

> Städtisches Klinikum München



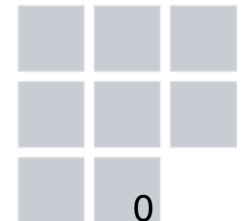
Burn out Prophylaxe und Patientensicherheit

Freitag, 18.11.2011 13 – 16 Uhr

Susanne Bergner, strategische Personalentwicklung



städtisches
> **Klinikum
München**



Burn out Fakten

Burn out ist die Folge von chronischem Stress

1. Personenexterne Belastungsfaktoren

- Beruflicher Kontext
- Sozialer Kontext
- Situative Einflüsse

2. Personeninterne Persönlichkeitsfaktoren

Wenn beide Faktoren zusammenkommen, besteht Burn out Risiko

Burnoutbegünstigende Arbeitsbedingungen

- Hohe Arbeitsmenge, hoher Termindruck, hohe Verantwortung und mangelnde Ressourcen (an Personalkapazität, Finanzmitteln oder auch nötigem Know-How)
- Mangelnde Kontrolle bzw. Selbstbestimmung bei der Arbeitsdurchführung, fehlender Handlungsspielraum, mangelnde Partizipation an Entscheidungsprozessen
- Langer, häufiger, intensiver und anspruchsvoller Kundenkontakt
- Fehlendes oder wenig positives Feedback, unzureichende Be- und Entlohnung (gerade in bestimmten schlecht bezahlten sozialen Helferberufen)
- Schlechte Teamarbeit, mangelnde Kommunikation, fehlende soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten
- Rollen- und Wertekonflikte
- Drohender Arbeitsplatzverlust

Einfluss des modernen Arbeitslebens

- In 2007: rund 3 Mrd Überstunden, die Hälfte unbezahlt
- Die unbezahlten Überstunden nehmen zu, je höher die Arbeitslosigkeit einer Region ist
- Rahmenbedingungen der Überstundenkultur sind Managementkonzepte wie
 - Lean Management
 - Business Reengineering
 - Vertrauensarbeitszeit

> Städtisches Klinikum München

Einflussfaktoren in Form zentraler gesellschaftlicher Werte und Rollenerwartungen

moderne Wertvorstellungen rechtfertigen die Selbstaussbeutung

- Leistungsprinzip
- Die Arbeit ist sinn- und identitätsstiftend
- Verinnerlichung gesellschaftlicher Rollenerwartungen bei Mann und Frau

Burnoutbegünstigende persönliche Faktoren

- Hoher Leistungsanspruch an sich selbst und damit verbunden: hohe Versagensängste
- der intensive Wunsch nach leistungsbezogener Anerkennung und das Bedürfnis, sich zu beweisen
- Die Schwierigkeit, nein zu sagen (aus Angst vor Zurückweisung)
- Mangelnde Distanzierungsfähigkeit bzw. Überidentifizierung mit der Arbeit
- Misstrauen gegenüber anderen Menschen und Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten
- Die Tendenz, die eigenen (Regenerations-) Bedürfnisse langfristig zu ignorieren

