

Irmhild Poulsen

Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit

Irmhild Poulsen

# Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit

Perspektiven zur Selbstfürsorge  
von Fachkräften



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Monika Mülhausen

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe

Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: Anke Vogel, Ober-Olm

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16327-7

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>1 Grundlegende Überlegungen zum Tätigkeitsfeld Sozialer Arbeit</b> ....	13
1.1 Die professionelle Beziehung .....	13
1.2 Fachkräfte in Sozialer Arbeit .....	14
1.3 Die Gefahr von Burnout .....	15
1.4 Die gute Nachricht .....	16
1.5 Mögliche Ursachen und Erklärungsansätze .....	17
1.5.1 Burnout als schleichender Prozess .....	19
1.6 Das Kohärenzgefühl als Grundannahme der Salutogenese .....	21
1.7 Kurzer Exkurs: Nachdenken über den Umgang mit Zeit .....	22
<b>2 Zielsetzungen und Fragestellungen</b> .....	25
2.1 Bezug zur Genderperspektive .....	26
2.2 Auswahl des Untersuchungsfeldes .....	26
2.3 Methodologische Überlegungen .....	27
2.3.1 Auswahl der Untersuchungsmethode .....	28
2.4 Verlauf des Forschungsprojekts .....	29
2.4.1 Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und Rücklauf der Fragebögen .....	29
<b>3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse</b> .....	33
3.1 Allgemeine Angaben .....	33
3.1.1 Angaben zur Person .....	33
3.1.2 Lebensform der Fachkräfte .....	34
3.1.3 Alter der weiblichen Fachkräfte .....	34
3.1.4 Alter der männlichen Fachkräfte .....	35

3.2	Qualifikation, Dauer im Beruf und Anstellungsträger .....	36
3.2.1	Qualifikation der Fachkräfte .....	36
3.2.2	Zusatzqualifikationen der einzelnen Fachkräfte .....	36
3.2.3	Dauer der Tätigkeit in Berufsfeldern der Sozialen Arbeit .....	37
3.2.4	Anstellungsträger .....	38
3.3	Überblick über die Tätigkeitsfelder der Fachkräfte .....	39
3.4	Art des Arbeitsvertrages.....	40
3.5	Überblick über die Aufgaben der Fachkräfte.....	40
3.6	Supervision und Fachberatung .....	45
3.6.1	Finanzierung der Supervision.....	45
3.7	Austausch über die Arbeit [Mehrfachnennungen waren möglich] .....	46
<b>4</b>	<b>Wahrnehmung der Arbeitsbelastungen im Berufsalltag .....</b>	<b>49</b>
4.1	Einzelne Aussagen der Fachkräfte zusammengefasst nach Rubriken ....	49
4.2	Übersicht über die genannten konkreten Stressoren im Berufsalltag .....	53
<b>5</b>	<b>Was hält Soziale Fachkräfte fit? .....</b>	<b>59</b>
5.1	Wahrnehmung von konkreter Unterstützung im Berufsalltag .....	59
	Fazit: „Kann immer auf Unterstützung des Teams bauen“.....	63
5.2	Gelingendes Abschalten nach dem Berufsalltag.....	64
	Fazit: „Genug Zeit haben, um ‚nichts‘ zu tun“ .....	67
5.3	Stärken und Fähigkeiten im Umgang mit den täglichen Belastungen und Stressoren .....	68
	Fazit: „Ich kann die Kirche im Dorf lassen“ .....	73
5.4	Konkrete Handlungsstrategien bei Stress und Belastung für die innere Balance, Gelassenheit und Muße .....	75
	Fazit: „Fiese Torte und Marienhof“, „Hobbys, in die ich tief eintauche und die Welt um mich vergesse“ .....	81
5.5	Einstellungen/Sichtweisen/Lebenshaltungen allgemein für den Umgang mit Anforderungen, Problemen und Aufgaben im Berufs- und Lebensalltag.....	82
	Fazit: „Ich bin gesund, fit, intelligent“ .....	89
5.6	Hilfen des Trägers im Umgang mit Belastung und Stress im Alltag.....	93
	Fazit: „Unterstützender Chef, der mir den Rücken frei hält“ .....	95
5.7	Wünsche an den Träger zur Gesunderhaltung der Fachkräfte.....	96

