

fokus jugend

2011

**engagiert, flexibel
- ausgebrannt?!**

**Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit
in Sachsen-Anhalt**

Dokumentation

**zum Fachtag am
28. September 2011 in Magdeburg**

**Veranstalter:
Kinder- und Jugendring
Sachsen-Anhalt e.V. (KJR LSA)**



**Kinder- und Jugendring
Sachsen-Anhalt e.V.**

Impressum

Der kostenfreie Download der Broschüre ist möglich über die Webseite des KJR LSA.

Herausgeber:

Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V.

V.i.S.d.P.: Rolf Hanselmann

Schleiufer 14

39104 Magdeburg

Tel.: 0391 - 535 394 80

Fax: 0391 - 597 95 38

Email: info@kjr-lsa.de

Internet: www.kjr-lsa.de

Redaktion: Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V.

Die Rechte für die Fotos in dieser Dokumentation liegen beim KJR LSA. Die weitere Verwendung ist ohne ausdrückliche Erlaubnis durch den KJR LSA nicht gestattet.

Die Rechte an den Grafiken und Skizzen liegen bei den jeweiligen Referenten.

Titelbild: © Pixelot - fotolia.com

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkungen	2
2. Fachtagsagenda	3
3. Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit. Burnout: Syndrom, Ursachen, Ansätze zur Prävention und Intervention Prof. Dr. Dieter Kleiber, Arbeitsbereich Public Health: Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung, Freie Universität Berlin	4
4. Unter den Bedingungen des Prekariums. Präsentation der Ergebnisse der Studie „ausgebrannt? - Arbeitssituation und Arbeitsbelastung von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt“ Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt, Hochschule Magdeburg-Stendal	22
5. Ergebnisse der Workshops	
5.1 Workshop 1: Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Studie für die aktuelle Situation?	38
5.2 Workshop 2: Was tun bei Stress und Burnout?	41
5.3 Workshop 3: Effektive Selbstorganisation und wirksames Zeitmanagement	45
5.4 Workshop 4: Strategien zur Stressvermeidung in der Kinder- und Jugendarbeit	48
5.5 Workshop 5: Stressbewältigung durch Yoga und Meditation	50
6. Ausblick	52
7. Literaturverzeichnis und Fußnoten	53

1. Vorbemerkungen

Liebe Leserinnen und Leser,

die Idee für die inhaltliche Ausgestaltung des Fokus Jugend 2011 "engagiert, flexibel – ausgebrannt?! - Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen-Anhalt" kam von den Kinder- und Jugendringen der Landkreise und kreisfreien Städte unseres Bundeslandes. Sie als auch wir hatten festgestellt, dass die Überlastung von Kolleg/innen in der Kinder- und Jugendarbeit subjektiv steigt und folglich ein temporäres bis hin zum vollständigen Ausscheiden daraus resultiert. Diese derzeitige Entwicklung bereitet uns allen große Sorgen.

Laut dem Soziologen und Zeitforscher Hartmut Rosa erleben wir derzeit eine dreifache Beschleunigung: Die des technischen Fortschritts, die des sozialen Wandels und die des Lebenstempos. Das Tempo der Arbeitswelt ist längst auf unseren Alltag übergegangen. Beeinflusst werden Beziehungen, Familie, das Denken, die Freizeit und unser allgemeines Tun und Handeln. Kennzeichen dieser Arbeitswelt sind Beschleunigung, Arbeitsverdichtung und Komplexität.

Mit Herrn Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt und der Hochschule Magdeburg-Stendal haben wir einen Partner gefunden, der bereit war, sich intensiv mit dem Thema zu befassen und die Situation der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen-Anhalt aus wissenschaftlicher Sicht zu be- und durchleuchten. Seine Ergebnisse hat er erstmalig auf dem Fokus Jugend 2011 der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die Ergebnisse von Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt und die aktuelle Forschung zeigen: Burnout in der Kinder- und Jugendarbeit ist kein rein individuelles Problem und kann deshalb nicht individuell gelöst werden. Hier sind die Träger und die Politik gefragt, hier müssen Rahmenbedingungen verändert werden, die Überlastung bis hin zum Burnout begünstigen und verursachen. Es gilt, die Zeichen zu erkennen, bevor es zu spät ist, bevor die Aktiven in der Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen-Anhalt selbst zu „hilflosen Helfer/innen“ werden.

In der vorliegenden Dokumentation sind die wichtigsten Erkenntnisse des Fachtages zusammengefasst und sollen im Anschluss dazu dienen, einen intensiven Diskurs in Politik, Verwaltung und Praxis der Kinder- und Jugendarbeit anzuregen und auf diese Weise Veränderungen bewirken.

Rolf Hanselmann

Vorstandsvorsitzender des Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V.



2. Fachtagsagenda

- 09.30 Uhr** Anmeldung, informelle Begrüßung
- 10.00 Uhr** **Begrüßung durch die Veranstalter:**
Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V.
Hochschule Magdeburg-Stendal
Grußwort des Ministeriums für Arbeit und Soziales Sachsen-Anhalt
- 10.20 Uhr** **Impuls: Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit. Burnout: Syndrom, Ursachen, Ansätze zur Prävention und Intervention.**
Prof. Dr. Dieter Kleiber, Freie Universität Berlin, Arbeitsbereich Public Health: Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung (PPG)
- 11.00 Uhr** **Präsentation der Ergebnisse der Studie: „ausgebrannt? – Arbeitssituation und Arbeitsbelastung von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt“**
Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt, Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen
- 13.00 Uhr** Mittagspause
- 13.45 Uhr** **Workshops**
- WS 1: Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Studie für die aktuelle Situation?**
Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt, Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen
- WS 2: Was tun bei Stress und Burnout?**
Prof. Dr. Dieter Kleiber, Freie Universität Berlin, Arbeitsbereich Public Health: Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung (PPG)
- WS 3: Effektive Selbstorganisation und wirksames Zeitmanagement**
Dr. Frank Döbler, Diplomlehrer/Sozialpädagoge/Mediator
- WS 4: Strategien zur Stressvermeidung in der Kinder- und Jugendarbeit**
Eberhard Lantzen, Diplom-Mediziner/Supervisor (FDI)/Dozent/
Familientherapeut
- WS 5: Stressbewältigung durch Yoga und Meditation**
Britt Ludwig, Physiotherapeutin/Yogalehrerin
- 15.45 Uhr** **Coffee to go**
- 16.00 Uhr** **„Sekt-Reflexion“ und Tagesauswertung**
- 16.30 Uhr** Ende

3. Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

Burnout - Syndrom, Ursachen, Ansätze zur Prävention und Intervention

Prof. Dr. Dieter Kleiber, Freie Universität Berlin: Arbeitsbereich Public Health:
Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung

Einleitung

Ich begrüße Sie herzlich und bedanke mich bei den Veranstalter/innen für die Einladung. Ein Blick in die Nachrichtensendungen der letzten Tage vermittelt den Eindruck, dass das Thema Burnout in der Öffentlichkeit angekommen ist. Wenn es, wie gerade gestern mit einer Meldung über den Schalke-Trainer Rangnick, der mit Verweis auf ein Erschöpfungssyndrom zurückgetreten ist, auf Platz eins der Tagesschau gesendet wird, dann muss es tatsächlich brisant sein. Andererseits müssen wir bedenken, dass wir in einer Mediengesellschaft leben, in der auch persönliche Ereignisse zu gesellschaftlichen Tagesereignissen hochstilisiert werden. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Wenn ich statt einer Person des öffentlichen Lebens von Burnout betroffen wäre, dann wäre das sicherlich keine Nachricht wert. Insofern helfen uns solche Einzelfälle, auf Phänomene hinzuweisen; sie verleiten aber auch dazu, sie für Probleme einer ganz bestimmten sozialen Gruppe und sozialen Schicht zu halten – und das sind sie nicht. Sie neigen außerdem dazu, die alltäglichen Bedingungen des Burnouts nicht unbedingt zu erhellen, denn die in der Tagesschau gezeigten Betroffenen, so tragisch das Schicksal für sie individuell sein mag, unterscheiden sich systematisch beispielsweise von Beschäftigten in der Jugendhilfe, die das selbe Schicksal erleiden – letztere fallen nicht so weich. Das heißt, jemand wie unsereins kann nicht einfach aus dem Job aussteigen und sich sechs Monate frei nehmen, weil dann beispielsweise die Miete nicht mehr bezahlbar wäre. Mit anderen Worten: Wir müssen uns verstärkt Gedanken über die Situation derjenigen machen, die zwar unter Burnout leiden, aber im Job verbleiben, wo sie sich nicht mehr so aktiv und erfolgreich ihren Klient/innen zuwenden und mit ihnen arbeiten können, es sich aber trotzdem nicht leisten können, sich eine Auszeit zu nehmen. Das scheint mir ein besonderes gesellschaftliches Problem zu sein.



Der Begriff „Burnout“

Der Terminus Burnout stammt aus dem Jahr 1976 von Freudenberger, einem Analytiker, der das Drogenhilfssystem in den USA mit aufgebaut hat und die Erfahrung machte, dass die häufig jungen und hoch motivierten Kolleg/innen, die dort mitgearbeitet haben, nach fünf bis sechs Jahren ihre Einstellungen zum Beruf oft total geändert haben. Aus ihrem ursprünglichen Bedürfnis, die Patient/innen wieder auf einen vernünftigen Weg zu leiten, sind Resignation, Gleichgültigkeit, manchmal auch völlig kontraproduktive Einstellungen gegenüber Klient/innen und der Arbeit insgesamt entstanden. Diese Beobachtung hat Freudenberger damals Burnout genannt.

Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt: Individualisierung und Enttraditionalisierung

Wenn man sich fragt, warum 1976 als Geburtsstunde der internationalen Burnoutforschung angesehen wird, dann ist zunächst einmal festzuhalten, dass es belastende Arbeit lange vorher und keineswegs erst ab diesem Zeitpunkt gegeben hat. Was sich jedoch geändert hat, ist, dass es zunehmend zu einer Professionalisierung der helfenden Berufe, gekommen ist und einhergehend damit die Einsicht gewachsen ist, dass die Person des/der Therapeut/in, des/der Sozialarbeiters/in oder des/der Sozialpädagog/in selbst ein wichtiges ‚Werkzeug‘ ist, auf dessen Funktionieren zu achten ist, wenn man erfolgreich im Job sein möchte. Seit den 1960er bzw. 1970er Jahren des letzten Jahrhunderts haben wir es mit einer zunehmenden Verberuflichung von Hilfsleistungen zu tun.

Es ist aber auch insgesamt zu deutlichen Veränderungen der Arbeitswelt gekommen: Der Strukturwandel der Arbeitswelt führte zu einem deutlichen Rückgang manueller und körperlich-belastender Tätigkeiten und zu einer Zunahme von Beschäftigten in Berufen, bei denen Personenkontakte im Mittelpunkt stehen. So ist beispielsweise allein zwischen 1996 und 2007 die Zahl der Mitarbeiter/innen in den sogenannten Gesundheitsberufen um 683.000 gestiegen. Auch die Zahl der Mitarbeiter/innen in Dienstleistungsberufen mit Personen- und Kundenkontakten sind im genannten Zeitraum um 900.000 angestiegen. Wir haben es also mit einem Rückgang von körperlicher und manueller Arbeit zu tun bei



>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

parallel deutlicher Zunahme von Tätigkeiten, in denen Interaktionen mit anderen Menschen den Mittelpunkt der beruflichen Tätigkeit bilden. Die globalisierte Arbeitswelt produziert – so meine These – zunehmend psychische Anforderungen und Belastungen an die Arbeitnehmer/innen. Interaktionen sind unter Umständen eine Quelle für Stress und emotionale Belastungen. Burnout kann dabei im Prinzip als eine Variante des „Scheiterns“ an den Anforderungen der beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt gedeutet werden. Besonders problematisch wird es, wenn die Kolleg/innen, die verstärkt in solchen sozialen Situationen agieren müssen, in ihrer Ausbildung nicht sinnvoll darauf vorbereitet wurden.

Zudem haben sich die Wettbewerbsstrukturen der Arbeitswelt permanent verdichtet; der Arbeits- und Konkurrenzdruck wächst, die Arbeitsplatzunsicherheit steigt in vielen Bereichen. Neu ist, dass heute bis in die Mittelschichten hinein, Angst vor sozialem und materiellem Abstieg herrscht.

So lässt sich eine polarisierende Entwicklung konstatieren, infolge welcher immer mehr Menschen immer mehr arbeiten müssen und zugleich immer mehr Menschen kein Auskommen mehr mit ihrer Arbeit haben. Wir haben es zudem mit einem Verlust von Solidarität, Gemeinschaftsgefühl und tendenziell auch mit dem Verlust von sozialer Unterstützung und der Gefährdung der Funktionsfähigkeit von sozialen Netzen zu tun. Hohe Scheidungsraten, eine große Zahl von von Armut bedrohten Einelternfamilien können als Indizien dafür gelten, dass die „traditionellen“ Netzwerke brüchiger werden.

Viele Anforderungen, die früher die natürlichen Netzwerke erfüllt haben, können zwar jetzt von anderen Netzwerken übernommen werden, doch sind diese in der Regel weniger beständig, weniger verbindlich – und kostenintensiv. Gleichzeitig wachsen die Erwartungen an die Mitarbeiter/innen, flexibel und mobil einsetzbar zu sein. Soziolog/innen wie Beck sprechen in diesem Zusammenhang von Individualisierung und Enttraditionalisierung der Lebens- und Arbeitswelt sowie von „diskontinuierlichen Erwerbskarrieren“. Weber und Hörmann (2007) fassen diese Entwicklungen folgendermaßen zusammen: „Niemals in der Geschichte der Bundesrepublik scheint der individuelle Freiraum größer und gleichzeitig aber auch der Leistungsdruck höher gewesen zu sein.“

„Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt sind die Grundvoraussetzung für sinnvolle Jugendarbeit.“

Anstieg der psychischen Probleme?

Die Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt wirken sich auf die psychosoziale Belastung aus: Laut einer Analyse des Gallup-Instituts (2006) arbeiten nur noch 13% der deutschen Erwerbstätigen voll engagiert. 68% sagen von sich, dass sie Dienst nach Vorschrift tun und 19% haben bereits innerlich gekündigt. Ich bin bei solchen Umfragen immer ein bisschen skeptisch und vorsichtig und will in dem Zusammenhang auch darauf hinweisen, dass es solide epidemiologische Burnoutstudien, die bevölkerungsrepräsentativ oder auch nur für eine Berufsgruppe repräsentativ sind, bisher nicht gibt. Die Voraussetzung für eine derartige Studie wäre, dass man aus einer Population eine Zufallsstichprobe zieht, die hinreichend groß ist, um belastbare Daten zu erhalten. Die bisher vorliegenden Stichproben sind jedoch in den meisten Fällen anfallend oder hoch (selbst)selektiv ausgewählt.

Was einigermaßen belastbar zu sein scheint, ist die zusammenfassende Einschätzung einer gerade erst in Paris vorgestellten Metaanalyse von Wittchen, Jacobi und anderen (2011) zum „size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe 2010“. Danach litten in den letzten 12 Monaten europaweit 38,2% der Bevölkerung an einer behandlungsbedürftigen psychischen Störung. „Adjusted for age and comorbidity, this corresponds to 164.8 million persons affected“ (Wittchen, Jacobi et al, 2011, S. 656). Das ist ein beträchtlicher und deutlich höherer Anteil, als im Bundesgesundheitsurvey 1998 festgestellt worden war, wo eine 12-Monats-Prävalenz für psychische Störungen von 32% gemessen worden ist. Allerdings waren damals einige Störungsbilder wie Alzheimer, Demenzen, Störungen bei Kindern und Jugendlichen, insbesondere ADHS, chronische Schlafstörungen oder geistige Behinderungen unerfasst geblieben.

Auch in Krankenkassendaten und anderen versorgungsbezogenen Daten finden sich Hinweise auf deutlich gestiegene Raten von (behandelten) psychischen Problemen.

Auf der bevölkerungsbezogenen Ebene ist diese Tendenz bisher so nicht nachvollziehbar: Europaweit scheinen die Raten psychischer Störungen relativ stabil zu sein. Insofern können wir derzeit nur vorsichtig und nicht mit Sicherheit sagen, dass psychische Probleme zunehmen.

Ich persönlich tendiere allerdings zu der Annahme, dass die oben skizzierten Veränderungen in der Arbeitswelt eher als Indiz dafür gewertet werden sollten, dass psychische Probleme in der Bevölkerung auch faktisch angestiegen sind und höhere Versorgungsraten nicht nur ein besseres Inanspruchnahmeverhalten abbilden.

Viele psychische Störungen – auch das sollte berücksichtigt werden - sind oftmals chronisch verlaufende Erkrankungen und führen zu doppelt so hohen Arbeitsunfähigkeitsdauern.

>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

ern wie andere Krankheiten. Damit sind sie sehr kostenintensiv. So haben es die Krankenkassen mit drastischen Anstiegen ihrer Kosten für die Finanzierung von AU-Tagen¹ wegen psychischer Störungen um 60%, bei manchen Kassen sogar um 80% zu tun.

Ähnliche Entwicklungen bilden auch die jüngsten, vom wissenschaftlichen Institut der AOK (WIDO) vorgestellten Daten ab. Sie zeigen einen deutlichen Anstieg der Fälle von Burnout (ICD-Diagnose Z 73) und damit verbundenen AU-Tagen: Hatten 2004 nur 0,64 pro 1.000 Mitglieder die Diagnose Z 73 (Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung), so ist die Zahl dieser Diagnosen bis 2011 auf 3,95 pro 1.000 Mitglieder angestiegen – in der Tat eine Versechsfachung. Ich stelle diese Zahlen jedoch bewusst vor, um auch deutlich zu machen, dass wir die Kirche im Dorf lassen sollten: Betroffen von dieser Z 73-Diagnose sind derzeit vier von 1.000 AOK-Mitgliedern. Die Mehrheit der Betroffenen arbeitet offenbar weiterhin sehr engagiert und ist keineswegs ausgebrannt. Natürlich aber sollten wir dazu beitragen, dass möglichst noch mehr Menschen vor solchen Negativentwicklungen geschützt werden; der Eindruck, dass potentiell jede/r von Burnout betroffen wäre, ist aber nicht zu halten.