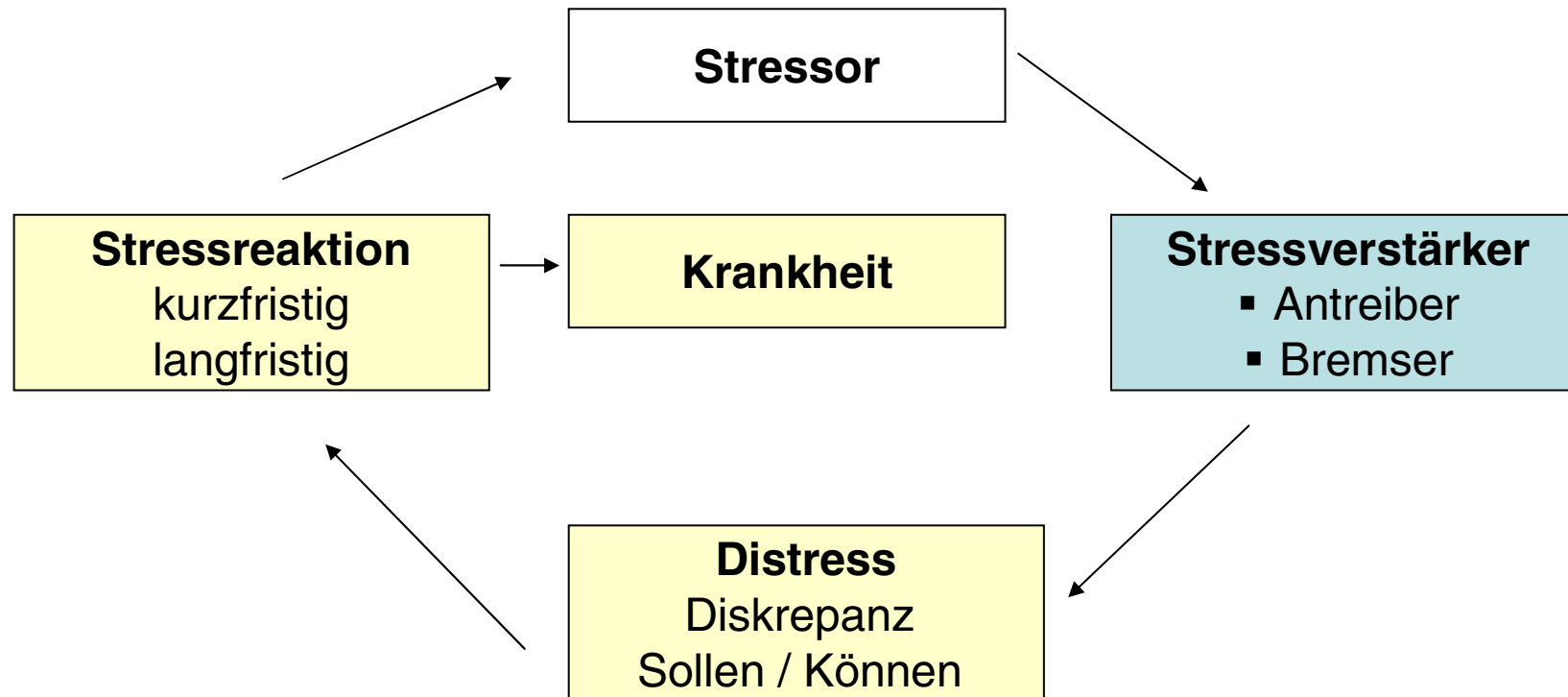
Persönliche Ursachen

- Neurotizismus
- Perfektionsstreben
- Helfersyndrom
- krankhafter Ehrgeiz

Die Symptome des Burnout-Syndroms sind

- Chronische Müdigkeit und seelische Erschöpfung
 - Distanzierung von der Arbeit
 - Körperliche Beschwerden
 - Psychische Veränderungen
 - Kognitive Leistungseinschränkungen
 - Änderung im Verhalten
- Erschöpfungssyndrom
- Depersonalisation
(Selbstentfremdung, Zynismus)
- Ineffektivität / Leistungsminderung