---

	Fazit: „Mehr Wertschätzung zeigen“ und „Energietankstellen einrichten“ .....	98
5.8	Konkrete Wünsche für mehr Unterstützung des Trägers .....	99
	Fazit: „Mehr Wertschätzung eines sehr zuverlässigen Arbeitseinsatzes“ und „Vorgesetzte, die ihr Amt ausfüllen, so dass engagierte Mitarbeiter nicht ins Leere laufen!“ .....	101
5.9	Konkrete Wünsche an den Betriebsrat, den Personalrat, die Mitarbeitervertretung (MAV) .....	101
	Fazit: „Keine ‚Verbrüderung‘ mit dem Chef“ .....	103
5.10	Persönliche Sichtweisen, Haltungen und Tipps .....	103
	Fazit: Engagement für andere ist gut, Selbstfürsorge ist besser! .....	109
<b>6</b>	<b>Diskussion und Auswertung der Ergebnisse</b> .....	<b>113</b>
6.1	Geschlechtsspezifischer Blick.....	124
<b>7</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>127</b>
<b>Literatur</b>	.....	<b>131</b>
<b>Anhang</b>	.....	<b>133</b>

## **Danksagung**

Ich bedanke mich ganz herzlich bei der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf und namentlich bei Frau Dr. Erika Mezger für die finanzielle und umfassende Unterstützung für dieses Forschungsprojekt und ich bedanke mich von Herzen bei den Fachkräften für ihre Kooperation und Bereitwilligkeit, mir einen vier Seiten langen qualitativen Fragebogen auszufüllen.

# Einleitung

Während meiner Tätigkeit im Hochschulbetrieb äußerte sich in einer Sprechstunde eine Studentin mit eigener Familie und bereits mehrjähriger Berufserfahrung als Erzieherin sehr begeistert und euphorisch über ihren Praxisanleiter in einem norddeutschen kommunalen Jugendamt, in dem sie ein sechswöchiges Praktikum absolviert hatte. „Der ist bereits über fünfundzwanzig Jahre im Amt und immer noch engagiert, fit und begeistert, richtig ansteckend – so möchte ich auch mal werden“. Diese Äußerung war der Anlass für mich, ein Forschungsprojekt durchzuführen, nach mehreren solcher engagierten, auch nach langjähriger Berufstätigkeit nicht ausgebrannten Fachkräfte zu suchen und nach ihren individuellen gesunderhaltenden Aspekten und Einstellungen zu befragen. Wie gehen diese mit den hohen Anforderungen, den Belastungen und ihrem wahrgenommenen Stress im Berufsalltag um? Was hält diese Fachkräfte auch nach vielen Jahren mit Elan bei ihren Aufgaben? Liegen besondere Sichtweisen, Haltungen und Einstellungen vor, die ihre Gesunderhaltung begünstigen? Was können andere Fachkräfte daraus lernen? Viele Fragen haben mich hierzu beschäftigt, und auf einige habe ich durch das Forschungsprojekt interessante Antworten gefunden. Ich bin selbst Sozialarbeiterin, war viele Jahre im Berufsfeld tätig und bilde seit 25 Jahren Fachkräfte für die Soziale Arbeit aus. Ich kenne daher die Alltagsherausforderungen des Berufs gut und beschäftige mich seit langem mit dem Themenbereich rund um Burnoutprävention, damit die ‚Helferinnen und Helfer‘ diesen spannenden Beruf nicht vorzeitig aufgeben und gesund bleiben.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt haben in den letzten Jahren für viele Menschen zur Überlastung geführt. Die Sorge um den Arbeitsplatz, Umstrukturierungen und Fusionen zur finanziellen Ersparnis bei Trägern Sozialer Arbeit führen häufig zu hohem Arbeitseinsatz, Leistungsdruck und ständigen Anpassungsleistungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Immer mehr und schneller soll gearbeitet werden, der enorme Druck nimmt zu, viele fühlen sich permanent angespannt, wie ‚unter Strom‘. Die Menschen leiden physisch und psychisch unter diesen Veränderungen, die Anzahl der ‚Ausgebrannten‘ nimmt zu. Lange Ausfallzeiten durch Erkrankungen, Kuraufenthalte und Therapien usw. kosten die Betroffenen seelische Kraft, die Krankenkassen und Gesellschaft hohe Summen. Allgemeine Kürzungen der finanziellen Mittel – gerade auch im Sozialbereich, Stellenabbau, keine Verlängerung von befristeten Ar-



