhaberin der
Fach- und
Unternehmensberatung
vobiscum in
Traben-Trarbach*

Mehr zum Thema ▼

In den Büchern „Burnout in der Pflege: Hintergründe, Selbsteinschätzung, Risikofaktoren“ von *Birnja Schmidt*, ISBN 978-3-17-017885-4 und „Burnout und Stress: Anerkannte Verfahren zur Selbstpflege für Gesundheitsfachberufe“ von *Ingrid Kollak*, ISBN 978-3-540-75600-2

