

<p>Universität zu Köln</p> <p>Humanwissenschaftliche Fakultät</p> <p>Arbeitsbereich Psychologie und Psychotherapie</p>	<p>Prof. Dr. Jörg Fengler</p> <p>Psychologischer Psychotherapeut Gruppendynamik-Trainer (DAGG) Supervisor (BDP, DGSv, DGVT, DVT, KLVT) Lehrsupervisor (BDP, DGSv, GwG, ÖAGG) Coach (DBVC) Balintgruppen-Leiter (DBG)</p>	<p>Neue Postadresse:</p> <p>Fengler-Institut für Angewandte Psychologie Leitung: Prof. Dr. Jörg Fengler Zur Schneidemühle 6 53347 Alfter</p> <p>Tel.: (Bonn) 0228 – 645 333</p> <p>joerg.fengler@uni-koeln.de</p>
--	---	---

Vortrag: „Ausgebrannte Teams in der Jugendhilfe“

Bayerische Landeskammer der Psychologischen Psychotherapeuten und der Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten

Fachtagung am 5. Oktober 2012 in München

Organisation: Dr. Manfred Ruoß, Wissenschaftlicher Referent

Schicksale des Burnout-Konzepts in der Gesellschaft

- 1.1 Erste Nennung 1974
- 1.2 Interesse in den Helferberufen
- 1.3 Umfangreiche empirische Forschung
- 1.4 Präventionsmaßnahmen
- 1.5 Burnout in allen Berufen
- 1.6 Klinisch-diagnostische Abgrenzung
- 1.7 Popularisierung des Burnout
- 1.8 Vulgarisierung des Burnout
- 1.9 Burnout als Entschuldigung
- 1.10 Zweifel an der Validität des Konzepts
- 1.11 Burnout als gefühlte Realität
- 1.12 Burnout-Prävention als Modul des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Messung des individuellen Burnout

- 2.1 Maslach: Erschöpfung,
Leistungsminderung, Entfremdung
- 2.2 Schaarschmidt: Hoher versus niedriger
Einsatz und hohe versus niedrige
Distanzierung
- 2.3 BOSS: Belastung in Lebensbereichen

Stressverlauf

- 1) Alarmphase
- 2) Aktivierungsphase
- 3) Erschöpfungsphase

Belastungen von Fachkräften in sozialen Arbeitsfeldern

4.1 Person

4.2 Privatleben

4.3 Zielgruppen

4.4 HelferInnen-Team

4.5 Vorgesetzte

4.6 Institution und Praxisfeld

4.7 Gesellschaft

Stress, Burnout und Depression:

Ein Verlaufsmodell

Einzelmerkmale des ICD-10 (F)

1. Deutlicher dauerhafter Leidensdruck (Kann-Bestimmungen)
2. Verlust der gesellschaftlichen Teilhabe (Soll-Bestimmungen)
3. Selbst- oder Fremdgefährdung (Muss-Bestimmungen)
4. In der Summe: Devianz

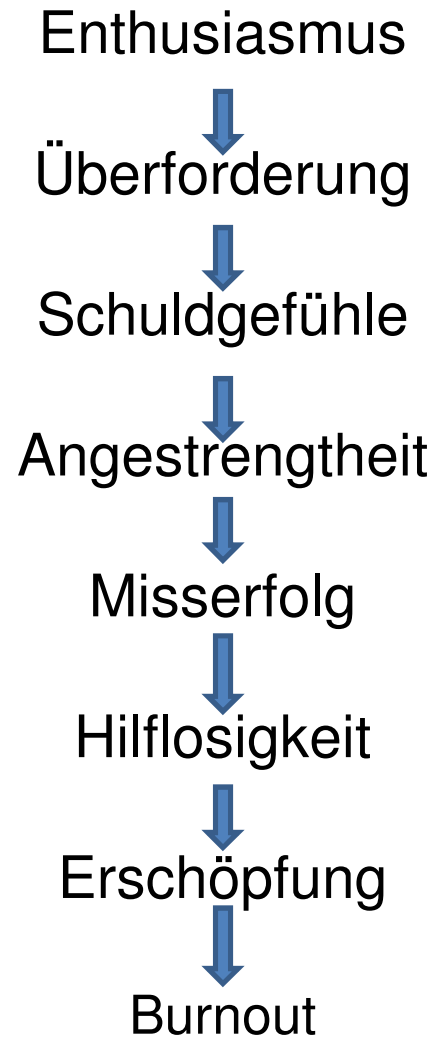
ICD-10-Diagnosen nahe beim Burnout

1. Depression
2. Angst
3. Neurasthenie
4. Chronique Fatigue Syndrom
5. Abhängigkeits-Erkrankungen
6. Somatoforme Störungen