Gleichwohl mahnen auch die Daten der Rentenversicherungen, dass psychische Störungen als Ursachen für Frühberentungen dramatisch zugenommen haben. Die Frühinvaliditätsraten wegen psychischer Störungen haben sich zwischen 1995 und 2005 in der Tat verdoppelt. Auch das könnte als Indiz dafür gewertet werden, dass psychische Probleme tatsächlich zunehmen, aber möglicherweise spielt auch eine Rolle, dass die Menschen heute eine höhere Veröffentlichungsbereitschaft haben. Außerdem kann es daran liegen, dass diese Störungen inzwischen besser diagnostizierbar sind. Weil psychische Krankheiten häufig chronisch verlaufen, kann es jedoch auch sein, dass Betroffene in die „Frühinvaliditätsschleife“ und die entsprechenden Untersuchungen hinein geraten, weil die Reintegration in das Arbeitsfeld nicht mehr gut gelingt. Fazit: Es sind viele alternative Erklärungen möglich.

Besonders stark von Burnout betroffene Berufsgruppen

Nun ist die Frage, wer eigentlich betroffen ist. Seit ich mich mit Burnoutforschung beschäftige, das heißt seit 20 Jahren, werde ich häufiger zu Veranstaltungen bei verschiedenen Berufsgruppen eingeladen. In den Begrüßungen werde ich häufiger darauf hingewiesen, dass die Berufsgruppe, bei der ich gerade bin, am stärksten von Burnout betroffen sei. Das entspricht natürlich keinesfalls den Tatsachen und es hilft auch nicht weiter, wenn jede Gruppe sich selbst als besonders bemitleidenswert empfindet. Besser fände ich, wenn man es mal umkehren und herausheben würde, worin die Berufsgruppe besonders gut ist, zum Beispiel bezüglich des Engagements der Mitarbeiter/innen für die Einrichtung.

Die bereits erwähnten Daten des WIDO (2011) weisen Heimleiter/innen, Sozialpädagog/innen, Telefonist/innen, Sozialarbeiter/innen, Sozialpfleger/innen und Krankenpflegehelfer/innen als besonders stark von Bournout-Problemen betroffene Berufsgruppen aus. In einer anderen europäischen Studie des Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) und des Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg wurden 2004 die Risiken psychischer Erschöpfung, der Hauptdimension von Burnout, in Form von sogenannten Odds Ratios gemessen. 30.600 Personen waren in dieser Studie befragt worden. Bei Odds Ratios werden die relativen Risiken einer Berufsgruppe untersucht, das heißt, wie hoch das Risiko im Vergleich zu anderen Gruppen ist. Nach dieser Studie vom BiBB/IAB ist das relative Risiko besonders hoch für Sonderschullehrer/innen, darauf folgen Berufsschullehrer/innen und andere Lehrer/innen für Real-, Grund- und Hauptschule, anschließend Schulleiter/innen, Kindergärtner/innen und Sozialarbeiter/innen. Alle diese Berufsgruppen befinden sich im oberen Drittel. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Lehr- und Sozialberufe besonders belastet sind. Auch bei dieser Studie lässt sich wieder nicht genau feststellen, welche die Gründe für die starke Betroffenheit sind: Ist es die Bereitschaft, bestimmte Phänomene an sich wahrzunehmen und zuzugeben? Oder sind die spezifischen Anforderungen für die hohe Belastung verantwortlich? Es ist wahrscheinlich eine Kombination aus beidem.

Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung, AU-Tage je 1.000 AOK-Mitglieder nach häufigsten Berufsgruppen, 2010



Arbeitsbereich Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung (Leitung: Prof. Dr. Dieter Kleiber)

>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

Mein Kollege Dirk Enzmann und ich sind am Anfang unserer gemeinsamen Burnoutforschung 1981 mit Freudenberger, Maslach und Jackson der Ansicht gewesen, dass Burnout ein Syndrom der helfenden Berufe sei. Als wir 1990 eine Literatursynopse zum Thema angefertigt haben, zeigte sich, dass es bereits mehr als 2.000 Burnout-Studien gab; wir konnten zudem feststellen, dass nicht mehr nur einzelne helfende Berufe von Burnout betroffen sind, sondern dass sich dieses Phänomen bei verschiedensten Berufsgruppen zeigt. Es gab allerdings eine Gemeinsamkeit: Es handelt sich um Berufe, bei denen „People Work“, also die Interaktion mit Menschen, im Mittelpunkt steht. Der Großteil der Betroffenen muss also häufig sozial interagieren und benötigt soziale Kompetenzen sowie ein bestimmtes Maß an Empathie. Die Betroffenen müssen im Rahmen ihrer sozialen Rollen mit anderen einfühlend und interessiert interagieren, auch wenn ihnen innerlich ganz anders zumute ist.

Aktuelle Definition von Burnout

Wie würde man heute Burnout definieren? Ich nenne Ihnen die Definition von Enzmann und Schaufeli (1998), derzufolge Burnout „[...] ein dauerhafter negativer arbeitsbezogener Seelenzustand eigentlich ‚normaler‘ Individuen [ist]. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung, einem Gefühl verringertener Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit“.

Das Besondere beim Burnout scheint zu sein, dass es in der Arbeit entsteht und damit ein arbeitsspezifisches Syndrom ist. Deshalb muss man kritisch betrachten, wie uns das Thema in den Medien präsentiert wird. Hier scheint es die persönliche *Vulnerabilität* Einzelner zu sein, die zu Burnout führt, während es in Wirklichkeit gute Gründe gibt, anzunehmen, dass *strukturelle Gegebenheiten* in der Arbeit das Risiko von Burnout erhöhen oder verringern.

Während bei der Annahme einer erhöhten persönlichen Vulnerabilität für Burnout individuenbezogene Interventionsansätze im Vordergrund stehen, die dem/der Einzelnen helfen sollen, persönliche Defizite und Probleme zu überwinden, stehen bei der Annahme einer durch strukturelle Arbeitsbedingungen verursachten Burnout-Genese veränderte Arbeitsbedingungen, verhältnispräventive Strategien und Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Vordergrund, wenn die Risiken für Burnout verringert werden sollen. Industrie und Großbetriebe bemerken nach und nach, dass die psychosoziale Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen eine wichtige Ressource ist, die gepflegt und gestützt gehört. Die Bedeutung dieser Ressource steigt noch in Anbetracht des vielbeschworenen demographischen Wandels: Dadurch, dass vergleichsweise wenige junge Menschen nachkommen, wird es immer wichtiger werden, die erfahrenen äl-

teren Mitarbeiter/innen gesund und fit zu halten, indem man Gesundheitsförderung und Prävention in die Berufswelt integriert. Ein Aussteuern Älterer aus den Betrieben, indem man sie frühzeitig in Rente schickt, wird immer dysfunktionaler.

Erklärungsansätze zur Entstehung von Burnout

1. Individualzentrierte, klinisch-psychologische Ansätze
 - Burnout als Krankheit des Überengagements (Freudenberger)
 - Burnout als Problem von Menschen mit einem Helfersyndrom (Schmidbauer)
 - Burnout als Unfähigkeit zu „detached concern“
2. Arbeits- und organisationsbezogene Ansätze
 - Burnout als Stressreaktion durch Fehlbelastungen
 - Burnout als Folge von Arbeiten unter Zeitdruck, geringem Handlungsspielraum etc.
 - Burnout als (zu geringes Commitment) und Mangel von Identifikation mit der Arbeit (Rolle ideologischer Gemeinschaften)
 - Burnout als Folge unzureichender sozialer Unterstützung
3. Soziologisch-sozialwissenschaftliche Ansätze
 - Burnout als Schattenseite der Professionalisierung
 - Burnout als Ergebnis gesellschaftlicher Arbeitsteilung und als Folge entfremdeter Arbeit

Burnout als Erkrankung, die in einem Bezug zur eigenen Tätigkeit steht

Kann man Burnout messen und wenn ja, wie? Es gibt zwei klassische Instrumentarien zur Messung: das Maslach Burnout Inventory (MBI) und die sogenannte Überdrusskala von Aronson, Pines und Kafry.

Der MBI misst Burnout über drei Dimensionen; die wichtigste ist die emotionale *Erschöpfung*. Davon sind Leute betroffen, die sich bereits vor Beginn der Arbeit innerlich ausgelaugt fühlen, die Arbeit nur noch als frustrierend erleben und die direkte Auseinandersetzung mit Menschen in der Arbeit als Belastung empfinden. Die zweite Dimension, die *Depersonalisierung*, tritt seltener auf und ist ein noch stärkeres Anzeichen von Rückzug. Menschen, die depersonalisiert sind, haben das Gefühl, andere nur noch unpersönlich zu behandeln und sich nicht mehr wirklich für ihr Schicksal zu interessieren. Wenn man diese Haltung hat, dann fehlen einem die Ziele in der Arbeit. Wenn man jedoch keine Zielorientierung für seine persönliche Arbeit mehr hat, dann scheitert man eher und wird auch frustrierter, weil man keine Fortschritte mehr erkennt. Das Problem dabei scheint zu

>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

sein, dass Menschen, die ausgebrannt sind, so etwas wie eine *verminderte persönliche Leistungsfähigkeit* insbesondere im Beruf empfinden; sie haben das Gefühl, sie können sich nicht mehr gut in andere hineinversetzen, sie können keine Gespräche mehr mit anderen führen.

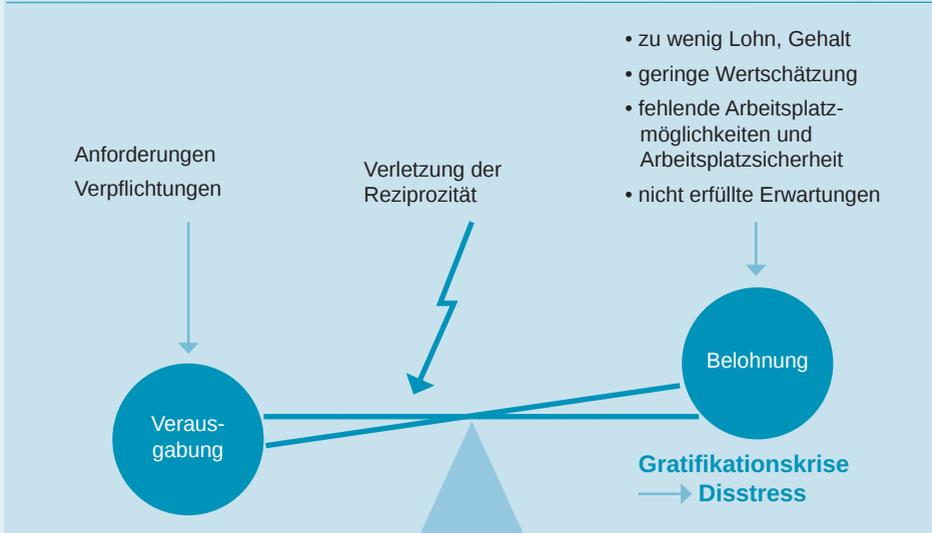
Diese drei Aspekte – emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung, Empfindung vermindertener Leistungsfähigkeit – machen deutlich, dass hier ein systematischer Unterschied zur Depression besteht. Depression und Burnout korrelieren zwar relativ stark miteinander, aber die Depression ist typischerweise ganz nach innen gerichtet, während Burnout auch den Umgang mit dem Klientel und die Arbeitsweise beschreibt. Insofern ist Burnout zwar auch ein Indiz für individuelles Leiden, gleichzeitig aber immer auch ein Hinweis darauf, dass es strukturelle Probleme am Arbeitsplatz gibt.

Meiner Auffassung nach dienen Burnoutanalysen und -diagnosen nicht nur dazu, individuelle ausgebrannte Fälle mit Unterstützungsbedarf zu identifizieren, sondern in allererster Linie dazu, auf der organisationalen Ebene Probleme im Team oder in der Einrichtung aufzudecken sowie Ansprüche und Anforderungen zu überdenken.

Das Gratifikationsmodell

Eine Theorie, die mir sehr gut gefällt und die zunehmend in den Gesundheitswissenschaften an Bedeutung gewinnt, ist das „Modell einer beruflichen Gratifikationskrise“ des Medizinsoziologen Siegrist. Auf der einen Seite des Modells stehen die Anstrengungen und Verausgabungen, auf der anderen Seite die Belohnungen für diese Anstrengungen. Siegrist stellt fest, dass hohe Anforderungen so lange kein Problem darstellen, wie diejenigen, die diese Anstrengungen erbringen müssen, das Gefühl haben, auf der subjektiven Seite auch hinreichend belohnt zu werden, zum Beispiel mit Geld, mit sozialer Anerkennung und Lob von Kolleg/innen und Klient/innen. Alle Menschen, sowohl Kinder als auch Erwachsene, brauchen Gratifikationen/Belohnungen. Wenn auf der Belohnungsseite ein Defizit besteht, dann kommt man also in Schwierigkeiten. Siegrist formuliert eine sogenannte Reziprozitätsregel, der zufolge ein Gleichgewicht zwischen der Anstrengungs- und der Belohnungsseite hergestellt sein muss. Wenn aber ein Missverhältnis zwischen Anstrengung und Belohnung besteht, es also einen Mangel an subjektiven und objektiven Belohnungen, wie zum Beispiel zu wenig Wertschätzung, zu wenig Aufstiegsmöglichkeiten oder zu viele nicht erfüllte Erwartungen, gibt dann ist das Gewicht der Verausgabungsseite zu schwer. Man gerät folglich in eine Gratifikationskrise, die dann zu Burnout, chronischem Stress oder auch zu Depressionen führen kann.

Modell der beruflichen Gratifikationskrise nach Johannes Siegrist, 2006



Umgang mit Stress

Wenn ein Ungleichgewicht besteht, dann sind persönliche Ziele gefährdet; und wenn persönliche Ziele gefährdet sind, dann kommt es zu Stressreaktionen. Die Frage ist nun, wie die Menschen mit Stressreaktionen umgehen. Manche Menschen gehen *aktiv problemlösend* mit Stressreaktionen um und versuchen idealerweise, den Stressor auszuschalten; wenn es zum Beispiel zu laut ist, schließen sie das Fenster, andere schützen sich mit Ohrschützern, wieder andere verarbeiten Belastungen emotional und wenden vermeidende oder emotionsregulierende Strategien an. Eine vermeidende Reaktion wäre beispielsweise, Rechnungen ungeöffnet einfach in der Schublade verschwinden zu lassen. Ich bin sicher, dass ausgebrannte Menschen solche vermeidenden Strategien entwickelt haben und sie dadurch den Alltagsanforderungen nicht mehr wirklich gerecht werden können.

>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

Sie werden zum Beispiel zu einer Besprechung gerufen und sind nicht richtig orientiert, wissen über den Fall nicht Bescheid, finden bestimmte Akten nicht mehr und so weiter und so fort. Wenn also vermeidende Strategien angewendet werden, wird Burnout wahrscheinlicher und tritt in Form von emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und reduziertem Wirksamkeitserleben auf.

In der Folge sinkt aufgrund von Misserfolgserlebnissen die Identifikation mit der Arbeit und das Engagement für die Institution, in der man arbeitet; dann will man am liebsten den Job verlassen. Wenn dies möglich ist, dann sollte man es auch machen; wenn nicht, kann man Distanz suchen und sich vielleicht erholen. Wenn dies jedoch nicht reicht oder nicht gelingt, muss man Strategien entwickeln, wie man seine Probleme verdeckt. Das Fatale ist, dass das Verdecken, welches die Krankheit verschlimmert, wahrscheinlich relativ lange funktioniert.

Verlauf von Burnoutprozessen und Phasen beruflicher Entwicklung

Wie schnell oder langsam verläuft eigentlich dieser Burnoutprozess? Ist das etwas Einmaliges oder etwas chronisch sich Verschlechterndes? Ich kann aus der Sicht der Burnout-Forschung leider nur sagen, dass wir das bis heute nicht genau wissen. Es scheint Fälle zu geben, bei denen dieser Prozess bis hin zur Apathie in relativ kurzer Zeit verläuft, er kann aber unter Umständen auch Jahre oder Jahrzehnte dauern.

Die Anforderungen und Erwartungen an uns verändern sich im Laufe der Zeit. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass wir in unserer beruflichen Entwicklung Phasen durchlaufen. Am Anfang müssen wir uns bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten erst aneignen. Es folgt realistischweise mit 35 bis 50 Jahren eine Hochphase, in der wir viel Energie und Erfahrung haben. Irgendwann merken wir dann aber plötzlich beim Joggen, dass die Jüngeren an uns vorbei laufen und wir sie nicht mehr einholen können. Wir müssen uns adaptieren und mit dem Älterwerden lernen, dass wir zurückstecken müssen. Allerdings wird in Teams wenig auf eine altersdifferenzierte Verteilung der Arbeit geachtet. Wenn man fair und gerecht sein will, strebt man in der Regel eine Gleichverteilung der Anforderungen unter allen an, sodass das Kürzertreten im Alter schwierig ist.

“Um die Situation der Fachkräfte zu verbessern, ist es wichtig,

- dass wir wegkommen von der „Projektitis“,
- die soziale Kompetenz der Leitungspersonen stärken,
- eine fachliche Lobby zu haben,
- eine gerechte Entlohnung zu erfahren,
- einfach Freude bei der Arbeit zu empfinden!“

Ähnlichkeiten und Verwechslung von Burnout und Depression

Wir wissen aus Studien, dass solche Berufsgruppen besonders gefährdet sind, die mit einem hohen Maß an idealistischer Begeisterung beginnen, die dann in der Regel enttäuscht wird. Diese Enttäuschung führt zu einer gewissen Stagnation im Beruf. Wenn diese Stagnation nicht beseitigt werden kann, dann kommt es zu chronischer Frustration, die von Gefühlen der Machtlosigkeit und dem Infragestellen der eigenen Effektivität gekennzeichnet ist. Betroffene Menschen gelangen anschließend in ein Rückzugsstadium, das Edelwich und Brodsky (1984) Apathie genannt und als Endstadium von Burnout bezeichnet haben. Vor allem dieses Endstadium von Burnout ist diagnostisch einer Depression sehr ähnlich. Burnout ist in der ICD-Klassifikation jedoch noch keine eigenständige diagnostische Kategorie.