pathogenetische Stresszirkel

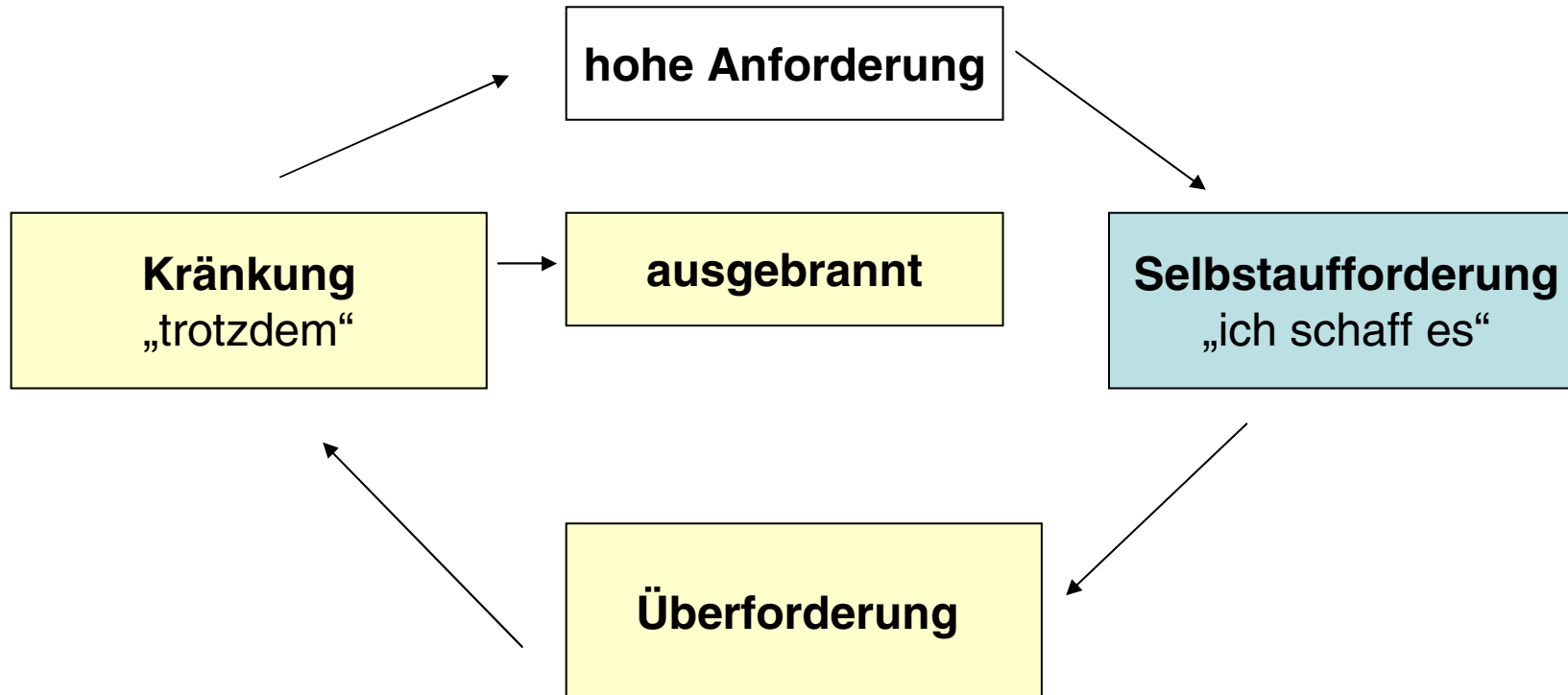


Komponenten des Stresszirkels

Quelle: Toni Brühlmann (Privatklinik Hohenegg) „Burnout und Depression – Überschneidung und Abgrenzung“ 2010