Die Person selbst - Stressoren in der Person

- 1) Familienhintergrund
- 2) Helferideal
- 3) Maximales Mitleid
- 4) Selbstbetäubung
- 5) Maximales Pflichtgefühl
- 6) Perfektionsdrang
- 7) Liebesbedürftigkeit
- 8) Hoher Ehrgeiz
- 9) Körperliche Krankheit

Etappen der Burnout-Entwicklung



Dimensionen der „Arbeitssucht“:

- 1) Dauerhaft erhöhte Arbeitsmenge
- 2) Dauerbeschäftigung mit den Themen der Arbeit
- 3) Leidensdruck darüber
- 4) Unaufgelöste Dauer-Ambivalenz

„Helferpersönlichkeit“ und „Helfersyndrom“

- 1) Abgelehnt-Sein in früher Kindheit
- 2) Übermäßige Identifikation mit dem Über-Ich und Ich-Ideal
- 3) Vermeidung von Gegenseitigkeit von Beziehungen
- 4) Verdeckte narzisstische Bedürfnisse
- 5) Indirekte Aggression

Das Privatleben - Stressoren im Privatleben

- 1) Riskante Hilfsbereitschaft
- 2) Öffentlicher Erwartungsdruck
- 3) Einseitige Verantwortungsübernahme
- 4) Konfliktscheu
- 5) Fehlende wechselseitige Unterstützung
- 6) Ungleiche Lastenverteilung
- 7) Unterschiedliche Weltbilder
- 8) Fehlende Zuneigung
- 9) Museum der Kränkung
- 10) Heimliche Bonus-Sammlungen
- 11) Verstummen

Die Zielgruppen - Stressoren mit den Zielgruppen

- 1) Anhängliche
- 2) Distanzlose
- 3) Beeindruckende
- 4) Anspruchsvolle
- 5) Still Leidende
- 6) Intrigierende
- 7) Unerreichbare
- 8) Aggressive
- 9) Uneinsichtige
- 10) Schein-Experten

Team und KollegInnen-Kreis - Stressoren in Team und KollegInnen-Kreis

- 1) Zu kleines Team
- 2) Zu großes Team
- 3) Ungünstige Zusammensetzung
- 4) Schlechter Ruf
- 5) Erfolglosigkeit
- 6) Fehlen von Feedback
- 7) Desinteresse und Gleichgültigkeit im Team
- 8) Mythen-Pflege
- 9) Neid, Lüge, Diebstahl
- 10) Mobbing

Merkmale Ausgebrannter Teams

- 1) Reizbarkeit im Binnenkontakt
- 2) Subgruppenpolarisierung
- 3) Chronische Überforderungsgefühle
- 4) Objektivierbare Leistungsminderung
- 5) Kollektive Selbstentwertung
- 6) Scheitern im Kleinen
- 7) Demontage externer Ressourcen
- 8) Sarkasmusstimmung
- 9) Feindseligkeit gegen Außengruppen
- 10) Kraftlosigkeit und Lähmung
- 11) Beschuldigungsmuster
- 12) Reflexionsverweigerung

Die Vorgesetzten-Funktion: Stress durch Vorgesetzte

- 1) Fehlende oder falsche Delegation
- 2) Bevorzugung einzelner Mitarbeiter
- 3) Fachliche Inkompetenz
- 4) Entscheidungsschwäche
- 5) Fehlende Durchsetzung
- 6) Schikane
- 7) Unerreichbarkeit
- 8) Überflüssige Kontrolle
- 9) Autoritäres oder eitles Auftreten
- 10) Sprunghaftigkeit, Unberechenbarkeit oder Konfusion

Die Institution:

Stressoren in der Institution

- 1) Hohe Adressatenzahl
- 2) Niedrige Adressatenzahl
- 3) Fehlen von Ressourcen
- 4) Personal-Lücken
- 5) Termin-Stress
- 6) Aufgaben-Stau
- 7) Unsinnige, unklare, unethische Aufgaben
- 8) Stellengefährdung
- 9) Illoyalität der Leitung
- 10) Fehlende Mitbestimmung
- 11) Verweigerung von Coaching und Supervision

Stressoren in der Gesellschaft

1. Schlechte Ausbildungschancen
2. Armut
3. Arbeitslosigkeit
4. Unsicherheit von Arbeitsplätzen
5. Befristete Arbeitsverhältnisse
6. Auffang-Gesellschaften
7. Kriminalitätsrate
8. Korruptionsrate
9. Personal-Knappheit

Salutogenese-Definition:

Der Weg zur seelischen Gesundheit:

- 1) Verstehbarkeit
- 2) Beeinflussbarkeit
- 3) Bedeutsamkeit des eigenen Lebens

Maßnahmen der Burnout- Prophylaxe auf salutogenetischer Grundlage

- 1) Bei der eigenen Person
- 2) Im Privatleben
- 3) Mit der Zielgruppe
- 4) In Team und Kollegenkreis
- 5) Durch Vorgesetzte
- 6) Auf Institutionsebene
- 7) In der Gesellschaft

Salutogenese der Person

- 1) Tageslauf
- 2) Gedankenstop
- 3) Selbstbelohnung
- 4) Sinnbesinnung
- 5) Flow-Erlebnisse
- 6) Lektüre, Kultur
- 7) Alleinsein, Natur
- 8) Entspannung, Aktivierung, Harmonisierung
- 9) Fachliche Kompetenz

Salutogenese im Privatleben

- 1) Liebe und Vertrauen
- 2) Regulierung von Nähe und Distanz
- 3) Verlässlichkeit im Alltag
- 4) Konsensbemühen
- 5) Wechselseitige Unterstützung und Loyalität
- 6) Faires Streiten
 - a) Markieren von Differenzen
 - b) Verzicht auf verbale Verletzung
 - c) VW-Regel
 - d) Erfüllbare Wünsche
 - e) Validierung des Verstehens
 - f) Entschleunigung
 - g) Streitfreie Schutzzonen
 - h) Verabredung zum Streiten
 - i) Lösungs-Orientierung und Konsens-Bemühen
 - j) Dank an den Streitpartner
- 7) Lachen und Humor

Weitere Hilfestellungen für Belastungen im privaten Lebens-Kontext

- (1) Partnergespräche und Familienkonferenz (Gordon)
- (2) Paar- und Familienberatung bei konfessionellen und kommunalen Trägern
- (3) Suchtberatung, Schuldnerberatung und Mediation
- (4) Sozialpsychiatrische Zentren
- (5) Ombudsmänner und –Frauen
- (6) Selbsthilfegruppen für sehr viele körperliche und seelische Erkrankungen
- (7) Selbsthilfegruppen für Burnout-Betroffene, die gegebenenfalls am Ort neu zu gründen sind
- (8) Selbsthilfegruppen und Bundesverband für Angehörige psychisch Kranker
- (9) Kassenfinanzierte Psychotherapien, wenn außer dem Burnout im Sinne einer Co-Morbidität eine ICD10-Diagnose gestellt wird (es gilt die Ärzte-Regel: Der Mensch kann auch Läuse und Flöhe haben!)

Salutogenese im Kontakt mit den Zielgruppen

- 1) Intensität der Kontakte
- 2) Unterschiedliche Zielgruppen
- 3) Bejahte Zielgruppen
- 4) Diversifikation der Aufgaben
- 5) Lösbare Aufgaben
- 6) Erfolgs-Erlebnisse
- 7) Differenzierte Rückmeldung
- 8) Erholungszeiten
- 9) Coaching und Supervision

Weitere Hilfestellungen gegenüber den Zielgruppen

- (1) Unterstützung durch Vorgesetzte
- (2) Kollegialer Erfahrungsaustausch über diese Zielgruppenkontakte
- (3) Nutzung des Anspruchs auf Bildungsurlaub zur fachlichen und kommunikativen Qualifikation
- (4) Teilnahme an Fachkongressen
- (5) Systematische Selbstsupervision über erfolgreiche und kritische Kontakte mit den Zielgruppen
- (6) Coaching

Salutogenese in Team und KollegInnen-Kreis

- 1) Nähe-Regulierung
- 2) Solidaritäts-Erfahrung
- 3) Feedback zur Arbeit
- 4) Kleinere Arbeitseinheiten
- 5) Räumliche Nähe
- 6) Gesprächskultur
- 7) Selbstbestimmung
- 8) Rollenklärung
- 9) Coaching und Supervision

Weitere Hilfestellungen gegenüber dem Team und dem Kollegenkreis

- (1) Überprüfung des eigenen Umgangs mit Kolleginnen und Kollegen
- (2) Interne Teamfortbildung
- (3) Selbst praktizierte Hilfsbereitschaft
- (4) Pflege konstruktiver Vernetzungen
- (5) Teamsupervision
- (6) Teamcoaching
- (7) Teamentwicklungsmaßnahmen
- (8) Sorgfältige Einarbeitung
- (9) Solidaritäts-Erfahrung