Burnout - ein vierstufiger Prozess der Desillusionierung (nach Edelwich & Brodsky)



>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

Aus diesem Grund ist die Behandlung von ausgebrannten Menschen durch Ärzt/innen oder Psychotherapeut/innen nur möglich, wenn statt Burnout eine Depression, Angsterkrankung, soziale Ängste oder Ähnliches diagnostiziert werden. Wir haben es daher oftmals mit einem Prozess der Klinifizierung und Individualisierung eines arbeitsbedingt entstandenen Problems zu tun, bei dem es zu einer Umdeutung kommt. Entsprechend werden die Betroffenen oftmals auch nicht burnoutspezifisch behandelt, sondern bekommen zumeist die Therapieprogramme für Depressive. Dabei müsste man sich in der Burnoutbehandlung auch mit Problemen der Arbeit und neuen Zielen in der Arbeit beschäftigen.

Determinanten von Burnout

Im Verlaufe der Zeit, in der ich mich mit Burnout beschäftigte, hatten wir die Chance, im Rahmen einer HIV/AIDS-Studie, die uns das damalige BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) finanziert hatte, eine große Längsschnittstudie bei Angehörigen verschiedener Berufsgruppen, die im AIDS-Bereich, in der Onkologie und in der Geriatrie beschäftigt waren, durchzuführen. Wir wollten damals Determinanten von Burnout erforschen. Wir haben mehrere hundert Personen längsschnittlich befragen können und folgendes herausgefunden: Ziemlich oder sehr stark belastet fühlten sich in den verschiedenen Berufsgruppen insgesamt über 50% der Befragten. Die Belastungsseite war also relativ hoch. Gleichzeitig war es aber glücklicherweise so, dass die Seite der Bestätigungen (Gratifikationen) durch die Arbeitsaufgaben auch relativ hoch war und sogar höher bewertet wurde als die Belastungsseite. Das Typische ist daher, dass fast alle Befragten eine hohe Berufszufriedenheit aufwiesen, obwohl sie sich gleichzeitig belastet fühlten. Nur einen Bereich gibt es, der herausfällt: Verwaltungsaufgaben, die offenbar kaum jemand in der psychosozialen Arbeit gern erledigt.

Wenn man verschiedene Burnoutstudien sieht, stellt sich der Mangel an Feedback als besonders gravierendes Problem dar. Bei uns hat sich das darin gezeigt, dass 28% der Auffassung waren, zu wenig Feedback von Klient/innen zu erhalten, 40% von Kolleg/



innen und über 50% von Vorgesetzten. Eigentlich kann man Feedback in Teamarbeit und Teambesprechungen integrieren. Aber es scheint ein Grundproblem zu geben: Menschen reagieren meistens nur, wenn irgendetwas nicht gut gelaufen ist. Wer eine gute Arbeitsatmosphäre und Motivation aufrecht erhalten will, muss aber darauf achten, dass die Gratifikationsbilanz der Kolleg/innen ausgeglichen ist. Dabei kommt den Chef/innen und Leiter/innen eine besondere Fürsorgepflicht zu. Sie sollten nicht nur reagieren, wenn Fehler gemacht wurden, sondern auch ehrliches Lob aussprechen sowie sich wirklich für die Arbeit und möglichen Schwierigkeiten ihrer Angestellten interessieren.

Innerhalb unserer Längsschnittstudie haben wir ferner versucht, die drei Dimensionen des Burnouts – emotionale Erschöpfung, subjektiv reduzierte Leistungsfähigkeit und die Tendenz zum dehumanisierten Umgang mit Klient/innen – über verschiedene andere Faktoren vorherzusagen. Wir haben z.B. untersucht, ob bestimmte Faktoren mit Veränderungen in der emotionalen Erschöpfung elf Monate später in systematischem Zusammenhang stehen. Emotionale Erschöpfung lässt sich danach substanziell mithilfe von drei Einflüssen vorhersagen: über das Ausmaß erlebten Zeitdrucks, über die Anzahl der sogenannten daily hassles, das heißt, der täglichen Ärgernisse, und über das Ausmaß erlebter Erfolgsunsicherheit in der Arbeit. Wenn Mitarbeiter/innen der Meinung waren, nicht recht zu wissen, was sie tun und wie sie handeln sollten, um erfolgreich zu sein, dann waren sie elf Monate später stärker emotional erschöpft, als diejenigen, die hier klarere Vorstellungen hatten. Zusammenfassend lässt sich sagen: Zeitdruck, tägliche Ärgernisse und Erfolgsunsicherheit müssen reduziert werden, um die emotionale Erschöpfung zu beeinflussen.

Bezüglich der persönlich reduzierten Leistungsfähigkeit war es sogar nur noch eine Variable, die für die Vorhersagen relevant ist: das Ausmaß an Erfolgsunsicherheit. Wenn ich in einem Job bin, in dem ich ein bisschen genauer weiß, was ich tun muss, um gute Ergebnisse zu erhalten und Regeln habe, die zum Erfolg führen, dann werde ich mich auch weiterhin leistungsfähig fühlen.

Auch bei der Depersonalisierung waren wiederum die Arbeitszeit mit Klient/innen, der Zeitdruck und der mangelnde Handlungsspielraum, nicht aber die Merkmale der Klient/innen, prognostisch relevant und führten dazu, dass man sich nicht mehr für das Wohlergehen der Klient/innen interessierte und zunehmend Probleme mit ihnen bekam.

Was ergibt sich daraus für die psychosoziale Arbeit? Die Arbeitszeit mit Klient/innenkontakten kann nicht in extensio ausgedehnt werden. Der Zeitdruck muss in Grenzen gehalten werden; man kann beispielsweise kein ruhiges Gespräch führen, wenn man weiß, dass drei weitere Leute vor der Tür stehen, die etwas von einem wollen. Es wäre außerdem sehr wichtig, den Kolleg/innen genügend Handlungsspielraum zu lassen, das heißt, die Arbeit in selbst festgelegten Arbeits- und Zeitschritten so tun zu können, wie sie es für richtig halten.

>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

Strategien zum Umgang mit und zur Vermeidung von Burnout

Zwei Ansatzpunkte sind besonders geeignet, um gegen Burnout vorzugehen: Belastungen senken (Risikominimierung) und Ressourcen steigern. Dies wissen wir heute aus den salutogenetischen Modellen. Je stärker Belastungen sind, umso eher kommt man aus dem sogenannten Health-Disease-Kontinuum auf die Seite von Disease, wozu auch Burnout gehört. Je mehr Ressourcen jemand hat, desto höher können die Belastungen sein, ohne negative Auswirkungen zu haben.

Auf der Belastungsseite geht es darum, einer Verdichtung der Arbeit (Zeitdruck) entgegenzuwirken, Rollenkonflikte und Ungerechtigkeiten zu minimieren, die Gratifikationsbilanz zu verbessern, mehr Handlungsspielräume zu schaffen und mehr positives Feedback zu geben. Ressourcen können gesteigert werden, indem wir Menschen Wissen (Weiterbildung) oder Supervision als Quelle von Rückmeldung, zur Unterstützung von Handlungs- und Entscheidungssicherheit zur Verfügung stellen. Hilfreich wäre es auch, in Teams die Gratifikationsbilanz für jede/n Einzelnen zu optimieren, für Feedback und positive Rückmeldungen zu sorgen. Dazu braucht man Ziele in der Arbeit und Gütemaßstäbe, die erst Feedback möglich machen. Auch soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg/innen sind hoch bedeutend. Ganz besonders wichtig ist auch die soziale Unterstützung im privaten Umfeld, die sogenannte Work-Life-Balance. Menschen, die es zuhause stabil und angenehm haben, sind auch in der Arbeit belastbarer - sogar bei widrigen Umständen. Die persönliche Situation ist also sehr einflussreich. Wenn jemand eine junge Familie hat und sich mit seinem/seiner ebenfalls berufstätigen Partner/in täglich absprechen muss, wer z.B. das Kind zum Kindergarten oder in die Schule bringt und er/sie dann plötzlich erfährt, dass er/sie am Arbeitsplatz sofort gebraucht wird, dann muss der Plan über den Haufen geworfen werden. Der/die Partner/in ist gekränkt, weil natürlich die Arbeit des/der anderen vorgeht gegenüber der eigenen Arbeit. Aus solchen Konflikten in der Familie können Kernprobleme für die Belastbarkeit in der Arbeit resultieren.

Ich empfehle für den Umgang mit solchen Belastungen sogenannte Gesundheitszirkel (vgl. Ulich & Wüser von Gabler, 2008; Badura, Walter u. Hehlmann, 2010). Man bringt dazu Teams zusammen, die in einem strukturierten Ablauf Situationsanalysen vornehmen, Ziele und Prioritäten für betriebliche Gesundheitsförderung definieren, Maßnahmen auswählen und durchführen sowie dafür sorgen, dass eine Veränderungsmessung realisiert wird, die die Entscheidung möglich macht, ob sich die Situation verbessert hat, ob neue Ziele und Maßnahmen vonnöten sind u.s.w. Auch Stressbewältigungstrainings scheinen hilfreich zu sein. Sogenannte Best-Practice-Ansätze können in Betrieben genutzt werden, um von anderen zu lernen, wie die Diagnostik des individuellen Stresslevels und Verständnis über Entstehung und Aufrechterhaltung von belastungsbezogenen

Situationen verbessert werden kann. Andere Ansätze helfen zu verstehen, wie die innerbetriebliche Kommunikation und das Feedback für Mitarbeiter/innen verbessert werden können, oder sie regen zur Netzwerkbildung an: Netzwerke helfen, die Probleme zu lösen, sie arbeiten an der Work-Life-Balance, indem sie einen Ausgleich zwischen arbeitsbezogenem Investment und den Auswirkungen thematisieren, und sie bilden Problemlosungsgruppen, um möglichst konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden.

Zu geringer Fokus auf organisationale Strukturen

Wir haben die internationale Literatur zu Burnout durchforstet und bedauerlicherweise einen Mangel an der Betrachtung der organisationalen Entstehungsbedingungen und entsprechender betrieblicher Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt. Es gibt die Tendenz zur Individualisierung der Burnoutprobleme, obwohl organisationale Bedingungen wie Zeitdruck, Organisation der Arbeit, Feedback etc. bedeutende Risikofaktoren sind. Wenn die Ausgebrannten nach einem Klinikaufenthalt an den alten Arbeitsplatz zurückkommen und keinen neuen Job annehmen, wie es andere möglicherweise können, finden sie in der Regel dieselben Strukturen wieder vor. Es ist keineswegs ausgeschlossen, dass sie erneut in einen Negativprozess hinein geraten, solange nicht die Ursachen beseitigt werden, die die Konsequenzen (Burnout) wahrscheinlicher machen.

Positive Psychologie

In meinem ersten Semester des Psychologiestudiums habe ich bei Wolfgang Metzger, einem damals großen Gestaltpsychologen, immer „Wechselbilder“ gezeigt bekommen. Wir wurden gefragt, was wir sahen. Beispielsweise war für manche Betrachter/innen eine Ente zu sehen, während andere ein Kaninchen identifizierten. Wenn man das Bild lange anschaut, wechseln beide Motive. Auf diese Weise kommt man zu der Erfahrung, dass die Dinge unter Umständen auch ganz anders erscheinen, je nachdem, welche Perspektive wir gerade auf sie haben.

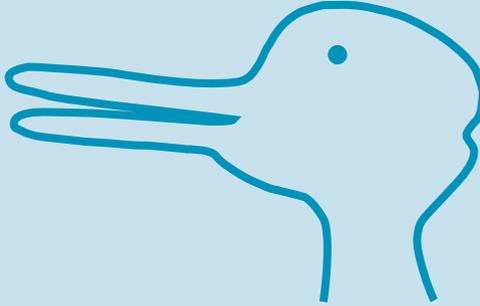
In analoger Weise können wir unsere berufliche Situation oftmals ebenso wechselnd positiv oder negativ sehen, je nachdem, welche Perspektive wir einnehmen.

Wilmar Schaufeli (2008) hat einmal untersucht, wie oft sich Psycholog/innen mit positiven oder negativen Zuständen und Emotionen beschäftigt haben und er fand als Ergebnis einer intensiven Literaturanalyse das Verhältnis 17:1 negative vs. positive Emotionen. Psycholog/innen, so lernen wir daraus, beschäftigen sich vorwiegend mit negativen Zuständen und sehen daher möglicherweise die positiven nicht mehr wirklich. Auch die Burnout-Forschung hat sich auf die negativen Seiten der Arbeit, auf Ursachen von Misserfolg und individuellem Leiden, konzentriert.

>>> Immer hart an der Grenze der Belastbarkeit

Neuere Entwicklungen: Die Salutogenetische Perspektive: Vom Burnout zur Begeisterung (Schaufell, 2008)

Kaninchen?



Ente?

Die Psychologie ist derzeit eine überwiegend *negative* Wissenschaft. Zentrale Themen sind: Disease, Disorder, Damage (Schaden) und Disability (Behinderung)

Negativ vs. Positiv = 17:1
(Wut, Angst, Depression vs. Freude, Glück oder Zufriedenheit)

Schaufeli mahnt an, dass wir uns sehr viel mehr mit positiven Seiten der Berufswelt, mit Ursachen von Freude, Glück und Zufriedenheit befassen und eine positive Psychologie entwickeln sollten. Er ist damit keineswegs allein: Der frühere Präsident der American Psychological Association, Martin Seligman, gilt als einer der Begründer der sogenannten positiven Psychologie. Es geht hierbei um das wissenschaftliche Erforschen optimalen menschlichen Funktionierens und um den Versuch, Faktoren zu entdecken und zu fördern, die die Menschen und die Gemeinschaften, in denen sie leben, aufblühen lassen.

Wenn nicht mehr Burnout, sondern sein Gegenteil im Zentrum der Betrachtungen steht, könnten neue Zielgrößen beispielsweise erfüllte Arbeit oder Arbeitsengagement sein. Im Rahmen einer positiven Psychologie wird anstelle von Risikofaktoren für Burnout nach Determinanten von Arbeitsengagement und Aufblühen in der Arbeit gefragt und werden Autonomie, Partizipation, soziale Unterstützung und Coaching, Feedback und Aufgabenvielfalt sowie Verantwortung bedeutsam.

Strategien zur Verbesserung der Arbeitssituation

Individuelle Strategien

- Selbstbeobachtung
- Generieren eigenen positiven Feedbacks
- Goalsetting (persönliche Ziele setzen)
- Stessmanagement-Trainings
- Kognitive Techniken (z.B. positives Denken)
- Generierung sozialer Unterstützung und Stärkung sozialer Netzwerke

Organisationale Strategien

- Job design: Vermehrung der arbeitsbezogenen Ressourcen
- Personalführung: Maßnahmen zur Verbesserung des sozialen Klimas
- Training: Förderung von Staff-efficacy (Schulungen, Training, Fortbildung, Supervision, Coaching,...)

Um die Determinanten von erfüllter Arbeit zu fördern, gibt es verschiedene individuelle und organisationale Strategien: Zu den individuellen gehören Trainings, bei denen man lernt, positives Feedback bei anderen abzuholen, sich selbst zu beobachten und zu analysieren, außerdem Stessmanagement-Trainings und bestimmte kognitive Techniken. Beispielsweise tun sich Menschen leichter und sind weniger burnoutgefährdet, die positiv in die Zukunft blicken.

Außerdem gibt es organisationale Strategien, die darauf ausgerichtet sind, arbeitsbezogene Ressourcen zu verstärken. Dazu gehören zum Beispiel Personalführung, die darum bemüht ist, ein gutes Sozialklima herzustellen und Schulungen, Trainings, Fortbildungen, Supervisionen und Coachings.

Mein Fazit heißt:

Eine positive Wende von Burnout zu Arbeitsengagement kann eine wichtige erfolgsversprechende Herausforderung für zukünftige Forschung und Praxis werden.

Ich danke Ihnen.