http://www.medicalforum.ch/pdf/pdf_d/2010/2010-08/2010-08-115.PDF

pathogenetische Stresszirkel

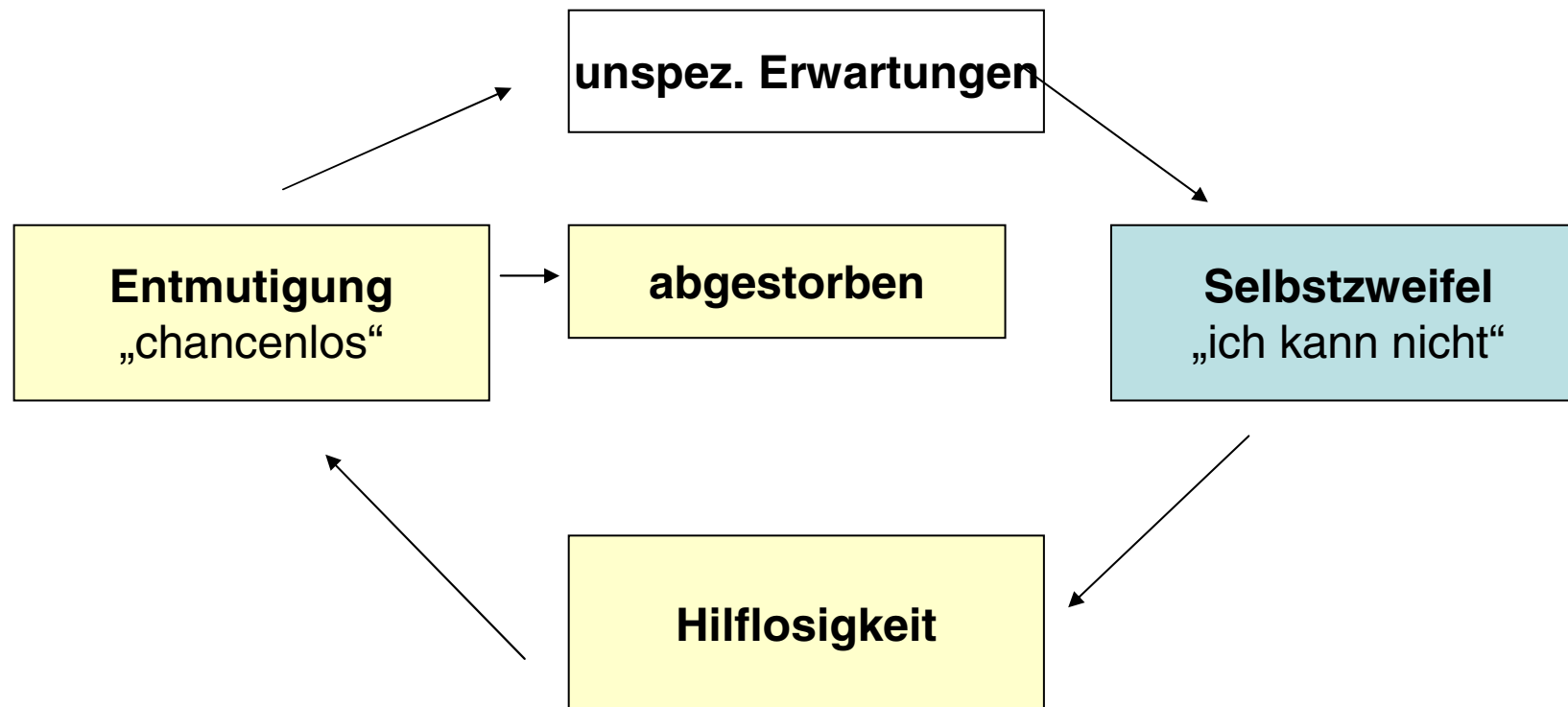


Der psychische Stresszirkel beim Burnoutsyndrom

Quelle: Toni Brühlmann (Privatklinik Hohenegg) „Burnout und Depression – Überschneidung und Abgrenzung“ 2010

http://www.medicalforum.ch/pdf/pdf_d/2010/2010-08/2010-08-115.PDF

pathogenetische Stresszirkel



Der psychische Stresszirkel bei Depression

Quelle: Toni Brühlmann (Privatklinik Hohenegg) „Burnout und Depression – Überschneidung und Abgrenzung“ 2010

http://www.medicalforum.ch/pdf/pdf_d/2010/2010-08/2010-08-115.PDF

> Städtisches Klinikum München

Stressabbau: Stressoren beseitigen oder anders mit ihnen umgehen?

Die psychische Belastungsfähigkeit ist individuell unterschiedlich

Wer über

- Hohe Selbstwirksamkeitserwartung
- Hohes Grundvertrauen in sich selbst
- Positive Lebenseinstellung
- Realistische Ziele und Erwartungen

Verfügt, hat weitaus bessere Aussichten für die Bewältigung von Stress als jmd. mit

- Vielen Selbstzweifeln
- Großer Unsicherheit
- Misstrauen anderen gegenüber
- Überzogene Erwartungen und Ansprüche

Was tun zum Stressabbau?

1. besserer Umgang mit Stressoren (instrumentelles Stressmanagement):

- systematisches Problemlösen
- Arbeitsstrukturierung (Zeitmanagement, Priorisierung)
- Verbesserung der kommunikativen Kompetenzen