beitsverträgen, durch Pensionierung freiwerdende Arbeitsplätze werden nicht mehr besetzt: das bedeutet eine deutliche Mehrbelastung für die Fachkräfte, noch höhere Fallzahlen, es wird verstärkt erwartet bzw. gar gefordert, Überstunden und Mehrarbeit als ‚privates Engagement‘ zu verbuchen. „Ich fühl‘ mich total ausgelaugt“, „Bei mir ist die Luft raus“, „Mein Akku ist völlig leer“ oder schlichtweg „Ich kann nicht mehr“ – so oder ähnlich wird häufig von Menschen ein Gefühl bzw. ein Zustand beschrieben, der allgemein mit Burnout bezeichnet wird. Gemeint ist das Gefühl, sich völlig verausgabt zu haben, am Ende, kraftlos, einfach total fertig zu sein. Manche ‚werfen gar das Handtuch‘ und kündigen ihren Job in der Hoffnung, etwas Neues, Besseres zu finden und steigen aus dem sozialen Beruf ganz aus, orientieren sich vielleicht eher in handwerkliche Bereiche, um endlich die ‚Produkte‘ oder Früchte der eigenen Arbeit sehen, greifen zu können. Viele Mitarbeiter/innen in sozialen Berufen kennen dieses Gefühl des Ausgebranntseins. Auch Ärzte, die oftmals rund um die Uhr ihren Dienst versehen, Krankenschwestern und Mitarbeiter/innen in der Pflege von alten und/oder kranken, hilfsbedürftigen Menschen, um nur einige zu nennen. Zum Burnout unter Lehrkräften gibt es zahlreiche Untersuchungen und Publikationen. Aber auch die Fachkräfte in den verschiedenen und verantwortungsvollen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit sind zunehmend gefährdet oder bereits betroffen.

# 1 Grundlegende Überlegungen zum Tätigkeitsfeld Sozialer Arbeit

Das Berufsfeld der Sozialen Arbeit bietet eine spannende und interessante Tätigkeit, die von den Fachkräften mit Engagement, wissenschaftlicher Neugier und mit einer ganzheitlichen Sicht vom Menschen in seiner individuellen Eigenart und Entwicklung, seinem Lebensraum und seiner jeweils spezifischen Lebenssituation ausgeführt wird. Sie setzt die Achtung der Würde des Einzelnen und den Respekt der Einzigartigkeit jedes Individuums voraus und zielt darauf ab, soziale Hilfen zur Prävention, zur Minderung und zur Bewältigung von Problemen, Schwierigkeiten und Missständen anzubieten. Die Komplexität der Hilfen ist breit gefächert und umfasst vor allem gesundheitliche, ökonomische, psychische, erzieherische, kulturelle und rechtliche Hilfen. Einige typische Bereiche sind:

- Kinder- und Jugendarbeit,
- Jugendhilfe,
- Soziale Beratung und Begleitung in spezifischen Lebenssituationen, Sozialberatung in Betrieben,
- Erwachsenenbildung,
- Schulsozialarbeit,
- Altenarbeit,
- Sozialpsychiatrische Arbeit,
- Suchtkrankenhilfe,
- Straffälligenhilfe und Resozialisierung,
- geschlechtsspezifische Hilfen (z.B. Frauenhaus),
- interkulturelle Hilfen,
- Behindertenhilfe und viele andere.

## 1.1 Die professionelle Beziehung

Fachkräfte sind dem Ziel verpflichtet, an der Durchsetzung der Grundrechte auf ein menschenwürdiges Leben und für die Selbstbestimmung ihres Klientel mit zu wirken.