Literatur: Literaturverzeichnis und beim Autor: dieter.kleiber@fu-berlin.de

„Um die Situation der Fachkräfte zu verbessern, sollte der Weg zur Politik über die Verwaltung zur Fachkraft kurz → transparent → geradlinig und ohne bürokratische Hürden (und keine Einbahnstraße) sein.“

4. Unter den Bedingungen des Prekariums

Präsentation der Ergebnisse der Studie „ausgebrannt? - Arbeitssituation und Arbeitsbelastung von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt“

Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt, Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen

Die nachstehenden Aussagen stammen aus der Feder ungenannter Autor/innen des Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V.; sie skizzieren Arbeitsbedingungen, die freilich nicht nur auf dieses Bundesland beschränkt sein werden:

- „Fachkräfte spielen eine - oft auch im übertragenen Sinne - tragende Rolle in der Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen-Anhalt. Sie sorgen gemeinsam mit Ehrenamtlichen für vielfältige, pädagogisch gestaltete Angebote, für die Organisation von Veranstaltungen und Schulungen, für die Bearbeitung von Förderanträgen sowie für die Anleitung und Betreuung von Honorarkräften und Arbeitsgelegenheiten (Ein-Euro-Jobs). Hierbei sind sie in Einrichtungen, Vereinen und Verbänden oft als einzige hauptamtliche Fachkraft tätig und für das gesamte Spektrum der anfallenden Aufgaben verantwortlich. Das Berufsfeld ist zudem geprägt durch eine sich schnell wandelnde Zielgruppe, auf die sich die Fachkräfte immer wieder neu einstellen müssen.“
- „Sie arbeiten hart, organisieren Ferienfreizeiten und Gruppenstunden, leiten Mitarbeiter/innen an, arbeiten in einer Vielzahl an Gremien mit. Sie engagieren sich mit viel Herz, betreuen, beraten und unterstützen Kinder und Jugendliche. In ihrer Freizeit bilden sie sich weiter. Die Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit sind einem großen Spektrum an Anforderungen ausgesetzt.“
- „Neben diesen inhaltlichen Rahmenbedingungen stehen äußere Rahmenbedingungen, die sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert haben: vermehrt Teilzeitstellen, Arbeitsverdichtung, unregelmäßige Arbeitszeiten, fehlende ideelle und materielle Anerkennung, erhöhter Verwaltungsaufwand sowie unklare persönliche und einrichtungsbezogene Zukunftsperspektiven. Trotz allem gelingt es Fachkräften immer wieder, sich für die eigene Arbeit zu motivieren und mit Kindern und Jugendlichen gemeinsam etwas auf die Beine zu stellen.“



1. Vorbemerkungen

Die oben angeführten Aussagen stehen nicht allein. Das Thema „Burnout“ ist Ende 2011 zum wiederholten Male en vogue:

- Die heute-Nachrichten am 27. September 2011 meldeten mit Hinweis auf den Rücktritt des Fußballlehrers Ralf Rangnick, dass 3.900 von der IG Metall befragte Betriebsrät/innen der Metall- und Elektroindustrie eine Zunahme der psychischen Erkrankungen um ca. 40% registrierten und 86% der Unternehmen dieser Branchen ein Anwachsen von Burnout feststellten: Ausbrennen werde in Industrie und Handwerk ernst genommen; insgesamt neun Millionen Menschen seien von psychischen Erkrankungen wie Burnout betroffen, deshalb fordere die Industriegewerkschaft eine Anti-Stress-Ordnung.
- In den Medien hat das Thema Konjunktur – in der Berichterstattung der Nachrichtenagentur (z.B. dpa 2010), im SPIEGEL (Titelthema der Ausgabe 30/2011), im STERN (vgl. Schöps 2011), im FOCUS (vgl. Braunmiller/Koskowski 2011) und – mit wachsender Intensität und sehr niveauvoll – auch in der ZEIT seit etwa drei oder vier Jahren (vgl. z.B. Müller 2010, Rudzio/Uchatius 2010, Wagner 2011, Die Zeit 2011). Auch „Maybritt Illner“ ließ es sich nicht nehmen, das Thema („Burnout – muss bald ganz Deutschland auf die Couch?“ phoenix, 7. Oktober 2011, 18.30 Uhr) zu präsentieren. Die Liste ließe sich verlängern und um allerlei Ratgeberliteratur (vgl. z.B. Schrenk 2007, Fiedler/Goldschmid 2010) ergänzen. Hier tut sich ein regelrechter Markt auf.
- Burnout ist schon länger Thema arbeitsmedizinischer Dienste (vgl. z.B. Stadler 2010). Krankenkassen schlagen Alarm: Der DAK-Gesundheitsbericht 2011 z.B. verweist auf ein Wachstum psychischer Erkrankungen, darunter berufliches Ausbrennen, von 2009 auf 2010 um 13%. Das Robert-Koch-Institut stellt fest, dass 40,4% der 18- bis 65-Jährigen über Zeitdruck klagen; 23,5% der 30- bis 44-jährigen Männer und 14,9% der gleichaltrigen Frauen schätzen die Gesundheitsgefährdung durch ihre Arbeit hoch (d.h. „stark“ oder „sehr stark“) ein und 8,8% der Frauen und 7,2% der Männer nehmen Belastungen durch die Unsicherheit ihres Arbeitsplatzes wahr (vgl. Kroll/Müters/Dragano 2011).
- Aktuelle Literatur zu Prozessen beruflichen Ausbrennens in der Sozialen Arbeit ist dagegen rarer (vgl. z.B. Poulsen 2007, 2009a, 2009b, Maroon 2008, Reiners-Krönke/Röhrig/Spocht 2010) und im Besonderen mit Blick auf die Kinder- und Jugendarbeit kaum vorhanden, ebenso wenig aus der Fachpraxis selbst (z.B. Zirfas-Krauel 2009).

„Um die Situation der Fachkräfte zu verbessern, brauchen wir Fachkräfte und Courage der Politik, diese sich zu leisten!“

>>> Unter den Bedingungen des Prekariums

2. Das Projekt „ausgebrannt?“

Das Projekt „ausgebrannt?“ ging daher einen eigenen Weg. Den Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt interessierten im Rahmen der Studie folgende zentrale Aspekte (Stand November 2010):

1. In den letzten Jahren hatten sich Veränderungen ergeben (z.B. Wegfall der Gegenfinanzierungspflicht der Jugendpauschale 2004, Reduzierung des Fachkräfteprogramms, fehlende Anpassung der für den Bereich außerschulischer Jugendbildung zur Verfügung stehenden Landesmittel, Verdichtung des Verwaltungsaufkommens, desolante kommunale Budgets, ein ebenso desolater Landeshaushalt, verstärkte Konkurrenz der Träger um Fördermittel), die direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Arbeitssituation von Fachkräften in der Kinder- und Jugendarbeit (in den Bereichen der §§ 11-14 KJHG) haben. Auswirkungen, die der Kinder- und Jugendring erkannte, waren vor allem Stellenreduzierungen, einhergehend mit Arbeitsverdichtung beim bestehenden Personal, der verstärkte Einsatz von AGH/Ein-Euro-Jobs, deren Anleitung den Fachkräften obliegt, gesunkene Möglichkeiten für den Austausch („Einzelkämpfer/innen“ bzw. fehlende Möglichkeiten für Fortbildung/Supervision), Prozesse beruflichen Ausbrennens und weniger Zeit für die Zielgruppen durch gestiegenen Verwaltungsaufwand.
2. Gewünscht wurde unter anderem eine Darstellung der Arbeitssituation (u.a. des Überstundenaufkommens, des Verhältnisses zwischen hauptamtlicher und zusätzlicher ehrenamtlicher Arbeitszeit bei ein- und demselben Arbeitgeber), eine Taxierung des Aufwands für Verwaltungs- oder andere Aufgaben, die Darstellung gegebenenfalls erkennbarer persönlicher und beruflicher Folgen aufgrund der Arbeitsbelastung.
3. Ziel der Studie sollte es daher sein, diese Beobachtungen und Eindrücke zu untersuchen, um Anhaltspunkte für Konsequenzen in der politischen Argumentation und Umgangsstrategien der Fachkräfte mit der Arbeitsbelastung ableiten zu können.

Das heißt: Es gab einerseits Hinweise zu Prozessen der Arbeitsüberlastung von und Aspekte des Burnouts bei Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt; jedenfalls wird das Thema kollegial - zum Teil breit – diskutiert. Andererseits liegen aber keine für Prozesse der Fachberatung, der Qualifizierung und im politischen Diskurs nutzbare Daten vor. Von mir wurde also eine Überblicksstudie zur Arbeitssituation und -belastung unter Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen-Anhalt erbeten. Dazu wurde zunächst im Dezember 2010 und Januar 2011 eine qualitative Vorstudie in Form von leitfadengestützten Expert/innen-Interviews unter anderem z.B. zu den Aspekten „Was fällt Ihnen zum Thema ‚Zeitdruck‘ ein?“, „Wie nehmen Sie ‚Zeitdruck‘ wahr?“ und „Welche ‚typischen‘ beruflich belastenden und entlastenden Situationen fallen Ihnen ein?“ durchgeführt. „Typische“ Aussagen von Fachkräften im Rahmen der qualitativen Vorstudie zu als typisch empfundenen Belastungssituationen waren zum Beispiel:

- „Entspannt fühle ich mich, wenn ich so ausbalanciert bin, wenn mir der Job Spaß macht, ich einen Sinn in meiner Arbeit sehe, ich meine Arbeitszeiten einhalte, nicht so ein ‚8-to-5-Job‘, das meine ich damit nicht, und mein Privatleben eine Rolle spielt“ **(Situation „Ausbalanciert-Sein“)**.
- „... dass ich da in so einem Hamsterrad bin. Mein Bild vom Hamsterrad ist, angespannt zu sein, immer so weiterzutreten, sich nicht mehr gut herauszuklinken, sich von außen anzuschauen. Das ist so die Anspannung. Ich merke das körperlich, an Überlastung. Überlastet bin ich selten; da reagiert eher mein Körper mit Krankheiten, da merke ich, wenn ich überlastet bin“ **(Situation „Hamsterrad“)**.
- „Angespannt-Sein im positiven Sinne ist zuweilen, wenn ich unter Druck arbeite, arbeiten muss, zu Aufgabengebieten, wo ich weiß, die sind beherrschbar. Stichworte: Inhaltliche Arbeit, termingerechte Abgabe von Konzepten, Publikationen, dergleichen mehr. Das ist für mich eine Sache, die macht mir Spaß, da kann ich unter Druck arbeiten, das ist für mich Pro-Stress“ **(Situation „Pro-Stress“)**.
- „Als total nervig, überfordernd und teilweise auch konfus betrachte ich Verwaltungsaufgaben, die in einem Maße in letzter Zeit über mich und meine Kollegen hereinbrechen, die in keinem Verhältnis zum Aufwand stehen ... Weil ich dann in gleichem Maße weniger Zeit für die inhaltliche Ausrichtung habe, komme ich da an einen Punkt, wo ich mir vorkomme wie im kaukasischen Kreidekreis: Jeder zerrt an mir rum und jeder möchte ein Stückchen davon haben und jeder beansprucht für sich, dass es seins ist“ **(Situation „Kaukasischer Kreidekreis“)**.
- „Entspannung gibt es so gar nicht. Weil ganz viel ansteht, oder anstand, sowohl beruflich als auch privat, so dass man nie mal das Gefühl hat, irgendwie durchzuatmen, weil man irgendwie nicht etwas abschließen kann, um auch `was Neues anzufangen. Sich auch mal hinzusetzen, zu sagen: Jetzt hab' ich `was geschafft, und jetzt bereite ich mich ordentlich auf das Neue vor - das fällt mir sehr schwer“ **(Situation „Kein Durchatmen“)**.
- „Da gab es im vergangenen Jahr mehrere Situationen, wo ich dachte: Wie weit geht's denn, bis ich umfalle?“ **(Situation „Bis zum Umfallen“)**.
- „Ich kann für mich noch nicht so klar definieren, wann die Überlastung beginnt. Für mich ist noch nicht klar, wann überlastet heißt. Welche Anzeichen muss es geben, damit ich weiß: Ich bin überlastet. Für mich ist Überlastung, irgendwann einfach nicht mehr können, einfach umfallen, wenn der worst case eintritt. Ich glaube, dann ist die Belastung am Größten. Ich kenne das noch nicht, irgendwie geht es dann noch“ **(Situation „Nichts-geschafft-Haben“)**.

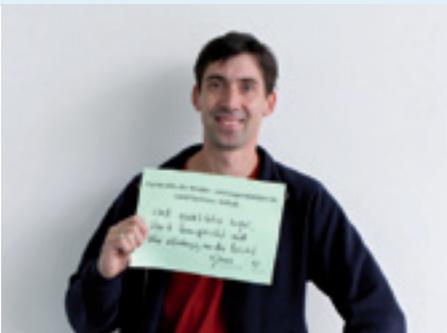
>>> Unter den Bedingungen des Prekariats

Aus diesen und weiteren Kernaussagen wurden unter anderem als leitende Annahmen formuliert:

- Es gibt kein unter den in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen beruflichen (Fach-)Kräften geteiltes gemeinsames Verständnis darüber, was sie als „Arbeitsbelastung“ begreifen.
- Es besteht Unklarheit darüber, was unter „Burnout“ zu verstehen ist.
- Es gibt in Bezug auf die Wahrnehmung der Arbeitssituation und möglicher Arbeitsbelastungen Differenzierungen zwischen jüngeren und älteren (Fach-)Kräften, Frauen und Männern.
- Es gibt keine weitgehend ähnlichen (schon gar nicht vergleichbare) Strategien im Umgang mit Zeitdruck und/oder belastend empfundenen Arbeitsbedingungen.

Die leitenden Annahmen flossen in die Entwicklung eines Fragebogens ein, der zunächst einem Pretest unterzogen und auf der Basis der Hinweise aus diesem Verfahren aktualisiert wurde. Von März bis Mai 2011 schlossen sich die Fachkräftebefragung und im Juni und September 2011 die Datenauswertung an. Die Befunde konnten im Oktober 2011 einem ersten peer-check unterzogen werden, um so dem Problem möglicher Verfremdungseffekte (anzunehmen war eine Teilnahme an dem Thema besonders interessierter Fachkräfte und insoweit eine mögliche Ver- bzw. Entfremdung der Resultate im Verhältnis zur Grundgesamtheit aller Fachkräfte) zu begegnen und die Plausibilität der Schlussfolgerungen kritisch mit der Gruppe der Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit zu reflektieren.

Zusammenfassend sei ausdrücklich vermerkt, dass es sich nicht um eine Burnout-Studie unter Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit handelt; im Fokus stand deren Arbeitssituation und damit auch Arbeitsbelastung: Das mag allerdings (Rück-)Schlüsse in Bezug auf Phänomene beruflichen Ausbrennens zulassen.



3. Kernergebnisse

Die Daten aus der Erhebung zur Statistik der Kinder- und Jugendhilfe im Jahre 2006 zeigten ein negativ-dynamisches Arbeitsfeld, in dem im Verhältnis zur vorhergehenden Erhebung im Jahr 2002 von den damals registrierten 1.252 Vollzeitstellen (sogenannte „Vollzeitstellenäquivalente“) nahezu vier von zehn Stellen (d.h. rund 500) verloren gegangen waren (auf 771 Vollzeitstellen). Schon in diesem Licht verdeutlicht sich, dass es sich bei der Problemskizze aus dem Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt also nicht bloß um „szenotypisch interessierte Alarmmeldungen“ gehandelt haben kann.

3.1 Repräsentativität

Daten aus der Erhebung zur Statistik der Kinder- und Jugendhilfe im Jahre 2010 lagen zum Zeitpunkt der Auswertung des Datensamples (noch) nicht vor. Ernstzunehmenden Hinweisen zufolge dürfte die Zahl der in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Fachkräfte (Vollzeitstellenäquivalente) bis 2010 nochmals gesunken sein, womöglich auf ca. 700. Bezogen auf diese Basiszahl wurde die Hälfte der Fachkräfte vom Kinder- und Jugendring eingeladen, sich an der Befragung zu beteiligen. Die Beteiligungsquote erreichte schließlich knapp 36%, wobei sich Akteure aus kirchlichen Trägern stärker und aus kommunaler Trägerschaft etwas schwächer im Sample vertreten fanden. Hinweise auf Befragungshemmnisse (z.B. unterbliebene Aussagegenehmigungen, wie sie v.a. im kommunalen Kontext verbreitet sind) fanden sich nicht.

Das heißt: In Bezug auf die bekannten Daten zur Trägerverteilung, den Status der Fachlichkeit/Akademisierung des Handlungsfeldes und die Verteilung nach Geschlecht erscheint das Sample als ein Spiegelbild aller 700 Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen-Anhalt und kann daher als durchaus repräsentativ gelten.

3.2 Sechs Trends

Die vorliegenden Daten² legen es nahe, die Studie als Sondierung zu verstehen, die es erlaubt, sechs (erste) Trends zur Arbeitssituation von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt und im Blick auf ihre Wahrnehmung von Prozessen beruflicher Arbeitsbelastung zu formulieren:

3.2.1 „Verfachlichte Raumpflegetätigkeiten“

In den vorliegenden Daten bilden sich einerseits Prozesse der Verfachlichung und Professionalisierung der im Handlungsfeld tätigen Fachkräfte ab (45% verfügen über eine akademische Ausbildung in den Disziplinen Soziale Arbeit und Pädagogik, weitere 25% sind Erzieher/innen). Für Zwecke sozialen (pädagogischen) Handelns mit Kindern und Jugendlichen originär ausgebildete und berufene Fachkräfte sind andererseits mehrheitlich anderweitig tätig: 48% der Arbeitszeit stehen pädagogischen Aufgaben zur Verfü-

>>> Unter den Bedingungen des Prekariats

gung, 11% der Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit, 27% für Verwaltungsaufgaben und 14% für andere Aufgaben, darunter, so die Begleitkommentare, wohl vermehrt Hausmeister- und Raumpflegetätigkeiten.

3.2.2 Prekariat als zentrale Modalität der Arbeitssituation

In Bezug auf den Umgang mit als belastend wahrgenommenen Arbeitsbedingungen in der Kinder- und Jugendarbeit lassen sich unterschiedliche „Kulturen“ nachzeichnen. Der Begriff „Unsicherheit“ muss hierbei als zentrale qualitative Klammer verstanden werden: Weite Teile der Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt sind in Bezug auf die Perspektiven des Handlungsfeldes durch dessen prekären Status als nachhaltig verunsichert zu bezeichnen. 44% der befragten Fachkräfte sehen ihre berufliche Zukunft als gesichert an, darunter aber nur 21% uneingeschränkt; 35% machen sich „große Sorgen“ und 11% sehen ihre Zukunft erst gar nicht in der Kinder- und Jugendarbeit. Ingesamt bewegt sich die berufliche Zufriedenheit (einzuschätzen auf einer Skala von 0 bis 100) in einer Größenordnung von rund zwei Dritteln des maximal Möglichen (68 Punkte).

Es liegt nahe, von einem „Prekariat“³ als zentraler Rahmung der Arbeitssituation zu sprechen. So wurden nicht in erster Linie eine überbordende Bürokratie (immer noch auf Platz zwei der als ungünstig empfundenen Rahmenbedingungen), ungünstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen, (offenbar trägerspezifisch) schwierige Arbeitsbedingungen, fehlende (öffentliche) Wertschätzung, die Probleme der Zielgruppe oder die (im Verhältnis zu den Aufgaben hin und wieder) mangelnde Qualifikation als primäres Problem gesehen, sondern das Prekariat (vgl. Grafik 1).

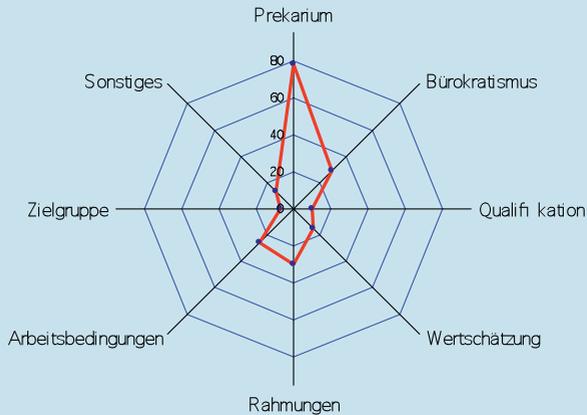
Dieses Prekariat kennzeichnet beispielhafte Aussagen insbesondere zu unklaren Finanzen („Landesmittel zu gering“, „Finanzen fehlen“), Befristungen (z.B. „Unsicherheit, ob Fördermittel weiterhin gezahlt werden“, „finanzielle Mittel werden nicht pünktlich oder gar nicht gezahlt“, „verspätete Zuwendungsbescheide und fehlende finanzielle Zuweisungen, teilweise bis zu fünf Monaten später“, „wenn die kommenden Zuwendungen ungeklärt sind, Gerüchte über Entwicklungen der Förderung“), fehlende Arbeitsverträge (z.B. „unsichere Berufsperspektive“), der Problematik prekärer Beschäftigungsverhältnisse (z.B. „wenn ich nicht weiß, wie es in Zukunft weitergeht“, „nicht zu wissen, was morgen kommt, wie es weitergeht“) und dem Einsatz von sogenannten „1-Euro-Jobbern“ bzw. die Forderung nach verbesserten Rahmenbedingungen.