2. kognitives Stressmanagement setzt bei den Stressverstärkern an

- stressverstärkende Denkmuster korrigieren

3. palliativ-regeneratives Stressmanagement dämpft die Stressreaktion

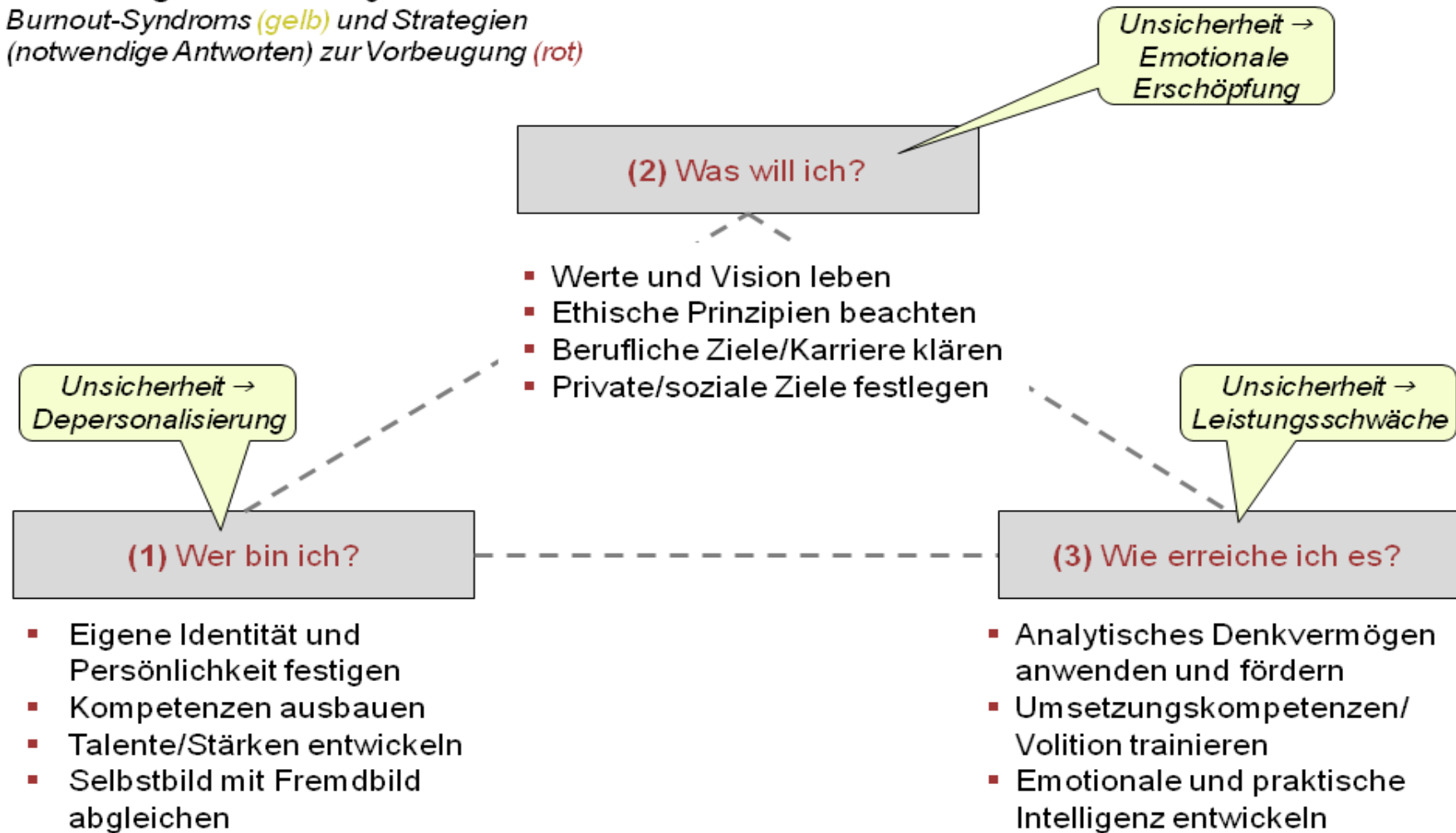
- Ablenkung
- Körperaktivität
- Entspannungstechniken

Therapie

- In der Burnouttherapie ist der Aufbau einer neuen inneren und äusseren Lebensbalance zentral