Salutogenese durch Vorgesetzte

- 1) Belastbarkeits-Untersuchung in der Probezeit
- 2) Eine Ausstrahlung von Kraft und Ruhe
- 3) Geduld und Klarheit
- 4) Gründliche Vorbereitung von Sitzungen
- 5) Anerkennung von Mitarbeiter-Leistungen
- 6) Gerechtigkeits-Bemühen
- 7) Burnout-Präventions-Gespräch im Team
- 8) Etablierung einer Pausen-Kultur
- 9) Befürwortung von Kurzurlauben
- 10) Bindung an jeden Mitarbeiter
- 11) Eigenes Coaching
- 12) Feedback zwischen den Dienstlichen Beurteilungen
- 13) Mitarbeiter-Gespräch bei Burnout-Eindruck

Weitere Unterstützung durch Vorgesetzte

1. Funktionale Autorität –
Freiräume mit Augenmaß
2. Etablierung von Gesprächsrunden
3. Gemeinsame Erfolgserlebnisse und deren
Sichtbarmachung nach außen
4. Karriere-Unterstützung
5. Kultur der Entschleunigung
6. Vorbild-Funktion
7. 5:1-Regel
8. Gesprächs-Kultur

Salutogenese in der Institution

- 1) Guter Ruf der Institution
- 2) Variable Arbeitszeit
- 3) Sicherheit des Arbeitsplatzes
- 4) Aktive Fortbildungs-Politik
- 5) Bejahte und geförderte Mitbestimmung
- 6) Förderung von Coaching und Supervision
- 7) Interteam-Mediation
- 8) Großzügigkeit im Kleinen
- 9) Frühe Mitarbeiter-Information bei größeren Umstrukturierungen

Etablierung einer Burnout-Richtlinie im Betrieb

- (1) Start-up-Seminar für die Leitungs-Ebene
- (2) Fortbildungs-Seminar für alle Mitarbeiter mit Führungs-Funktionen
- (3) Burnout-Richtlinie: Personal-Abteilung in Kooperation mit Betriebs-Rat, Betriebsärztlichem Dienst und Sozial-Dienst
- (4) Test-Phase
- (5) Überarbeitung der Richtlinien nach 2 Jahren

Hilfestellungen durch Institution und Branche

- (1) Aktive und konstruktive Zusammenarbeit mit Betriebs- und Personalrat
- (2) Einbeziehung von Sozialdienst und Betriebsärztlichen Dienst im Vorfeld von Personalentscheidungen
- (3) Einwirkung auf Gesetzgebungsverfahren
- (4) Öffentliche Diskussion über die Rechtsprechung bei Präzedenzfällen

Hilfestellungen durch Institution und Branche

- (5) 360-Grad-Feedback
- (6) Betriebs-Kindergarten
- (7) Abschaffung befristeter Arbeits-Verhältnisse
- (8) Beseitigung dysfunktionaler Regelungen
- (9) Einarbeitung von Nachfolgern
- (10) IT-Hygiene
- (11) Glaubwürdiges Leitbild
- (12) Überlastungsanzeige

Salutogenese in der Gesellschaft

- 1. Gesetzgebungsverfahren
- 2. Landes- und bundesweite politische Initiativen
- 3. Stadt- und Stadtteil-Arbeit
- 4. Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
- 5. Kitaplätze
- 6. Führung als Gesundheitsfaktor
- 7. Bürgerbeteiligung in der Politik

Salutogenese-Faktoren in der Gesellschaft

- (1) Gute psychosoziale Versorgungs-Struktur (im Bereich Beratung, weniger gut im Bereich Psychotherapie)
- (2) Niedrige Korruptions-Rate in Verwaltung und Rechtsprechung
- (3) Gute Grundsicherung (Wohnung, Ernährung, Bildung, medizinische Versorgung)
- (4) Niedrige Kriminalitäts-Rate

(im internationalen Vergleich)

Seminare und Programme zur Burnout-Prävention

- 1) Individuelles Stressprofil
- 2) Eigene Coping-Kompetenz
- 3) Beseitigung von Stressquellen
- 4) Aufbau von Resilienz
- 5) Aktivierung sozialer Unterstützung

Ein Notfallkoffer für die Soforthilfe

- 1) Ruhe des Atmens
- 2) Achtsamkeit für den Körper
- 3) Mäßigung in der Ernährung
- 4) Harmonie in der Bewegung
- 5) Konzentration auf die Gegenwart
- 6) Klarheit der Gedanken
- 7) Augenmaß in den Zielen
- 8) Besonnene Sprache
- 9) Umsicht im Handeln
- 10) Bejahung des Tuns
- 11) Konstruktivität in Beziehungen
- 12) Liebe, Güte, Dankbarkeit