Damit korrespondiert, dass (gemessen auf einer Skala von 0 bis 100) die Fachkräfte die ihnen zur Erledigung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehenden Ressourcen skeptisch einschätzen: Die Gestaltungsmöglichkeiten am eigenen Arbeitsplatz werden noch mit 66 Punkten relativ günstig beurteilt, während die Ressourcen „Zeit“ (58 Punkte), „Unterstützung durch Dritte“ (47 Punkte), „Geld“ 45 Punkte) und „Personal“ (44 Punkte) bereits als kritische Bewertungen zu betrachten sind. Dabei wird die Unterstützung durch den

Arbeitserschwerende Umstände, Prozesse u. ä. (Frage 44)

count=95 (75,4%) - S=208 (2,19)

Lesehilfe:
vorrangiges
Arbeitschwernis
stellt für die Befragten
der Faktor „Prekarium“
dar



Grafik 1

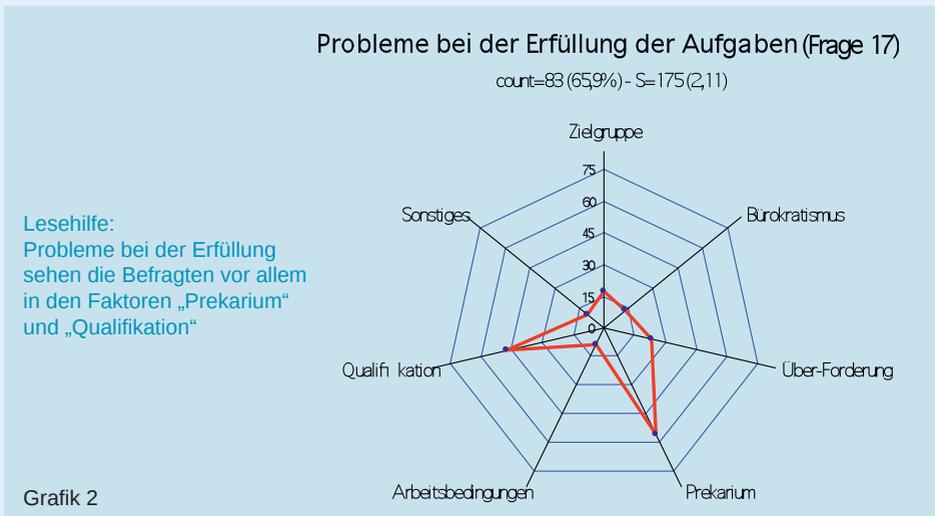
Träger mit 73 Punkten und der Grad der Fairness in der Behandlung durch den Träger (z.B. durch dessen Beauftragte: Vorgesetzte) noch mit 80 Punkten eingeschätzt. Insgesamt lassen sich in den vorliegenden Daten vier „Kulturen“ im Umgang mit belastenden Arbeitsbedingungen identifizieren: Durchgängig wirken 1. beruflich erfahrenere Fachkräfte (mit einer Arbeitsfelderfahrung von – z. T. deutlich – mehr als zehn Jahren) belastbarer („abgebrühter“?) als ihre jüngeren Kolleg/innen, die erkennbar sensibler auf belastende Arbeitsbedingungen reagieren; Vergleichbares gilt 2. im Verhältnis der (abgeklärteren?) älteren Kräfte im Verhältnis zu den jüngeren (wobei das Durchschnittsalter von 43,4 Jahren als Abgrenzungsdatum dient). Dass dies in vergleichbarer Relation 3. auch für (ebenfalls eher belastete) akademisch ausgebildete Fachkräfte (Soziale Arbeit, Pädagogik) im Verhältnis zu anderen Fachkräften (Erzieher/innen, Fachkräfte Soziale Arbeit und andere Pädagogik-nahe Berufe) gilt, korrespondiert mit dem in den Daten erkennbaren Trend zur Verfachlichung und Professionalisierung des Arbeitsfeldes und dessen – jedenfalls jetzt beobachtbarer – Verjüngung. Jedenfalls wirken in der Gesamtschau die nachwachsenden und neu ins Handlungsfeld hineinkommenden Fachkräfte eher belastet. Schließlich bilden 4. als „besonders belastete Fachkräfte“ zu bezeichnende Akteure eine weitere Kultur im Umgang mit den gegebenen Arbeitssituationen und -belastungen (vgl. 3.2.6). Für eine (zunächst vermutete) Differenzierung nach dem Geschlecht finden sich dagegen keine durchgängigen Hinweise.

>>> Unter den Bedingungen des Prekariums

3.2.3 Politik und Verwaltung als Hemmschuh

Finanziers, Trägern und Vorgesetzten kommt bei der Gestaltung des Gelingens von Kinder- und Jugendarbeit fördernder Rahmenbedingungen eine herausgehobene Rolle zu; ob sie dieser Aufgabenstellung immer gerecht werden, bleibt im Zweifel. In der Unterstützung der in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Fachkräfte (insbesondere durch öffentliche Träger) scheinen noch Entwicklungspotenziale erschließbar zu sein. So gaben z.B. 58% der Fachkräfte an, sich durch „die Politik“ behindert zu fühlen, immer noch 28% durch die Kommunalverwaltung und 24% durch das örtliche Jugendamt. Das eigene soziale Umfeld (Familie, Freund/innen) treten wie die Vorgesetzten als Bremsen und Hindernisse in jeweils 19% und der eigene Träger zu 15% der Fälle in Erscheinung, die Kolleg/innen dagegen lediglich zu 8%.

Zu der Frage „Sind Sie der Meinung, dass die in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Fachkräfte die gestellten Aufgaben erfüllen können?“ nannten die Fachkräfte ergänzende Stichworte, die geclustert folgendes Bild zu den referierten Problemlagen ergeben (Grafik 2):



Auch an dieser Stelle dominieren die Bedingungen des Prekariums, doch auch so gesehene Probleme mit der Qualifikation der Fachkräfte selbst treten nun relevant daneben. Die Rede kommt z.B. auf „Allround-Talente“, die ein hohes Maß an „Einfühlungsvermögen“, „soziale Kompetenz“ und „hohe Flexibilität“ zu beweisen haben, aber auch von

„mangelnde(r) Qualifikation“ und „fehlende(m) Fachpersonal“ ist die Rede sowie – und damit implizit von der Unterstützungsleistung der Träger – vor allem von begrenzter Förderung (z.B. „kaum Weiterbildung oder wenn, dann zu kostenaufwändig“).

Erleichternde Bedingungen sehen sie dagegen vor allem in geklärten Arbeitsbedingungen (z.B. „Trägerflexibilität, gute persönliche Ebene, kurze Verständigungswege“, Teamarbeit, „Teamgeist“, ein stimmiges Personalkonzept, ein „gutes Klima unter den Kollegen“, Weiterbildung wird ermöglicht und in Fachlichkeit „investiert“, Supervision ist möglich), in zielführender Vernetzung (z.B. „gute Netzwerkarbeit im sozialen Nahraum, viele Hilfeträger arbeiten auf einer Augenhöhe miteinander; Vorteil der langjährigen Arbeit in der Region“, Kooperation, Zusammenarbeit, „wenn alle an einem Strang ziehen“) und produktiven Austauschbeziehungen (z.B. „Austausch, Zusammenarbeit mit anderen Sozialarbeitern u.ä.“, Fallberatung, „Fachgespräche und Erfahrungsaustausche mit kompetentem, ausgebildetem Personal“).

Unterstützung erfahren Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit vor allem durch Kolleg/innen (71%), das soziale Umfeld (68%) und auch (aber bereits im unteren Halbfeld) durch den Träger (47%). Es folgen die direkten Vorgesetzten (38%) und das örtliche Jugendamt (21%) sowie außenstehende Professionelle, z.B. Supervisor/innen, Ärzt/innen (17%). Als Unterstützer treten die örtliche Kommunalverwaltung (12%) und „die Politik“ (4%) kaum bzw. nicht in Erscheinung.

Deutlich wird jedenfalls, dass insbesondere Politik und Verwaltung als Behinderer erlebt und in den Erklärungsbildern der Fachkräfte als (Haupt-)Verantwortliche für belastende Arbeitsbedingungen und Arbeitsüberlastung „dingfest“ gemacht werden. Diese Distanz tritt u.a. auch in zwei weiteren Werten auf: Zunächst 1. befragt, wie die Fachkräfte die der Kinder- und Jugendarbeit zufallende gesellschaftliche Bedeutung beurteilen, schätzen sie diese (auf einer Skala von 0 bis 100) mit 85 Punkten als „Soll-Wert“ recht hoch ein, taxieren aber die tatsächlich alltäglich erlebte Bedeutung („Ist-Wert“) nur noch mit 48 Punkten. Weiter 2. befragt, wer welche Wertschätzung der Kinder- und Jugendarbeit entgegen bringt, wird diese Differenzierung erneut bestätigt: Erreicht die wahrgenommene Wertschätzung durch das soziale Umfeld 84 Punkte, durch Kolleg/innen 83 Punkte, durch die Kinder und Jugendlichen als Zielgruppe 82 Punkte, durch die Vorgesetzten 80 Punkte und den Träger insgesamt 78 Punkte, so wird die Anerkennung durch die Öffentlichkeit (d.h. Nachbar/innen, lokale Gemeinschaft, Presse) mit nur noch 49 Punkten und durch Politik und Verwaltung mit 48 Punkten bereits im negativen Halbfeld erlebt.

Im Kontrast zu den insgesamt anspruchsvoller gewordenen Aufgaben, denen sich die Kinder- und Jugendarbeit im Kontext z.B. des demografischen Wandels und gesellschaftlicher Verwerfungsprozesse zu stellen hat (74% der Befragten nehmen höhere Ansprüche wahr), wird diese Differenz zwischen Kinder- und Jugendarbeit einerseits und verantwortlichen (formellen) Akteuren (Politik, Verwaltung) andererseits als besonders kritische Entwicklung zu bewerten sein.

>>> Unter den Bedingungen des Prekariums

3.2.4 Nicht-formeller Rahmen

Es überrascht daher nicht sonderlich, dass es in kritischen Situationen beruflicher Belastung in der Kinder- und Jugendhilfe generell und in der Kinder- und Jugendarbeit im Besonderen an ausreichenden Stützungs- und Beratungssystemen zu fehlen scheint und daher in solchen Fällen vor allem Familie (68%) und Freundeskreis (71%) als non-formelle Akteure Unterstützer/innen sind. Kommt das Gespräch z.B. auf das subjektive Erleben beruflichen Ausbrennens, dann spielen diese „Rettungsanker“ (und im informellen Gespräch auch die Kolleg/innen) erneut eine herausgehobene Rolle (in 86% der Fälle dienen die Freund/innen als Ansprechpartner/innen, in 70% die Familie, in 85% die Kolleg/innen), während die formellen „Orte“, das persönliche Problem zu thematisieren, nur eine sehr nachrangige Rolle spielen (38% das Gespräch mit Externen, z.B. Berater/innen, Ärzt/innen, 32% das Gespräch mit Vorgesetzten, 31% die Befassung in der Dienstbesprechung). Es spricht folglich wenig dafür, dass die Träger und ihre Beauftragten in größerem Umfang die erforderliche Unterstützung bei der als „Ausbrennen“ oder Gefahr des Ausbrennens etikettierten Situationen geben (können) oder als Ansprechpartner/innen in einer belastbaren Arbeitsbeziehung erlebt werden.

Allerdings deuten die Daten an dieser Stelle auch einen grundsätzlichen Problematisierungsbedarf an: Hat z.B. Supervision im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit tatsächlich die Relevanz, die dem Verfahren üblicherweise zugeschrieben wird? Schwingt in den Einschätzungen nicht nur die fehlende Unterstützung durch den Träger (z.B. die Bereitschaft bzw. Fähigkeit, Supervision oder Beratung zu finanzieren) mit oder eben auch eine Tendenz, an das Instrument nicht zu glauben?

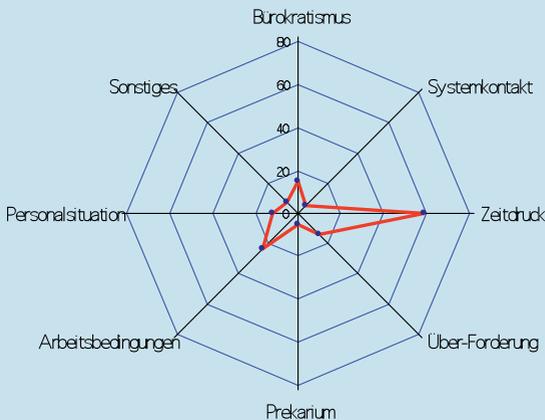
3.2.5 Schwindendes Engagement

Kinder- und Jugendarbeit als in besonderem Maße beziehungsgestützte Soziale Arbeit ist auf den Einsatz der hier tätigen Fachkräfte angewiesen: Dem Land Sachsen-Anhalt drohen (beachtliche) Einbußen in Bezug auf den Umfang und die Stärke dieses Engagements (das die Fachkräfte derzeit mit 87,2 von 100 möglichen Punkten einschätzen). Zunächst einmal weisen 70% der Befragten aus, mehr Einsatz in die Kinder- und Jugendarbeit einzubringen, als es der Arbeitsvertrag eigentlich fordert, davon immerhin ein Viertel nach eigener Einschätzung mehr als zehn Stunden pro Woche. Das mag als die Sozialer Arbeit nachgesagte Tendenz zur Selbstausbeutung gelesen werden, wohl aber eher als Reaktion auf den zwingend erlebten Zeitdruck. Befragt, welche Situation beruflicher Überlastung ihnen wichtig erscheint („Wann fühlen Sie sich ‚on the job‘ überlastet? Bitte schildern Sie in Stichworten eine typische Situation!“), lassen sich die Äußerungen wie folgt clustern (Grafik 3):

„Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt sind souverän, motiviert und haben viel Herz für Kinder, Jugendliche und für ihre Arbeit.“

Situationen von Überlastung "on the job" (Frage 32)

count=82 (65,1%) - S=140 (1,71)



Grafik 3

Deutlich wird, dass „Zeitdruck“ (z.B. „wenn ich am Ende des Arbeitstages weiß, dass ich längst nicht das Tagesziel erreicht habe [meist mein gesetztes]“, „bei Termindichte/-druck“, bei Vielfalt und Menge der Aufgaben, das „Gefühl, nie fertig zu sein“) das Moment darstellt, das Überlastung insbesondere hervorruft, dem offenbar (auch) durch einen freiwilligen Mehreinsatz Rechnung getragen wird (Beispiele sind „zeitgleich: Sachbericht muss Ende der Woche fertig sein, ich habe aber noch ein wichtiges Projekt und meine Kollegin klagt mir ihr Leid über ...“, „oft keine Ergebnisse der Arbeit zu sehen und auch selten etwas abschließen zu können“, „wenn man mit Aufgaben betraut wird, die man als unwichtig ansieht, aber viel Zeit in Anspruch nehmen“, oder: „wenn ich mich nicht um die Kinder kümmern kann (so wie ich es möchte), weil Gelder in Gefahr sind und ich deshalb andere Dinge tun muss [Bürokratie u.ä.]“). Dass dies auf Dauer kaum tragfähig sein kann, deuten u.a. zwei Werte an: 1. räumen 38% der Befragten bereits ein, dass sie früher engagierter waren (bei 52% hat sich daran – noch? – nichts geändert), und 2. haben 58% bereits „gelegentlich“ oder „öfter“ einen Wechsel aus der Kinder- und Jugendarbeit in ein anderes Arbeitsfeld in Betracht gezogen (40% noch nicht).

3.2.6 Belastete Fachkräfte

Etwa ein Fünftel der in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Fachkräfte ist durch Prozesse im Prekarium und unter wachsendem (Anforderungs-)Druck zu gestaltender Kinder- und Jugendarbeit als in besonderem Maße belastet anzusehen; hier kommt Finanziers, Trägern und Vorgesetzten eine besondere Verantwortung zu.

>>> Unter den Bedingungen des Prekariats

Zunächst einmal geben 91% der Befragten erlebte Anspannung in beruflichen Situationen an; 86% der Befragten nehmen Zeitdruck „hin und wieder“, „häufig“ oder „sehr häufig“ wahr, 52% berichten über an sich wahrgenommene Unkonzentriertheit, 65% sprechen von erlebter Erschöpfung, 39% von schlechtem Schlaf. Bei einem Fünftel der Befragten liegt die Kombination dieser Merkmale geschlossen vor, was es rechtfertigt, im Anschluss an die relevanten Modelle auch der Forschung zu beruflichem Ausbrennen von einer besonders belasteten Gruppe zu sprechen.

Diesen Personenkreis (mehrheitlich handelt es sich um akademisch ausgebildete Fachkräfte: 68% [Basiswert der gesamten Befragung: 41%]) kennzeichnet u.a. zweierlei: Einmal eine erhöhte Bereitschaft zur Mehrleistung und andererseits eine durchgehend sorgenvoll-skeptische Blickweise auf Kinder- und Jugendarbeit.

Im Verhältnis zu den übrigen Fachkräften (27%) sind sie eher zu zusätzlich mehr als zehn Stunden wöchentlich bereit (36%). Auch ihre Lebenszeitbilanz weist einen deutlich höheren Wert für den Einsatz an Zeit für Beruf und Arbeit (61%) aus als bei den übrigen Befragten (52%). Ihre Freizeitaktivitäten, die Zeit für Familie und Freund/innen sowie für Ruhe- und Erholungsphasen kommen entsprechend „kürzer“. Zugleich sehen sie z.B. ihre berufliche Zukunft in der Kinder- und Jugendarbeit mit erheblich größeren Sorgen (57% im Verhältnis zu 30%). Drei Viertel haben gelegentlich und öfter an eine andere Arbeit gedacht (die anderen zu 47%), ihr Engagement schätzen sie mit 79 Punkten schwächer ein (89 Punkte die anderen) und zu zwei Dritteln (im Verhältnis zu 31%) nahmen sie sich als früher engagierter wahr.