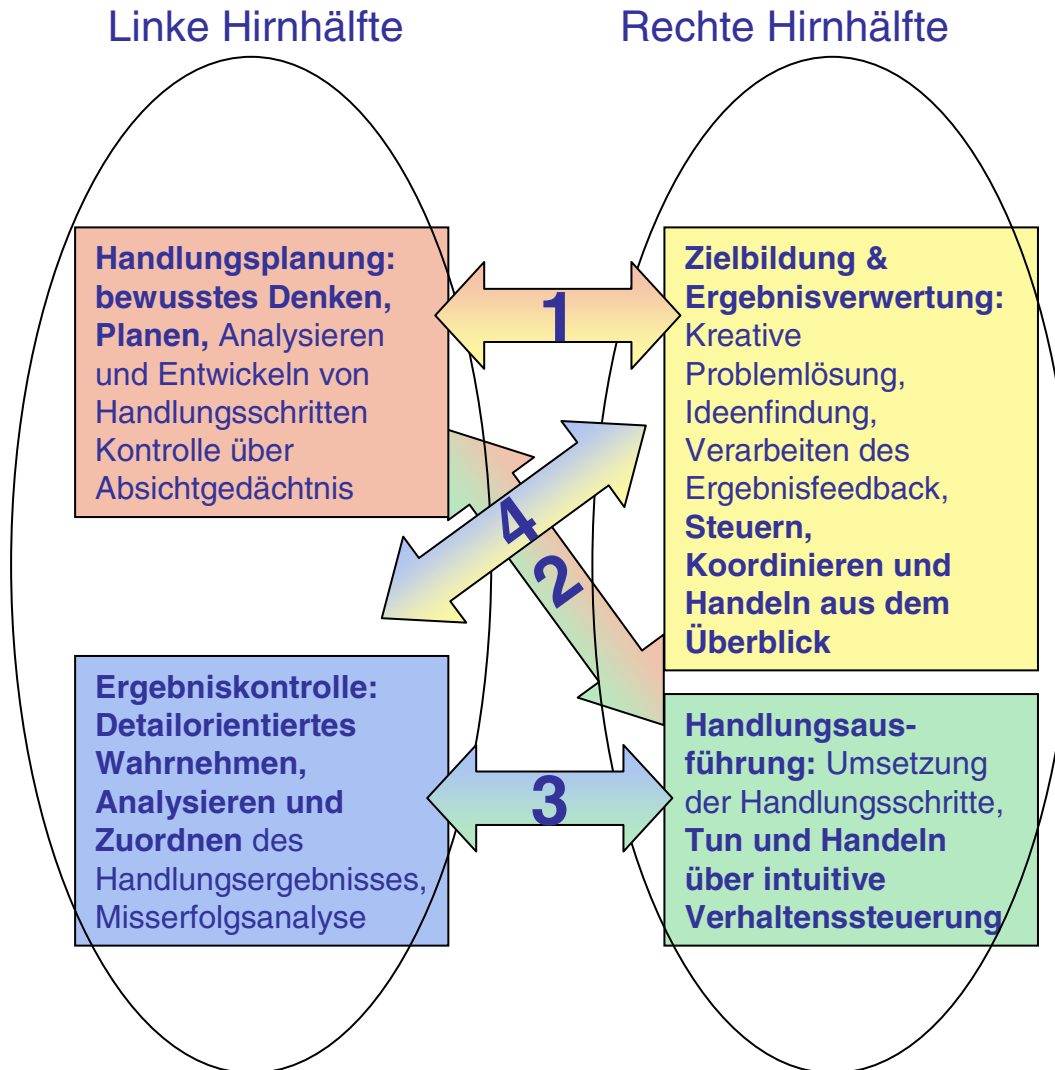
Burnout-Vorbeugung (durch Ganzheitliche Selbststeuerung/Volition)

Erläuterung: Die drei wichtigsten Quellen des Burnout-Syndroms (*gelb*) und Strategien (*notwendige Antworten*) zur Vorbeugung (*rot*)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

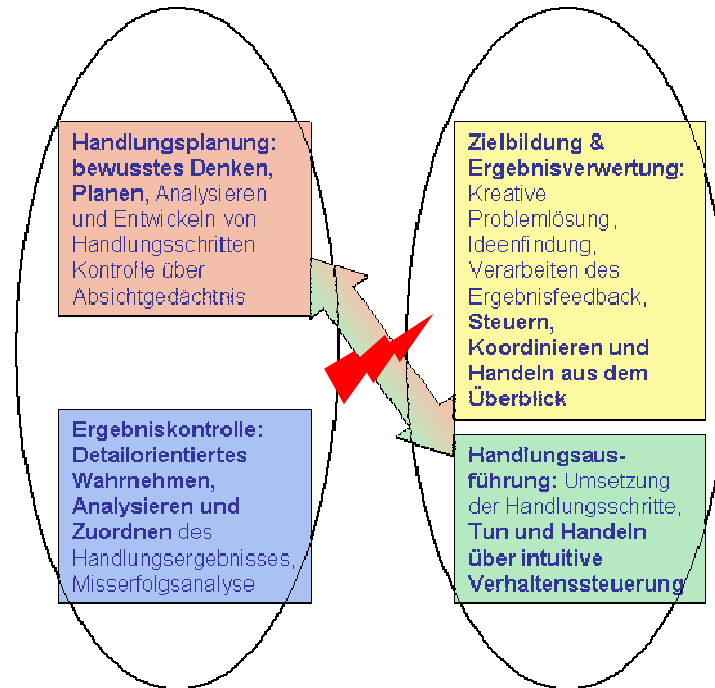
Die Kunst der Selbststeuerung (Prof. Julius Kuhl)



Gemeint ist die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, eigene Ziele zu bilden und sie gegen innere und äußere Widerstände umzusetzen.