Der Beruf verlangt Empathiefähigkeit, Engagement und Interesse am Menschen, und die eigene Persönlichkeit kann als wichtigstes Instrument angesehen werden. Durch tiefe Einblicke in persönliche Lebensverhältnisse, in Lebensschicksale und Lebenshintergründe von Menschen sind Soziale Fachkräfte in besonderem Maße gefordert, ein professionelles Nähe-Distanz-Verhältnis zu wahren und sich von den Schicksalen der Menschen abgrenzen zu können. Supervision, kollegiale Beratung und Fortbildungen helfen im Berufsalltag, sich nicht über die Maßen zu verausgaben, sondern eine gesunde Balance zu halten. Mit den aufrüttelnden Büchern des Münchner Psychotherapeuten Wolfgang Schmidbauer in den 70er Jahren zum Thema „Helfersyndrom“ und „Die hilflosen Helfer“ sind Selbsterkenntnisprozesse in die Profession eingeflossen, die Helfermotive klären und falsche Vorstellungen der professionellen Tätigkeiten abfedern helfen. Soziale Arbeit ist und bleibt ein spannendes Arbeitsfeld mit Menschen, denn die Fachkräfte geben ihre eigene Persönlichkeit quasi als Werkzeug in die professionelle Beziehung mit ein. Diese ‚professionelle Beziehung‘ ist die tragende Grundsäule jedes Kontakts mit den Klienten, und sie bewegt sich im Spannungsfeld von ‚sich interessiert und engagiert einlassen auf die Lebenswelt des Klienten und sich abgrenzen und distanzieren können‘. Dies erfordert, dass Fachkräfte ihre eigenen persönlich-individuellen Grenzen in Reflexionsprozessen klar erkennen und diese auch setzen und vertreten können. Nein zu sagen, wenn man ‚Nein‘ meint und fühlt, fällt vielen noch immer schwer, und es wird besonders den Angehörigen helfender Berufe unterstellt, dass sie dies allgemein nicht gut können. Den Unterschied zu kennen von Mitgefühl und Mitleid in schwierigen Lebenssituationen von Klienten, die einen selbst berühren, ist existentiell für die eigene Psychohygiene, um weiterhin ‚professionell‘ die Beziehung halten zu können und sich nicht von anfänglicher Begeisterung für den Beruf in Verdrossenheit wieder zu finden und seinen Abschied vorzubereiten. Sich einlassen und abgrenzen können – ein täglicher Spagat, den Fachkräfte durchzuführen haben. In der Ausbildung wird dieser immens wichtige Bereich jedoch häufig vernachlässigt, die Persönlichkeit des Helfers wenig thematisiert, es geht mehr um die Vermittlung kognitiven Wissens und praktischer Fertigkeiten. Sozialmanagement, Qualitätssicherung, Fundraising – seit den 90er Jahren haben die Fachkräfte erweiterte Aufgaben zu bewältigen.

## 1.2 Fachkräfte in Sozialer Arbeit

In der Sozialen Arbeit sind die Fachkräfte durch die große Verantwortung und das hohe Engagement für ihr Klientel, durch die tiefen Einblicke in schwierige Lebensumstände von Menschen, in biographische Brüche, Verelendungen, vernachlässigte und verwahrloste Kinder, Suchtmittelabhängigkeit, Armut, Erkran-

kungen wie Krebs, schwere psychische Erkrankungen und Einblicke in belastende Lebensschicksale in besonderer Weise gefordert. Der Balanceakt zwischen Nähe und Distanz ist zu meistern, um nicht auszubrennen und dauerhaft zu erkranken. Klienten und Anstellungsträger erwarten Engagement und professionelles Handeln, viele Hände greifen nach jeder Fachkraft. Steigende Fallzahlen und Engpässe in Einrichtungen fordern zunehmend, eigene Grenzen immer weiter auszudehnen. Das kann krank machen. Wer viel Feuer für den Job entwickelt, muss für ausreichend ‚Brennstoff‘ sorgen.

Die ‚Selbstfürsorge‘ wird jedoch oftmals zugunsten des Engagements für ein vielfach sehr bedürftiges, marginalisiertes und/oder stigmatisiertes Klientel vernachlässigt. Außerdem haftet dem Terminus Selbstfürsorge für viele ein negativer ‚touch‘ an, man verbindet damit die Sichtweise, zu sehr um sich selbst zu kreisen oder sich exzentrisch in den Mittelpunkt von Allem zu stellen (vgl. Gussone/Schiepek, die in ihrem Buch ‚Die ‚Sorge um sich‘ den Ansatz des französischen Psychologen und Philosophen Michel Foucault zu diesem Thema ausführlich darlegen). Hauptamtliche werden in ihrer Ausbildung kaum auf ein mögliches Burnout vorbereitet, haben bestenfalls an der Hochschule ein Seminar dazu besucht (häufig noch nicht einmal das). Bedürfnisse von Adressaten erkennen und in adäquate Hilfs- und Unterstützungsangebote umsetzen sind Alltagsaufgaben; bereits in der Ausbildung wird großer Wert auf Empathiefähigkeit gelegt, die auf die Bedürfnisse der Klientel abzielt.