Relativierend könnte argumentiert werden, dass die „Kultur“ der „besonders belasteten Fachkräfte“ im Verhältnis zu den in diesem Sinne (noch) nicht besonders belasteten Fachkräften nur ein Problem der kleinen Zahl darstellen könnte. Sicher darf einerseits die relativ schmale quantitative Basis nicht überbewertet werden, andererseits stellt das aufgeworfene Thema kein Problem der statistischen Signifikanz dar (die auszurechnen möglich wäre), sondern der qualitativen Tendenz zwischen beiden Gruppen.



Auch in Bezug auf die eingangs in den Expert/inneninterviews geschilderten (erlebten) Situationen beruflich bedingter Be- und Überlastung (vgl. 2.) nehmen sich diese Fachkräfte deutlich belasteter wahr als ihre übrigen Kolleg/innen (vgl. Tabelle):

Tabelle: Ausgewählte **Situationen beruflicher Be- und Überlastung**

Situation eher gegeben	belastete Fachkräfte	übrige Fachkräfte
Hamsterrad	50%	35%
Kaukasischer Kreidekreis	96%	70%
Kein Durchatmen	79%	43%
Bis zum Umfallen	58%	30%
Nichts-geschafft-Haben	63%	36%

Damit wird ein Kardinalproblem kenntlich gemacht: Dass nämlich ein Fünftel der (vor allem jüngeren und akademisch ausgebildeten) Fachkräfte akut gefährdet ist und der Kinder- und Jugendarbeit über kurz oder lang dauerhaft durch „Austritt“ (von „Ausbrennen“ bis „Aufgabe“ und Arbeitsfeldwechsel) verloren zu gehen drohen. Ob sich das Land Sachsen-Anhalt einen solchen fachlichen Aderlass wird erlauben können, wäre noch zu diskutieren (dass - in einer grundsätzlich ähnlichen Situation - die Sächsische Landjugend Ende 2011 dort ihre Tätigkeit einstellte, mag nicht als Empfehlung für Sachsen-Anhalt missverstanden werden).

3.3 Eine Vermutung

Die Rede ist im Kontext von Diskussionen über die Arbeitssituation von Jugendarbeiter/innen recht selbstverständlich schon von „Burnout“ (71% ist das Thema „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“). 78% der Befragten meinen jemanden zu kennen, der „ausgebrannt“ sei. Doch ist allen Fachkräften klar, worum es dabei geht? Nicht jede Belastungssituation entspricht dem, was disziplinar und professionell darunter verstanden wird. Als schillernder Begriff scheint „Burnout“ zu offen für allerlei Deutungen und sollte deshalb im fachlichen Selbstverständnis der in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Fachkräfte präzisiert werden, um Fehldeutungen und Fehlgebrauch vorzubeugen.

„Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt sollten bei ihrer Arbeit von übergeordneten Institutionen mehr und besser unterstützt werden.“

>>> Unter den Bedingungen des Prekariats

4. Schlussbemerkungen

1. Die Finanzlage des Landes Sachsen-Anhalt ist angespannt. Das Land unterliegt nachhaltig der auch demographisch bedingten gesellschaftlichen Transformation (so wird – nach Angaben des Ministeriums für Arbeit und Soziales – die Zahl der Geburten von derzeit rund 17.000 pro Jahr auf etwa 9.000 im Jahr 2025 sinken und sich die Bevölkerung von 2.4 Millionen auf dann etwa knapp zwei Millionen um ein Sechstel verringert haben). Der Fachkräftemangel hat auch Sachsen-Anhalt längst erreicht. Diese Entwicklungen sind (erkennbar auch unter den befragten Fachkräften) unbestritten; die aus den Prognosen folgenden Anforderungen auch an die Soziale Arbeit im Allgemeinen und die Kinder- und Jugendarbeit im Besonderen sind entsprechend anspruchsvoll. Ein Bewusstsein dafür, wie wichtig es sein wird, jeden jungen Menschen im Land zu halten, hat sich in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik durchgesetzt. Gerade deshalb ist (fach-)politische Phantasie und soziale Intelligenz notwendig.
2. Die Kinder- und Jugendarbeit erfüllt in diesen Prozessen eine wichtige Funktion jenseits formeller (Aus-)Bildungsprozesse; sie stützt Prozesse des Heimisch-Seins und -Werdens, sie trägt dazu bei, eine positive Bindung zum Land und seinen Chancen und Möglichkeiten zu entwickeln. Ihre Bedeutung ist empirisch wie bildungstheoretisch (vgl. 12. Kinder- und Jugendbericht 2005), aber längst noch nicht jugend- und sozialpolitisch anerkannt.
3. Problematisch wird es daher werden, wenn die Kraft zur Selbstmotivation von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit durch die zuvor skizzierten (Arbeits-)Bedingungen nachhaltig geschwächt wird.
4. Der Fachkräftemangel hat auch die Kinder- und Jugendarbeit erreicht. Er wird sich verstärken, wenn ein Gelingen ermöglichende Arbeitsbedingungen weiter ein frommer Wunsch von Fachkräften und engagierteren Akteuren in Sozial- und Jugendpolitik/-verwaltung bleibt. Die deshalb doppelt notwendige Strategie des Haltens (junger Menschen einerseits, von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit andererseits) als Konsequenz einer sozial innovativen und zukunftsorientiert zu nennenden Jugendpolitik auch im Land Sachsen-Anhalt erscheint noch entwicklungsfähig und – mehr noch – entwicklungsbedürftig.



5. Die hier ausschnitthaft herangezogenen Daten legen einige Prüfungen nahe:
- Klärung, gegebenenfalls Einschränkung von befristeten Projektförderungen, Entwicklung institutioneller Förderung als Projektplattform, Rückkehr zu Systemen vertraglich vereinbarter Förderung, wie sie bereits einmal Praxis waren;
 - Sicherstellung beruflicher Perspektiven durch Bewilligungen bzw. Verträge mit einer mittleren Laufzeit von wenigstens fünf Jahren;
 - Klärung zu schlanker (d.h. deregulierter, vereinfachter) Nachweisprozeduren und (soweit noch nötig) Bewilligungen, die den Fachkräften wieder einen stärkeren Fokus auf das (vor allem pädagogische) „Kerngeschäft“, die (in-)direkte Arbeit mit und für Zielgruppen, erlaubt;
 - Aufbau bzw. Weiterentwicklung kooperativer, trägerübergreifender Netzwerke kollektiver Beratung (als Methode der Sozialen Arbeit);
 - Absicherung externer Hilfen für Fälle beruflicher Be- und Überlastung (Supervision, Coaching, Lösungsorientierte Beratung u.ä.); und
 - Anregung an die Adresse der Fachkräfte, sich aktiver in der gewerkschaftlichen und/oder berufständischen Interessenvertretung zu engagieren; denn: „Bemerkenswert ist ..., dass Veränderungen durch die neue Bildungs-, Familien-, Gesundheits- und Sozialpolitik (unter denen die Arbeitsbedingungen wohl zu subsumieren sein werden; PUW) zwar bisweilen Kritik auslösen, aber keine massiven Gegnerschaften thematisiert werden. Sich schon noch zu arrangieren wissen - dies scheint die gut fundierte Grundeinstellung zu sein“ (Flad/Schneider/Treptow 2008: 241) – freilich (das zeigen die vorstehend referierten Befunde deutlich) eine wenig erfolgversprechende.

5. Perspektiven weitergehender Forschung

Generell gilt: Zur Entwicklung genereller tragfähiger Aussagen zur Arbeitsbelastung von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit ist eine Verbreiterung der Datenbasis auf Grundlage von ergänzenden Erhebungen in anderen Bundesländern anzustreben. Die Kooperation mit dem Kinder- und Jugendring des Landes Sachsen-Anhalt hat sich dabei – bezogen auf die Bedingungen der Kinder- und Jugendarbeit in Ostdeutschland – als musterbildend entwickelt. Dem (anderen) Stellenwert der kommunalen Kinder- und Jugendarbeit in den alten Bundesländern wäre gesondert Rechnung zu tragen.

5. Ergebnisse des Workshops

5.1 Workshop 1:

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Studie für die aktuelle Situation?

Ansprechpartner

Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt
Hochschule Magdeburg-Stendal
Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen
Breitscheidstraße 2
39104 Magdeburg
Haus 1, Raum 2.51
Tel.: 0391 - 886 42 82
Email: peter-ulrich.wendt@hs-magdeburg.de
Web: www.puwendt.de

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Studie für die aktuelle Situation?

Ziel des Workshops war die Auseinandersetzung mit den sechs zentralen Thesen der von Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt vorgestellten Studie. Hierzu erhielten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in sechs Kleingruppen mit je einer These intensiv auseinanderzusetzen und Lösungsansätze zu entwickeln. In der anschließenden Diskussion im Plenum wurden gemeinsam Strategien und Lösungsmechanismen diskutiert.

These 1: In den vorliegenden Daten bilden sich einerseits Prozesse der Verfachlichung und Professionalisierung der im Handlungsfeld tätigen Fachkräfte ab. Für Zwecke sozialen (pädagogischen) Handelns mit Kindern und Jugendlichen originär ausgebildete und berufene Fachkräfte sind andererseits mehrheitlich anderweitig tätig.

Stellschrauben zur Situationsverbesserung könnten sein: Verwaltungsvereinfachung, klare Aufgabenverteilung, verlässliche Finanzierung, höherer öffentlicher Status, Reflektionsmöglichkeiten, sichere Strukturen und sichere Rahmenbedingungen.



These 2: In Bezug auf den Umgang mit als belastend wahrgenommenen Arbeitsbedingungen in der Kinder- und Jugendarbeit lassen sich unterschiedliche „Kulturen“ nachzeichnen. Der Begriff „Unsicherheit“ muss hierbei als zentrale qualitative Klammer verstanden werden: Weite Teil der Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt sind in Bezug auf die Perspektiven des Handlungsfeldes durch dessen prekären Status als nachhaltig verunsichert zu bezeichnen.

Um der Unsicherheit entgegen zu wirken, spielen folgende Punkte eine entscheidende Rolle: offene Diskussion, Aufbau trägerübergreifender Netzwerke, „Methoden“, Klärung von befristeter Projektförderung, deregulierte Bewilligung, Entwicklung institutioneller Förderung, Sicherung beruflicher Perspektiven und Gewerkschaftliche Interessenvertretung.

These 3: Finanziers, Trägern und Vorgesetzten kommt bei der Gestaltung des Gelingens von Kinder- und Jugendarbeit fördernder Rahmenbedingungen eine herausgehobene Rolle zu: Ob sie dieser Aufgabenstellung immer gerecht werden, bleibt im Zweifel. In der Unterstützung der in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Fachkräfte insbesondere durch öffentliche Träger scheinen noch Entwicklungspotenziale erschließbar zu sein.

Aspekte bezüglich der Gestaltung gelingender Rahmenbedingungen sind: Eine Änderung des Leistungsgesetzes „Jugendarbeit = kommunale Pflichtaufgabe!“, Innovation der Verwaltungsrahmenbedingungen: klare Richtlinien/feste Verträge/realistische Geldwerte/flexible Inhalte/Budgets, Anerkennung, klare Kommunikation für alle, politische Rückendeckung, kinder- und jugendpolitisches Programm.

These 4: In kritischen Situationen beruflicher Belastung scheint es in der Kinder- und Jugendhilfe an ausreichenden Stützungs- und Beratungssystemen zu fehlen; „Rettungsanker“ sind in solchen Fällen vor allem Familie und Freundeskreis.

Um hier Veränderungen zu erwirken, sollte eine Analyse der Ist-Situation erfolgen. Zu berücksichtigen ist dabei die Trennung von wichtigen Aufgaben und nebensächlichen Tätigkeiten (Abstriche in der Vernetzung). Die Fachkräfte sollten nicht nur die Belastungen planen, sondern auch die Entlastung (Problem: Vielfältige Aufgaben). Daraus ergeben sich als persönlicher Nutzen Zufriedenheit, als Nutzen für das Arbeitsumfeld mehr Qualität und als Nutzen für die Gesellschaft weniger Probleme. Dies könnte erfolgen durch: Gespräche im Team und neue Prioritätensetzung (Vernetzung erzeugt Belastung).



>>> Ergebnisse des Workshops

These 5: Kinder- und Jugendarbeit als in besonderem Maße beziehungsgestützte Soziale Arbeit ist auf den Einsatz der hier tätigen Fachkräfte angewiesen: Dem Land Sachsen-Anhalt drohen (beachtliche) Einbußen in Bezug auf den Umfang und die Stärke dieses Engagements.

Aspekte, die zu mehr Freude und einem stringenten Engagement führen könnten: langfristige Arbeitsverträge und „angemessenes“ Gehalt, langfristig abgesicherte Ressourcen (Finanzen, Räumlichkeiten), ausschließlich Fachkräfte, keine Mitarbeiter/innen vom zweiten Arbeitsmarkt (nicht nur für uns aufwändig, sondern auch belastend für die Kinder und Jugendlichen), keine Projekte mehr – sondern Kontingenz, Nein-Sagen lernen.

These 6: Etwa ein Fünftel der in der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Fachkräfte ist durch Prozesse im Prekarium und unter wachsendem (Anforderungs-)Druck zu gestaltender Kinder- und Jugendarbeit als in besonderem Maße belastet anzusehen; hier kommt Finanziers, Trägern und Vorgesetzten eine besondere Verantwortung zu.

Aspekte, die hierbei bedacht werden sollten: Konzept-Wirklichkeit-Balance, Erhöhung des Gratifikationslevels, Mut aller Ebenen zur Veränderung, Ehrlichkeit aller Partner/innen. Die Politik ist gefordert, gleichmäßige Versorgung und Finanzierung zu sichern (Qualitätspreis). Die Träger müssen Grenzen setzen, Fachkräfte verteidigen, Qualität sichern, Supervision und Weiterbildung durchsetzen. Die Konzepte müssen die Wirklichkeit widerspiegeln, indem sie Ressourcen realistisch artikulieren, Anforderungen an die Realität anpassen und weiterentwickelt werden dürfen.



5.2 Workshop 2: Was tun bei Stress und Burnout?

Ansprechpartner

Prof. Dr. Dieter Kleiber
Freie Universität Berlin
Arbeitsbereich Public Health: Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung
Habelschwerdter Allee 45
Raum JK 25/234
14195 Berlin
Tel.: 030 - 838 557 26
Email: dieter.kleiber@fu-berlin.de

Burnout: Maßnahmen zur Prävention und Intervention⁴

Sozialwissenschaftliche Forscher/innen belegten den Burnoutbegriff seit Ende der 1970er Jahre. Ein defensiver Umgang mit empfundenen Arbeitsbelastungen - so ist zu vermuten - markiert die bei Burnout typische „Bewältigungsstrategie“. Burnout kann deshalb durchaus als Ergebnis vermeidender Copingstrategien betrachtet werden, die eingesetzt werden, wenn berufliche Anforderungen die verfügbaren Ressourcen übersteigen. Wenn solchermaßen nicht zu bewältigende Arbeitssituationen drohen, chronisch zu werden, wenn sie als aus eigener Kraft unveränderbar wahrgenommen werden, werden passiv-defensive Copingstrategien funktional, als deren Folge Apathie, Zynismus, „innerer Rückzug“ und eine „emotionale Distanzierung“ entstehen können (vgl. Büssing 1992; Burisch 1994). Kündigung oder ein Arbeitsplatzwechsel erscheinen den von Burnout Betroffenen dann oftmals als einziger Ausweg, dessen Wahl noch durch den Umstand begünstigt wird, dass Burnout vielfach als persönliches Versagen erlebt wird und ein Situationswechsel einen Neuanfang ermöglicht.

Bereits bei Bradley (1969) und bei Freudenberger (1974), deren Publikationen üblicherweise als Beginn der wissenschaftlichen Burnoutforschung gelten, werden Strategien zur Verhinderung oder zur Minderung der Folgewirkungen des Burnoutsyndroms vorgeschlagen.



>>> Ergebnisse des Workshops

So entwarf z.B. schon Freudenberger (1974, S.162ff) ein zehn Punkte umfassendes Programm zur Burnoutprävention für Selbsthilfeeinrichtungen. (...) Die dort benannten Maßnahmenbündel können grob unterschieden werden in organisations- bzw. personenbezogene Aktivitäten sowie übergreifende Maßnahmen, denen eine indirekte Wirkung der Förderung bzw. des Erhalts der Gesundheit zugesprochen wird. Obwohl es an burnoutpräventiv oder -korrektiv gemeinten Vorschlägen nicht mangelt, existieren bis heute nur vergleichsweise wenige Publikationen, in denen Interventionseffekte im Rahmen von Evaluationsstudien empirisch geprüft wurden (Mies/Schuster 1994). (...)

Burnoutinterventionen

Wo sollte der Ansatzpunkt für Burnoutinterventionen liegen? Unter Bezug auf den derzeitigen empirischen Forschungsstand kann die zentrale Bedeutung arbeitsorganisatorischer Faktoren für die Burnoutentstehung als vergleichsweise gut belegt gelten. Die bereits aus präventiven Überlegungen ableitbare Forderung nach strukturellen Interventionen (Verhältnisprävention) lässt sich daher leicht begründen. Maßnahmen zur Optimierung der Arbeits- und Organisationsgestaltung sind überdies nicht nur sinnvoll mit Bezug auf die Burnoutgefährdung der Mitarbeiter/innen, sondern dienen darüber hinaus auch der Verbesserung der Arbeitsqualität und sind deshalb auch aus übergeordneten, nicht zuletzt ökonomischen Gründen zu begrüßen.