Willenshemmung als Folge von übermäßiger Zielverfolgung

Zielverfolgung
Selbstkontrolle
Selbstdisziplin

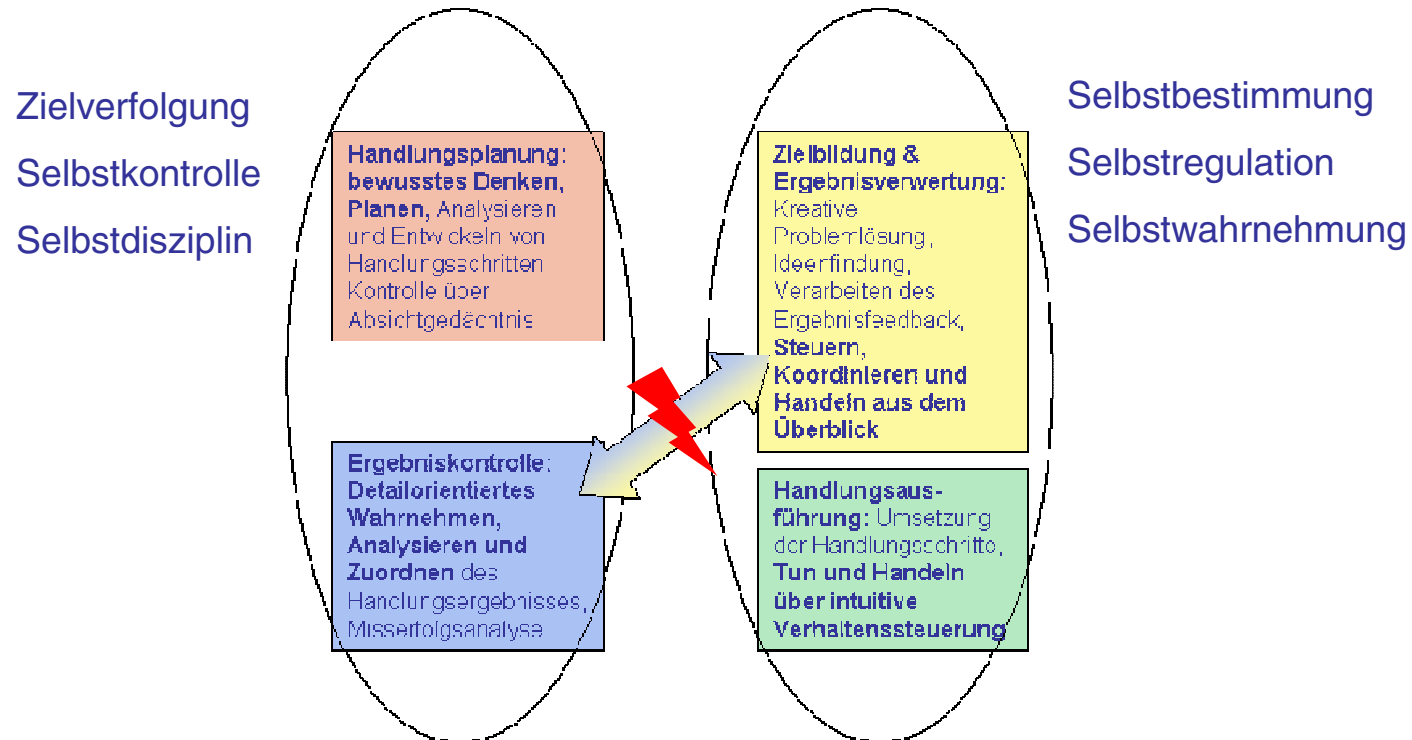


Selbstbestimmung
Selbstregulation
Selbstwahrnehmung

Ein Übermaß von Selbstdisziplin führt dazu, dass man nur noch auf eigene Lage (auf Zukunft bezogene Idealvorstellung, zu große Schwierigkeiten) statt auf Handlungsmöglichkeiten achtet.