In einem Workshop mit 19 Streetworkern machte ich kürzlich nach einer Übung folgende Erfahrung: In der abschließenden Reflexionsrunde äußerten die Fachkräften, dass sie in ihrem Berufsalltag stets bemüht seien, die inneren Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten ihrer Klientel zu erkennen, sie mit ihnen herauszuarbeiten und darauf aufzubauen, dass sie selbst jedoch größte Schwierigkeiten dabei hätten, ihre eigenen Stärken und Fähigkeiten, Erfolge, Talente und Ressourcen zu benennen, zu erkennen und diese selbst anzuerkennen und wertzuschätzen. Es fiel ihnen selbst auf, dass sie zwar ein geschärftes Auge, eben die professionelle Fachlichkeit, für andere Menschen hätten, bei sich selbst jedoch häufig passen müssten (der Volksmund sagt bekanntlich, dass der Schuster die schlechtesten Schuhe hat).

Fachkräfte im Sozialen Bereich unterliegen also hohen Anforderungen und einer enormen Verantwortung im beruflichen Alltag, und die Gefahr, auszubrennen, ist hoch.

### **1.3 Die Gefahr von Burnout**

Burnout ist ein in unserer westlichen Industriegesellschaft zunehmendes Symptom und kann als ‚Verschleißerscheinung‘ der modernen Arbeitswelt definiert

werden, wie die Studien der letzten ca. 20 Jahre belegen. Fast die Hälfte aller Mitarbeiter/innen in Industrie und Dienstleistung klagen über permanente Überlastung im Berufsalltag. Bereits 1996 führte Emnid bei 2000 Arbeitnehmern eine Befragung zu ihrer Arbeitsbelastung durch, und 25% fühlten sich durch ihre Arbeit ausgebrannt. Stress und in diesem Zusammenhang bedingte Depressionen, Angstzustände und psychische Zusammenbrüche nehmen laut ILO (Bericht der Internationalen Arbeitsorganisation) zu. In Dänemark belegt eine von ‚Puma‘ – Projekt zu Burnout, Motivation und Arbeitszufriedenheit in 1999 durchgeführte Studie bei Fachkräften der Sozialen Arbeit, dass bereits 22,2% der Befragten an den Folgen von Burnout leiden (IG Metall 3/2001, S.1).

Die Zukunft des Sozialstaats wird u.a. auch wesentlich abhängen von einer menschenwürdigen Gestaltung der Erwerbsarbeit auf dem Hintergrund des allgemeinen gesellschaftlichen Wandels der letzten Jahrzehnte. Betriebliche Gesundheitsförderung und ein dem Individuum zuträglicher Arbeits- und Gesundheitsschutz werden durch die derzeitigen Strukturen in der Arbeitswelt zukünftig höhere Prioritäten erfahren müssen. Die Komplexität und Ausdifferenzierung der Arbeitswelt heute erfordert von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Fähigkeit, sich in ihren Betrieben und Institutionen aktiv für ihren Gesundheitsschutz einzusetzen und für Verbesserungen einzutreten. Stress und Burnout zu verhindern bzw. zu mindern würde hierzu einen hohen Beitrag leisten. Gesunderhaltenden und präventiven Maßnahmen wird ein höherer Stellenwert eingeräumt werden müssen. Viele Krankenkassen haben dies bereits erkannt und ein Präventionsprogramm in ihre Leistungen aufgenommen, in dem die Bewältigung von Stress ein wichtiger Bereich ist.

In der Sozialforschung setzten hierzulande vor ca. zwanzig Jahren erste Forschungsprojekte an. Matthias Burisch schrieb 1989 ein Grundlagenwerk zum „Burnoutsyndrom“, das mittlerweile in der dritten Auflage erschienen ist (2005).

Burnout als Verschleißerscheinung der modernen Arbeitswelt ist ein schleicher Prozess, und Fachkräfte im sozialen und pädagogischen Tätigkeitsfeld sind bekanntlich besonders gefährdet. Bedürfnisse von Adressaten erkennen und in adäquate Hilfs- und Unterstützungsangebote umsetzen sind Alltagsaufgaben. Aber: Wer fragt Fachkräfte eigentlich, was denn sie selbst wollen bzw. brauchen, was sie sich anders oder verändert wünschen in ihrem professionellen Alltag und was sie selbst gegen ein Burnout tun können?

#### **1.4 Die gute Nachricht**

Bei aller Schwere des Themas – es gibt eine gute Nachricht: Auszubrennen ist kein unvermeidbares Schicksal, sondern kann unter bestimmten Bedingungen verhindert und aktiv angegangen werden. Es ist nicht gebunden an eine bestimm-