(...) Bei Interventionen ist eine *Präferenz direkt situationsverändernder Strategien* (Verhältnisprävention) vor indirekt wirksamen, *personenbezogenen Maßnahmen* zu fordern, die vorrangig auf den Umgang mit stressreichen Ereignissen zielen (Verhaltensprävention). Strukturell wirksame Präventionsmaßnahmen versprechen besondere Effizienz, da sie Auswirkungen für alle Beteiligten haben, während verhaltensbezogene Maßnahmen sich immer nur an Einzelne bzw. an Gruppen wenden. Dennoch ergibt sich aus pragmatischen und aus Realisierbarkeitsgesichtspunkten häufig die Notwendigkeit, zunächst mit den von Burnout Betroffenen zu arbeiten, da oftmals kein direkter Zugang zur Institution/Organisation, zum Team oder zu den Vorgesetzten einer Institution möglich ist. Wird beispielsweise Supervision, die zu den fachlich anerkannten Standards psychosozialer Arbeit gehört, als Indikator für die Unterstützung der Mitarbeiter/innen durch die Organisation betrachtet, gilt für eine von den Autoren (Kleiber, Enzmann und Gusy 1993) untersuchte Stichprobe (n=1475), dass nur 42% der befragten Personen Supervision gewährt wird. Häufig werden fehlende finanzielle Ressourcen als Grund für diesen Missstand angeführt. (...)

“Um die Situation der Fachkräfte zu verbessern, fordern wir:

- langfristige Verträge,
- angemessene Vergütung wie in anderen Bundesländern,
- ausreichend Projektmittel und Rückhalt aus des Politik.“

Organisationsbezogene burnoutpräventive Maßnahmen

Mit Bezugnahme auf neuere Ergebnisse der Burnoutforschung erweist es sich als besonders wichtig und aussichtsreich, nach Möglichkeiten zu suchen, wie *Zeitdruck* - unter dem viele Mitarbeiter/innen leiden - verringert, wie *tägliche Ärgernisse (daily hassles)* reduziert und wie ein höheres Maß an Erfolgssicherheit in der Arbeit erlebt werden können (vgl. Kleiber, Enzmann und Gusy, 1995; Gusy, 1995; Enzmann 1996).

Ein erster Schritt kann hier sein, persönlich bedeutsame *alltägliche Stressquellen (daily hassles)* mit Hilfe von Belastungstabellen und Belastungstagebüchern zu identifizieren. Auf diese Weise kann Klarheit darüber gewonnen werden, welche Stressursachen, -symptome, -situationen und -reaktionen bestehen und wie das persönliche Bewältigungsverhalten verbessert werden kann. Im Grundsatz gilt dabei: Aktive realitätsverändernde (die Stressquellen beseitigende) Strategien sind wirkungsvoller als vermeidende und passiv-reaktive.

Zeitdruck kann z.B. durch verbessertes „time-management“, durch bessere Absprache bei Dienstplänen und eine realitätsangemessene Arbeitsplanung reduziert werden. *Erfolgssicherheit* setzt voraus, dass Erfolge in der Arbeit möglich sind und sichtbar werden. Helfen kann hier das soziale Netzwerk im Beruf: Arbeitskolleg/innen und Vorgesetzte sollten in der Institution ein Klima schaffen, in dem der Austausch über Vorgehensweisen, Interventionsstrategien und Arbeitserfolge zum festen Bestandteil des Arbeitsalltags werden. Die Bedeutung wechselseitigen positiven Feedbacks im Kampf gegen Burnout ist nicht zu unterschätzen. Derartige Rückmeldungen stellen hohe Ansprüche an die sozialen Kompetenzen der Interaktionspartner/innen. Strukturelle Maßnahmen sind gefragt, wenn es um Veränderungen der Arbeitsorganisation und um Maßnahmen zur Steigerung der Planungs- und Entscheidungsfreiheiten bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben geht. Bei all den hier genannten Faktoren sind primär strukturelle arbeitsorganisatorische Maßnahmen gefordert. Personen und Gruppen können jedoch in Workshops und Trainings für Fehlentwicklungen sensibilisiert werden und veränderte Ansprüche an ihre Arbeit wahrnehmen, formulieren und im Idealfall – mit Verbündeten – in der sie beschäftigenden Institution durchsetzen. (...)

Personenbezogene burnoutpräventive Maßnahmen

Die Realisierung strukturbezogener Maßnahmen scheitert nicht selten, weil es nicht gelingt, mit allen Teammitgliedern bzw. den in der Organisation verantwortlichen Gruppen eine Kooperation zu vereinbaren. Nicht selten existieren gerade in Gruppen bzw. Organisationen, die ein besonderes Burnoutproblem haben, Strukturen, die eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen und den Kooperationsstrukturen verhindern. Gerade weil die Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten ahnen, „dass in der eigenen Einrichtung vieles nicht stimmt“, werden Transparenz und partizipative Arbeitsformen verhindert und Bedingungen verfestigt, unter denen Burnout entsteht, geringe Identifikation mit der Einrichtung und hohe Jobwechselraten wahrscheinlich werden.

>>> Ergebnisse des Workshops

Solche Einrichtungen weisen typischerweise einen hohen Anteil an arbeitsunzufriedenen Mitarbeiter/innen auf, haben hohe Krankenstände, Fehlzeiten und Fluktuation zu verzeichnen. Wenn aber infolge des angespannten Arbeitsmarktes Jobwechsel erschwert sind, werden „innere Kündigungen“ wahrscheinlich und das Bedürfnis von einzelnen Personen bzw. Teilgruppen steigt, an burnoutbezogenen Maßnahmen teilzunehmen. Vortragsveranstaltungen, Weiterbildungsmaßnahmen, Supervisionsgruppen, Kongresse, Tagungen oder Workshops bieten dabei oftmals die ersten Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Arbeit(sbedingungen) und zur Planung von Verbesserungsmaßnahmen.

(...)

Burisch (1994, S. 227) betont zu Recht, dass jedweden Interventionen stets „eine gründliche Analyse der Situation“ vorausgehen sollte. Dabei sollte versucht werden, Antworten auf die Fragen zu finden, welche Umweltbedingungen als ausschlaggebend zu identifizieren sind, welche Bedürfnisse und Ziele des/der Einzelnen frustriert werden, welche persönlichen Fähigkeiten ggf. unterentwickelt sind, welche normativen Vorstellungen, Glaubenssätze und Denkmuster der/die Einzelne hat, die ggf. dysfunktional bzw. unrealistisch sind, welche Informationen fehlen und wie mit einem gerechtfertigt erscheinenden Aufwand/Nutzen-Verhältnis ein Stück Autonomie wiedergewonnen werden kann.

Nach einer solchen *Informations- und Diagnostikphase* sollten sinnvolle Burnoutinterventionen eine Problemanalyse in den Mittelpunkt stellen, die das Ziel hat, ein Erklärungsmodell des persönlichen Burnoutprozesses zu erarbeiten. Benannt werden sollten darin die wesentlichen Ursachen der Burnoutentwicklung, da diese sinnvollerweise die Ansatzpunkte für *Veränderungsvorschläge (Interventionsstrategien)* sein sollten. (...)



5.3 Workshop 3: Effektive Selbstorganisation und wirksames Zeitmanagement

Ansprechpartner

Dr. Frank Döbler
Diplomlehrer/Sozialpädagoge/Mediator
Riesaer Straße 100
04319 Leipzig
Tel.: 0341 - 252 593 06
Fax: 0341 - 252 597 12
Email: info@facultas-akademie.de
Web: www.facultas-akademie.de

Effektive Selbstorganisation und wirksames Zeitmanagement

Zeitprobleme sind – zumindest zu einem großen Teil – „hausgemachte“ Probleme. Zeitdruck, Hektik und Stress werden durch die Rahmenbedingungen, unter denen Kinder- und Jugendarbeit stattfindet, begünstigt und gefördert; denken wir nur einmal an die personellen Ressourcen für dieses Tätigkeitsfeld einerseits und die teilweise ausufernde Bürokratie andererseits. Um den Anforderungen ohne Überlastung trotzdem gerecht zu werden, ist es nötig, das eigene Zeitmanagement zu effektivieren. Ein wichtiger Aspekt dabei besteht darin, seinen persönlichen Zeitdieben auf die Spur kommen. Im Folgenden sind die typischen Zeitdiebe und einige Gedanken zum Umgang mit ihnen aufgeführt:

Zeitdieb „Fehlende Prioritäten“

Dieser Zeitdieb führt zu einer Arbeitsorganisation, die wir mit „Abarbeiten“ umschreiben können: Alle Aufgaben werden nacheinander, so wie sie auf den Tisch gelangen, abgearbeitet. Der Vorteil dieser Arbeitsweise ist ohne Zweifel, dass nichts vergessen werden kann. Wirklich Ruhe gibt dieser Zeitdieb eben erst dann, wenn der Tisch „leer gearbeitet“ ist.

Dieser Zustand tritt nur höchst selten ein, da jeden Tag wieder etwas Neues auf den Stapel „unerledigt“ gelangt. Davon abgesehen ist das eigentliche Problem hierbei, dass diese Form von Arbeitsorganisation ungenügend berücksichtigt, dass Aufgaben einerseits unterschiedliche Wertigkeiten und unterschiedliche Dringlichkeiten besitzen und andererseits eine unterschiedliche Intensität in ihrer Bearbeitung erfordern.

Deshalb unser Hinweis: Setzen Sie Schwerpunkte und Prioritäten in Ihrer Arbeit – und setzen Sie diese, auch gegen Widerstände, durch.

>>> Ergebnisse des Workshops

Zeitdieb „Alles auf einmal“

Sicher ist der Alltag in der Kinder- und Jugendarbeit durch eine Vielzahl von Aufgaben und Anforderungen gekennzeichnet, die häufig gleichzeitig und oft auch unvorhergesehen auftreten.

Allerdings ist es unstrittig, dass diese permanente Gleichzeitigkeit – das sogenannte „Multi-Tasking“ – nicht nur negative Folgen für die psychische Gesundheit, sondern auch für die Qualität der Aufgabenerfüllung haben kann.

Deshalb unser Hinweis: Versuchen Sie soweit es geht, einerseits Anforderungen und Aufgaben, die von Dritten an Sie herangetragen werden, nacheinander abzuarbeiten und sich andererseits so weit wie möglich auf jeweils eine Aufgabe zu konzentrieren.

Zeitdieb „Perfektionismus“

Dass wir bei dem, was wir tun, auch einen gewissen Qualitätsanspruch haben, ist ohne Zweifel in Ordnung. Allerdings sollten wir stets auch daran denken, ob der im Einzelfall betriebene Aufwand der Bedeutung der Aufgabe gerecht wird. Perfektionist/innen neigen dazu, von sich auch bei relativ unwichtigen Aufgaben eine perfekte Erledigung zu verlangen und einmal erreichte Arbeitsergebnisse immer wieder zu überarbeiten, um sie noch weiter zu verbessern.

Dieser Zeitdieb führt nicht nur dazu, dass die für die Gesamtaufgabe zur Verfügung stehende - regelmäßig ohnehin knappe - Zeit noch knapper wird. Wer stets nach perfekter Aufgabenerfüllung strebt, wird Schwierigkeiten haben, das erreichte Arbeitsergebnis vor sich selbst zu würdigen und Erfolge auch zu genießen. Perfektionist/innen werden eher mit sich und ihrer Arbeit unzufrieden sein – mit entsprechenden Folgen für ihr Wohlbefinden.

Deshalb unser Hinweis: Überlegen Sie bei allen Aufgaben, die Sie zu erledigen haben, welcher Anspruch der Bedeutung der Aufgabe angemessen ist.



Zeitdieb „Nicht-Nein-Sagen-Können“

Kollegiale Unterstützung an sich ist nicht nur erlaubt, sondern auch hilfreich im Interesse der gemeinsam zu erfüllenden Aufgaben. Die Bitte eines/einer Kolleg/in oder eines/einer Klient/in nur deshalb abzulehnen, weil sie nicht zum definierten Aufgabenfeld gehört, ist sicher nicht opportun. Allerdings ist hierbei grundsätzlich zu beachten, dass jedes „Ja“ auch seinen Preis hat, zusätzliche Zeit erfordert oder die Realisierung anderer Dinge erschwert.

Deshalb unser Hinweis: Überlegen Sie vor der Übernahme zusätzlicher Aufgaben, welche Konsequenzen dies für die Erfüllung Ihrer bereits geplanten Arbeitsaufgaben hat und gehen Sie nur Verpflichtungen ein, die Sie auch erfüllen können.

Zeitdieb „Vor-sich-her-Schieben“

Dieser Zeitdieb ist vor allem bei den Menschen ausgeprägt, die von sich behaupten, nur unter Druck richtig konzentriert arbeiten zu können.

Wenn wir aber einmal etwas genauer hinschauen, werden wir schnell ein interessantes Phänomen feststellen können: In aller Regel ist es nämlich nicht so, dass sie alle Dinge erst im letzten Moment, also unter Zeitdruck erledigen. Meistens sind es unangenehme, „nervige“ oder/und aufwändige Dinge, die wir vor uns herschieben. Dinge, die uns leicht von der Hand gehen, Dinge, die uns Freude bereiten oder Dinge, die schnell zu erledigen sind, werden weniger aufgeschoben.

Sicher haben Sie auch bereits die Erfahrung gemacht, dass Sie in Situationen, in denen eine Aufgabe fertig gestellt werden muss, weil der Termin der Abgabe drängt, derartige Ablenkungen kaum auftreten, wir tatsächlich konzentrierter und in gewisser Hinsicht effektiver arbeiten können.

Problematisch an dieser Art der Arbeitsorganisation ist vor allem, dass wir den Erfolg unter Umständen mit einem hohen Energieverbrauch – höher als notwendig – erzielen, was auf Dauer wiederum zu Verschleißerscheinungen führen wird.

Deshalb unser Hinweis: Machen Sie sich bewusst, welche Aufgaben Sie warum immer wieder vor sich herschieben und planen Sie diese bewusst mit Prioritäten in Ihren Arbeitstag ein.

>>> Ergebnisse des Workshops

5.4 Workshop 4: Strategien zur Stressvermeidung in der Kinder- und Jugendarbeit

Ansprechpartner

Dipl. med. Eberhard Lantzen

Supervisor/Coach/Entspannungspädagoge/Berufspädagoge/Systemischer Berater/
Therapeut/Familientherapeut (DGSF)/Paartherapeut

Seebener Str. 16

06114 Halle (Saale)

Tel./Fax: 0345 - 532 13 11

Email: info@eberhardlantzen.de

Web: www.eberhardlantzen.de

Strategien zur Stressvermeidung in der Kinder- und Jugendarbeit

Stress gab es schon immer, aber in der heutigen angespannten Arbeitssituation ist der Umgang damit ein anderer.

Der sogenannte Eustress ist nötig und der Gesundheit förderlich, um bestimmte Reifungskrisen in jeder Altersgruppe zu bewältigen und Entwicklung zu fördern. Gerade Pädagog/innen dürfte dies bekannt sein.

Dystress hingegen führt zu permanenter Überlastung, zu Krankheitserscheinungen wie Burnout-Syndrom oder Herzinfarkt und mitunter auch zum Tod.

Eustress und Dystress zu unterscheiden fällt gerade dann schwer, wenn Kinder oder Jugendliche bestimmte Regeln und Normen im Umgang miteinander oder mit Erwachsenen nicht gelernt haben. Dies führt zu zusätzlichen belastenden Bedingungen für die Mitarbeiter/innen.

Als weitere heutzutage verbreitete Stressoren gelten unter anderem das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Denkweisen in den jeweiligen Reifegraden der Kinder und Jugendlichen und der Erwachsenen, unterschiedliche Erziehungsmodelle, verschiedene Kulturen und damit verbunden zum Teil gegensätzliche Wertvorstellungen. Zusätzliche Flexibilitätsanforderungen, berufliche Neuordnung, brüchigere menschliche Beziehungsgefüge, der „Jugendwahn“ etc. tragen außerdem zu vermehrtem Stress bei.

So ergibt sich häufig in belastenden Situationen Konfliktpotential, das erkannt und deeskalierend bearbeitet werden muss.

„Natürliche“ Entlastungsmechanismen wie Kampf oder Flucht sind meist wenig erfolgreich, um zum physiologisch entlastenden Zustand nach kurzzeitigen Stresssituationen zurückkehren zu können. Häufig bleibt so der Körper im Alarmzustand, ohne sich entspannen zu können.

Dabei führt nicht kurzzeitige Belastung zum pathologischen Stress, sondern andauernde kleine Belastungen.

Diese sind gerade in der beschriebenen Arbeitssituation an der Tagesordnung, wobei die krankmachenden Ursachen allerdings häufig nicht genau zu erkennen sind.

Im Workshop vermittelte ich den Teilnehmenden in zwei Einführungsreferaten Forschungsergebnisse und theoretische Grundlagen zum oben kurz dargestellten Thema.

Alle hier nur ansatzweise dargestellten Faktoren waren bei allen Teilnehmer/innen des Workshops vorhanden. Der Workshop war generell auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden ausgerichtet.

Ziel des Workshop war auch, in individueller Einzelarbeit für jede/n eigene Stressfaktoren zu ermitteln und den anderen Teilnehmenden darzulegen.

Jede Person hat eine individuelle Tagesleistungskurve und individuelle physiologische Bedingungen, sodass nicht jede Methode zur Entspannung für alle Menschen gleichermaßen geeignet ist.

Im Workshop wurden gezielt Strategien und Techniken erlernt und ausprobiert, die im Alltag im Arbeitsprozess und im privaten Bereich Anwendung finden.

„Um die Situation der Fachkräfte zu verbessern, benötigen wir feste Arbeitsverträge, Sicherheit, Motivation einiger Arbeitgeber/innen, eine Lobby, die unsere Interessen vertritt!“

>>> Ergebnisse des Workshops

5.5 Workshop 5: Stressbewältigung durch Yoga und Meditation

Ansprechpartnerin

Britt Ludwig

Physiotherapeutin/Yogalehrerin

Olvenstedter Straße 10

39108 Magdeburg

Tel.: 0175 - 156 30 93

Email: brittludwig@yahoo.de

Stressbewältigung durch Yoga und Meditation

Nahezu in allen Berufsgruppen nehmen die durch Stress induzierten Erkrankungen zu. Diese wirken sich sowohl auf die geistig-seelische Ebene aus (Konzentrationsstörungen, Schlafstörungen, Depressionen) als auch auf die Körperebene. So haben Rückenbeschwerden oft ihre Ursache in einer zu hohen Belastung im Alltag. Das Interesse an Yoga ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, und dies nicht nur begrenzt auf bestimmte Berufsgruppen. Da Yoga mit verschiedenen Ebenen des Seins arbeitet bzw. auf diesen verschiedenen Ebenen wirkt, ist es letztendlich für jede/n geeignet, egal welchen Alters, egal welcher Konstitution, egal welcher beruflichen Ausrichtung. Eines haben alle, die sich Yoga zuwenden, gemeinsam: Den Wunsch nach Veränderung. Manch eine/r wünscht sich mehr Entspannung, andere möchten etwas für ihren Körper tun, wieder andere das Chaos im Kopf besänftigen.