Zu viel Selbstbeherrschung und Zielverfolgung nimmt den Schwung zum Handeln. (prospektive Lageorientierung)

Selbsthemmung als Folge von zu viel Selbstkontrolle



Nachdenken über unangenehme Erlebnisse ist normal, aber das kann zu Grübeln führen. Grübeln und gedrückte Stimmung ist eine Folge von Selbsthemmung, weil man Zugang zum Selbst braucht, um lästige Gefühle und Gedanken wieder loszuwerden.

Folge der Selbsthemmung (= zu viel Beschäftigung mit unerledigten Zielen, überstrapaziertes Absichtsgedächtnis, zu viel fremde Ziele): beeinträchtigte Schlagfertigkeit, Spontaneität bis zur Handlungslähmung (retrospektive Lageorientierung)

Wie Engagierte ihr Unternehmen beschreiben

1. Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
2. Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
3. Ich habe bei der Arbeit **jeden Tag** die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
4. Ich habe in den letzten **sieben Tagen** für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.
5. Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert **sich für mich als Mensch.**
6. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
7. Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen und Vorstellungen zu zählen.
8. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, **dass meine Arbeit wichtig ist.**
9. Meine Kollegen/Kolleginnen haben **einen inneren Antrieb**, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
10. Ich habe einen **sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin** innerhalb der Firma.
11. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
12. Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Engagement ist die Folge befriedigter Grundbedürfnisse

- Menschen haben das Bestreben, ein Gefühl von **Kompetenz** zu entwickeln.
- Menschen haben das Bestreben nach **Autonomie**, wollen also selbst bestimmend und selbstverantwortlich handeln.
- Menschen haben das Bestreben nach **Sozialbeziehung**, sie wollen mit anderen zusammen sein, die ihnen positive Unterstützung geben.
- Menschen möchten ein Gefühl von **Kontrolle** über ihre Umwelt haben, sie möchten Dinge beeinflussen, vorhersagen und erklären können.
- Menschen streben nach **Sinn**, sie möchten das Gefühl haben, dass das, was sie tun und erleben, für sie eine Bedeutung besitzt.

Führung und Engagement

Czipin&Proudfood, 2001

39% der Arbeitszeit wird unproduktiv
verbracht

1. Mangelnde **Planung und Steuerung**: 45%
2. Mangelnde **Führung und Aufsicht** 17%
3. Mangelnde Kommunikation 12%
4. Mangelnde Arbeitsmoral 11%
5. Mangelnde Qualifikation 5%
6. EDV-Probleme 10%

Gallup Studie, Stand 2004

Mitarbeiter Engagement

- 69% aller Arbeitnehmer tun Dienst nach Vorschrift
- 16% haben sich innerlich verabschiedet
- 15% sind engagiert bei der Arbeit und mit ihr zufrieden

Ruhr Uni Bochum, 2009

„Nur jeder Fünfte mag seinen Chef“
(TZ, 18.8.09):

- Wichtig sei den Arbeitnehmern ein „vertrauensvoller, sensitiver und fairer Umgang sowie ein **gutes Aufgabenmanagement**“

DDI Development Dimensions International, 2005

„Wofür Führungskräften Respekt gezollt wird“

- | | | |
|----|---|-----|
| 1. | Ergebnisorientierung | 26% |
| 2. | Stellung beziehen und harte Entscheidungen treffen | 16% |
| 3. | Erfolgsstrate./ Vision entwickeln | 14% |
| 4. | Soziale Kompetenzen | 13% |
| 5. | Team aufbauen / motivieren | 11% |
| 6. | Integrität / Ethik | 6% |
| 7. | Kreativität / Innovation | 6% |
| 8. | Fachliches Know How | 4% |
| 9. | Interkulturelle Kompetenz | 1% |

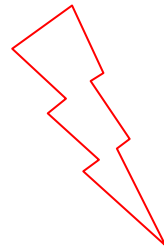
Ursache von Demotivation, Reibungsverlusten sind oft „kleine“ Dinge

Prof. Dieter Frey:

„Die soft facts produzieren auf Dauer die hard facts...“

Prof. Klaus Eckrich:

„Soft facts und die Kaskade der Nonperformance...“



- Nichteinhalten organisatorischer Absprachen
- mangelnde abgesprochene Kooperationsprinzipien
- zu wenig Feedback
- halbherzige Entscheidungen

andererseits:

- Teamzusammenhalt und –klima sind in Krisenzeiten die Motivationsquelle schlechthin.
- gut harmonisierende Arbeitsgruppen bringen erstaunlichste Leistungen