Yoga ist Philosophie, ist eine Wissenschaft, die sich mit dem Leben beschäftigt und Möglichkeiten aufzeigt, wie wir dieses unser Leben angenehmer und leichter gestalten können. Dabei erfahren wir als erstes, dass wir dafür ganz allein verantwortlich sind und nur wir selbst es auch verändern können. Das ist Arbeit, dazu gehört vor allem auch Disziplin, aber der Weg lohnt sich. Yoga hilft uns, Körper, Geist und Seele in Balance

zu bringen. Der sogenannte achtegliedrige Yoga-Pfad beschreibt verschiedene Stufen, die man teils gleichzeitig, teils aber auch nacheinander erklimmen sollte. So beginnt der Weg bei der Achtsamkeit auf bestimmte Verhaltensweisen im Umgang mit anderen, sanskrit: Yamas (z.B. Gewaltlosigkeit; Wahrhaftigkeit) und im Umgang mit sich selbst, sanskrit: Niyamas (z.B. Reinheit, betrifft auch die Ernährung!; Zufriedenheit). Allein diese Dinge im Alltag stetig zu reflektieren, führt zu bewusster Veränderung. Die dritte Stufe sind die Körperhaltungen, sanskrit: Asanas. Hier gibt es zehntausende, so dass die Auswahl entsprechend des körperlichen Leistungsvermögens groß ist. Wichtig ist, sich nicht zu überfordern, aber auch nicht zu unterfordern, sondern klar seine Grenzen zu erkennen. Bei regelmäßiger Ausübung der Asanas kommt es zu einer Steigerung von Kraft, Beweglichkeit und Ausdauer, was wiederum zu einem besseren Körpergefühl und somit einer Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens führt. Da beim Üben der Fokus auf den Körper und den Atem gelenkt wird, kommt es längerfristig auch zu einer Steigerung des Konzentrationsvermögens. Die vierte Stufe des Yogaweges beschäftigt sich mit Atemübungen, sanskrit: Pranayama, die zum einen auf der körperlichen Ebene zu einer Steigerung der Vitalität führen. Da der Atem aber verbindendes Element zwischen Körper und Geist ist, können wir über die Beherrschung und die Kontrolle des Atems sowohl auf unseren Geist einwirken, was zu einer Beruhigung des Gedankenstroms und somit ebenfalls wieder zu einer Verbesserung der Konzentration führt. Zum Zweiten sind wir über den Atem aber auch in der Lage, unsere Emotionen besser wahrzunehmen und zu steuern, z.B., wenn Angst den Atem „lähmt“. Die weiteren Stufen des Yogaweges beschäftigen sich fortschreitend mit der Vertiefung in die geistige Ebene und sind dann eher Inhalt fortgeschrittenen Übens. Der Vollständigkeit halber seien sie hier noch erwähnt: Das Zurückziehen der Sinne nach Innen, sanskrit: Pratyahara; Konzentrationsübungen, sanskrit: Dharana; Meditation, sanskrit: Dhyana und letztendlich der Zustand innerer Glückseligkeit, sanskrit: Samadhi. Ob und wie schnell sich Veränderungen im Alltag einstellen, hängt von der Intensität und Kontinuität des Übens ab. Voran kommt jede/r, der/die sich ernsthaft auf den Weg macht!



6. Ausblick und Perspektiven

Mit der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der von Prof. Dr. Peter-Ulrich Wendt erstellten Studie: „ausgebrannt? – Arbeitssituation und Arbeitsbelastung von Fachkräften der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt“ auf dem Fokus Jugend 2011 „engagiert, flexibel – ausgebrannt?!“ wurde ein erster Schritt getan: Um die Situation der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendarbeit jedoch maßgeblich zu verbessern, bedarf es mehr!

Die Ergebnisse der Studie, die die alarmierenden Arbeitsbedingungen und die hohe Arbeitsbelastung der Fachkräfte deutlich machen, verpflichten uns. Der Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt hat sich daher zur Aufgabe gemacht, die Erkenntnisse auf den unterschiedlichsten Ebenen und mit allen beteiligten Akteuren zu diskutieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Die Landkreise und kreisfreien Städte als Träger der Kinder- und Jugendarbeit vor Ort sind aufgefordert zu handeln. Sie sind durch das SGB VIII verpflichtet, Kindern und Jugendlichen bedarfsgerechte Angebote zu unterbreiten. Die Qualität dieser Angebote hängt maßgeblich von dem Engagement der Fachkräfte ab. Die Studie zeigt, dass dieses Engagement, sofern nicht gegengesteuert wird, wahrscheinlich in den nächsten Jahren aufgrund der schlechten Rahmenbedingungen in der Kinder- und Jugendarbeit deutlich sinken wird. Qualifizierte Fachkräfte werden sich wegen dieser schlechten Rahmenbedingungen für ihre Arbeit jenseits der Kinder- und Jugendarbeit oder außerhalb der Landesgrenzen neue Tätigkeitsfelder suchen. Städte und Landkreise müssen daher viel stärker als bisher die Leistungen der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendarbeit anerkennen und vernünftige Voraussetzungen für diese schaffen.

Doch die Landkreise und kreisfreien Städte können die Situation nicht allein verbessern. Das Land muss dafür Sorge tragen, dass Kinder und Jugendliche unter gleichwertigen Lebensbedingungen im Land aufwachsen können. Sachsen-Anhalt kann es sich nicht leisten, dass es zukünftig Regionen gibt, in denen Kinder- und Jugendarbeit nicht mehr stattfindet, sei es aus Mangel an Finanzen oder aus Mangel an Fachkräften. Das Land steht in der Pflicht, Standards in der Kinder- und Jugendarbeit festzusetzen. Gleichzeitig muss bei der Überarbeitung von Gesetzen und Richtlinien in den Blick genommen werden, wie u.a. der Verwaltungsaufwand für die Fachkräfte gesenkt werden kann bzw. wie sie in dieser Tätigkeit stärker unterstützt werden können.

Die Studie richtet sich auch an uns, die Träger der Kinder- und Jugendarbeit: Es ist notwendig, sich gegenüber Zuwendungsgebern für bessere Rahmenbedingungen einzusetzen und in den Verbänden und Vereinen eine stärkere Anerkennungskultur zu entwickeln. Indem wir die Arbeit unserer Fachkräfte wertschätzen und anerkennen, stärken wir ihnen den Rücken für das, was sie täglich für Kinder und Jugendliche in Sachsen-Anhalt leisten.

Der Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V. ist zu Gesprächen bereit und wird, diese suchen und einfordern. Wir fordern Sie auf, uns in unserem Tun zu unterstützen!

7. Literaturverzeichnis und Fußnoten

- Aronson, E./Pines, A. M./Kafry, D. (1983): Ausgebrannt: Vom Überdruß zur Selbstentfaltung (engl.: Pines, A.M./Aronson, E./Kafry, D (1980): Burnout. From Tedium to Personal Growth. New York: Free Press). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bradley, H. B. (1969): Community-based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15 (3), 359-370.
- Braunmiller, H./Koskowski, H.: Wenn Profisport die Psyche zermürbt. In: FOCUS-online (22. September 2011); LINK: http://www.focus.de/gesundheit/gesundleben/stress/symptome/burnout/burn-out-syndrom_aid_10766.html (25. September 2011).
- Burisch, M. (1994): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Büssing, A. (1992): Ausbrennen und Ausgebrannt-Sein: Theoretische Konzepte und empirische Beispiele zum Phänomen „Burnout“. *Psychosozial, Schwerpunktthema „Arbeit und Gesundheit“*, 15, 40-48.
- Buunk, B. P./Schaufeli, W. B. (1993): Burnout: A perspective from social comparison theory. In: Schaufeli, W. B./Maslach, C./Marek, T. (Hrsg.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research. Series in applied psychology: Social issues and questions*. Washington, DC: Taylor & Francis, 53-69.
- Cherniss, C. (1982): Burnout: Two ways of defining it and their implications (Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association (90th, Washington, D.C., August 23-27, 1982). RIE/Educational Documents, ED226285).
- Cox, T./Leiter, M. (1992): The health of health care organizations. *Work and Stress*, 6, 219-227.
- Dettmer, M./Tietz, J.: Jetzt mal langsam! Wie Unternehmen ihre Beschäftigten vorm Burnout bewahren wollen. In: DER SPIEGEL: Neustart. Wege aus der Burnout-Falle (Titelthema), Ausgabe 30/2011 (25. Juli 2011). 58 ff.
- DIE ZEIT: Immer mehr Jüngere fehlen wegen psychischer Erkrankungen. In: DIE ZEIT-online (15. Februar 2011); LINK: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-02/krankenstand-2010> (2. März 2011).
- dpa: Mehr seelische Erkrankungen durch Stress im Job. In: DIE ZEIT-online (23. März 2010); LINK: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-03/arbeitswelt-krankheit-fehlzeiten> (19. Dezember 2010).
- Edelwich, J./Brodsky, A. (1982): Training guidelines: Linking the workshop experience to needs on and off the job. In: Paine, W. S. (Hrsg.), *Job Stress and Burnout*. Beverly Hills, CA: Sage. 133-153.



>>> Literaturverzeichnis und Fußnoten

- Edelwich, J./Brodsky, A. (1984): Ausgebrannt - Das Burn-Out-Syndrom in den Sozialberufen (engl.: Edelwich, J. with Brodsky, A. (1980): Burn-Out. Stages of disillusionment in the helping professions. New York: Human Science Press). Salzburg: AVM-Verlag.
- Ellis, A./Grieger, R. (Hrsg.) (1979): Praxis der Rational-Emotiven Therapie. München: Urban & Schwarzenberg.
- Enzmann, D./Kleiber, D. (1989): Helfer-Leiden: Streß und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg: Asanger.
- Enzmann, D. (1996): Gestreßt, erschöpft oder ausgebrannt. Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnoutprozeß. München, Wien: Profil Verlag.
- Fiedler, C./Goldschmid, I. (2010): Burnout. Erprobte Wege aus der Falle. München.
- Fiedler, P. (1996): Verhaltenstherapie in und mit Gruppen. Psychologische Psychotherapie in der Praxis. Weinheim: Beltz.
- Flad, C./Schneider, S./Treptow, R. (2005): Handlungskompetenz in der Jugendhilfe. Wiesbaden.
- Freudenberger, H. J. (1974): Staff burn-out. Journal of Social Issues, 30 (1), 159-165.
- Glasser, W. (1965): Reality Therapy. New York: Harper & Row.
- Golembiewski, R. T./Hilles, R./Daly, R. (1987): Some effects of multiple OD interventions on burnout and worksite features. Journal of applied behavioral science, 23, 295-314.
- Greene, G. (1974): A burnt-out case (Band 14). London: Bodely Head.
- Grossman, A. H./Silverstein, C. (1993): Facilitating support groups for professionals working with people with AIDS. Social Work, 38, 144-151.
- Gusy, B. (1995): Stressoren in der Arbeit, soziale Unterstützung und Burnout. München: Profil.
- Hobfoll, S. E. (1989): Conservation of resources. A new attempt of conceptualizing stress. American Psychologist, 44, 413-524.
- Kanfer, F./Reinecker, H./Schmelzer, G. (1991): Selbstmanagementtherapie. Berlin: Springer-Verlag.
- Karger, H. J. (1981): Burnout as alienation. Social Service Review, 55 (2), 270-283.
- Kleiber, D./Enzmann, D. (1990): Burnout. Eine internationale Bibliographie. Göttingen: Hogrefe.
- Kleiber, D./Enzmann, D./Gusy, B. (1993): Arbeitssituation und Belastungen von Beschäftigten im AIDS-Bereich (AIDS-Forschung: Arbeitsberichte Nr. 21). Berlin: Sozialpädagogisches Institut Berlin.
- Kleiber, D./Enzmann, D./Gusy, B. (1995): Stress and burnout in Aids health care: Are there special characteristics? In: Bennett, L./Miller, D./Ross, M. (Hrsg.), Health workers and Aids: Research, intervention and current issues in burnout. London: Harwood Academic Publishers, 116-129.
- Kroll, L. E./Müters, S./Dragano, N. (2011): Arbeitsbelastungen und Gesundheit. In: Robert Koch-Institut (Hrsg.), GBE kompakt 5/2011. Berlin.

- Maroon, I. (2008): Burnout bei Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen. Theorie und Interventionsperspektiven. In: Soziale Arbeit 5/2008, 170-175.
- Maslach, C./Jackson, S. E. (1981): Maslach burnout inventory. Research edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mies, J./Schuster, P. (1994): Evaluation einer Burnoutintervention in der ambulanten Altenpflege. Beitrag zum dgvt Kongreß vom 20.-25.02.1995 in Berlin. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Moos, R. H./Insel, P.M. (1982): Manual for the work environment scale. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Müller, H. C. (2010): Burnout: Abgebrannt und ausgemustert (Nachdruck aus dem HANDELSBLATT). In: ZEIT-online (31. Mai 2010); LINK: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-05/burn-out-unternehmen-kosten?page=all&print=true> (19. Dezember 2010).
- Pines, A./Maslach, C. (1980): Combatting staff burn-out in a day care center: A case study. Child Care Quarterly, 9 (1), 5-16.
- Pines, A./Aronson, E./Kafry, D. (1981): Burnout - From tedium to personal growth. New York: The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Poulsen, I. (2009a): Burnoutprävention im Berufsfeld der Sozialen Arbeit. Wiesbaden.
- Poulsen, I. (2007): Raus aus der Sackgasse! Hilfen bei Stress und Belastung im Alltag Sozialer Arbeit. In: Sozialmagazin 10/2007, 12-21.
- Poulsen, I. (2009b): Energietankstellen zur Gesundheitshaltung für Soziale Fachkräfte - Ressourcen und Handlungsstrategie. In: TuP 4/2009, 244-252.
- Reiners-Kröncke, W./Röhrig, S./Specht, H. (2010): Burnout in der Sozialen Arbeit. Augsburg.
- Rudow, B. (1994): Die Arbeit des Lehrers. Zur Psychologie der Lehrertätigkeit, Lehrerbelastung und Lehrer Gesundheit. Bern: Huber Verlag.
- Rudzio, K./Uchatius, W. (2010): Arbeiten, bis der Arzt kommt. Der Burn-out wird zur Volkskrankheit. Woran liegt das? Eine Erkundung in der Arbeitswelt. In: DIE ZEIT, 8. Juli 2010, 21-22.
- Schaufeli, W. B./Enzmann, D./Girault, N. (1993): Measurement of burnout: A review. In: Schaufeli, W. B./Maslach, C./Marek, T. (Hrsg.), Professional burnout: Recent developments in theory and research. Series in applied psychology: Social issues and questions. Washington, DC: Taylor & Francis, 199-215.

“Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit im Land Sachsen-Anhalt

- sollten starke Persönlichkeiten sein, brauchen Nerven wie Drahtseile;
- sollten sich Verbündete für die tägliche Arbeit suchen;
- sollten sich nicht aufreiben lassen in der Arbeit zwischen Jugendlichen und Verwaltung (Träger);
- sollten auch mal „Nein“ sagen können.“

>>> Literaturverzeichnis und Fußnoten

- Schaufeli, W. B./Maslach, C./Marek, T. (Hrsg.) (1993): Professional Burnout: Recent developments in theory and research. Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Schöps, C. (2011): Burnout-Syndrom: Der Erschöpfung auf der Spur. In: STERN.de vom 18. Mai 2011; LINK: <http://www.stern.de/gesundheits/burnout-syndrom-der-erschöpfung-auf-der-spur-1685378.html> (20. Juni 2011).
- Stadler, P. (2010): Das Phänomen Burnout und was man dagegen tun kann; LINK: <http://www.lgl.bayern.de/arbeitschutz/arbeitspsychologie/doc/burnout2006.pdf> (10. Dezember 2010).
- Wagner, P. (2011): Am Ende nur noch zynisch. In: DIE ZEIT, 20. April 2011, 67.
- Schrenk, J. (2007): Die Kunst der Selbstaussbeutung. Köln.
- Zirfas-Krauel, G. (2009): Selbststärkungsstrategien für Frauen in sozialen Berufen. Magdeburg.

¹ Arbeitsunfähigkeitstage

² Nachstehend werden ausgewählte Ergebnisse der Fachkräftebefragung vorgestellt; eine ausführliche Publikation ist 2012 vorgesehen (Näheres im Frühjahr 2012 dann unter www.puwendt.de).

³ Beim „Precarium“ (lat. precarium) handelt es sich um einen aus der Rechtswissenschaft entlehnten Begriff, der ein auf eine Bitte hin widerrufbar gewährtes Besitzverhältnis kennzeichnet, bei der der Verleiher die verliehene Sache willkürlich jederzeit zurückfordern kann; im Bild gesprochen: Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit erleben sich in der Rolle der Bittsteller/innen, die eine jederzeit widerrufbare Förderung/Unterstützung erhalten, der sie sich nicht wirklich sicher sein dürfen.

⁴ Auszug aus: Gusy, B./Kleiber, D. (1997): Burnout: Maßnahmen zur Prävention und Intervention. In: Bamberg, E./Ducki, A./Metz, A.-M. (1997), Betriebliche Gesundheitsförderung. Göttingen: Hogrefe Verlag.



Der Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V. ist in Zusammenschluss von derzeit 23 landesweit aktiven Jugendverbänden, 3 Dachverbänden sowie der Arbeitsgemeinschaft der Kinder- und Jugendringe der Landkreise und kreisfreien Städte in Sachsen-Anhalt. Unsere Hauptaufgabe liegt in der Interessenvertretung von und mit Kindern und Jugendlichen sowie unseren Mitgliedsverbänden. Uns beschäftigt, was Kinder und Jugendliche in Sachsen-Anhalt bewegt. Die wichtigsten Arbeitsbereiche sind Interessenvertretung, jugendpolitische Arbeit sowie Bildung und Qualifizierung der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen der Mitgliedsverbände.



Kinder- und Jugendring
Sachsen-Anhalt e.V.

Die Veranstaltung und die Dokumentation wurden gefördert aus den Mitteln des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt.



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Arbeit und Soziales