

Zeitmanagement als Burnoutprophylaxe

Wege aus den Fallen und Belastungen des beruflichen Alltags

Erzieherinnen fühlen in ihrem Beruf eine stärkere Belastung als viele andere Berufsgruppen zum Beispiel Feuerwehrleute. Da ist die Gefahr groß, an den vielfältigen Belastungen des Berufs zu zerbrechen. Durch die Wechselbeziehung zwischen beruflichen Anforderungen und persönlichen Strukturen kann sich schleichend ein Burnoutsyndrom entwickeln. Elemente aus dem Zeitmanagement können hier vorbeugen.

Ein schönes Wochenende war das, denkt Sandra K. als sie am Sonntagabend zu Bett geht. Sie und ihr Mann waren mit Freunden wandern und anschließend hatten sie noch gemeinsam gekocht und den Abend richtig schön gemütlich ausklingen lassen. Gute Voraussetzungen für einen positiven Start in die neue Arbeitswoche. Doch als Sandra K. montags morgens wach wird denkt sie: „Ich möchte liegen bleiben. Heute bitte keine Kinder und keine KiTa.“

Was war passiert? Sandra spürt offensichtlich erste Anzeichen eines Burnouts.

Als Erzieherin setzt sich Sandra K. langfristig und intensiv für die Kinder in ihrer Einrichtung ein. Burnout kann eine Reaktion sein, auf die hohe emotionale Belastung die dabei entsteht. Diese Entwicklung beginnt mit körperlichen Symptomen wie zum Beispiel psychosomatischen Beschwerden, setzt sich fort über emotionale Beschwerden wie Niedergeschlagenheit, zunehmende Reizbarkeit oder abnehmende Arbeitszufriedenheit. Am Ende der Entwicklung steht eine geistige Erschöpfung, die in einer negativen Einstellung zu sich selbst, seiner Arbeit und den Betreuten gipfelt. Die Einstellung zu den Kindern kann sich also grundsätzlich ändern, so dass es am Ende heißen kann „Kinder nerven einfach. Warum soll ich mich um die Gören anderer Leute kümmern?“.

Bei der Entstehung eines Burnouts gibt es einen engen Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen und der Persönlichkeit des Betroffenen. Erzieherinnen leisten permanente Beziehungsarbeit und sind Arbeitsbedingungen ausgesetzt, die andere Berufsgruppen in dieser Form nicht hinnehmen würden. Erst durch den Streik im Jahr 2009 ist es erstmals gelungen, die breite Öffentlichkeit darauf aufmerksam zu machen, dass Erzieherinnen über stärkere berufliche Belastungen klagen als zum Beispiel Feuerwehrleute. Sie fühlen sich körperlichen Belastungen durch ungünstige Körperhaltungen ausgesetzt, sie klagen über den hohen Lärmpegel in ihren Einrichtungen, sie müssen mit immer schwierigeren Kindern in immer größeren Gruppen arbeiten. Trotz dieser schlechten Bedingungen wollen sie ihren Job gut machen. Dabei setzen sie ihre inneren Antreiber derart unter Druck, dass sie sich einem ständig steigenden Gefühl von Stress ausgesetzt fühlen. Im wesentlichen sind es fünf Fallen, in die Betroffene tappen können und ihren Leidensdruck damit wie in einer Spirale weiter erhöhen.

- Sie suchen Selbstbestätigung und Anerkennung durch besonders gute Leistungen. Ihr Antreiber sagt Ihnen „sei perfekt“.
- Sie haben einen übersteigerten Wunsch nach Zugehörigkeit und Angenommen sein. Ihr Antreiber fordert von Ihnen „sei beliebt“.
- Sie legen ein übersteigertes Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung an den Tag. Hilfe können sie nur schwer annehmen. Ihr Antreiber fordert Sie auf

- „sei stark“.
- Sie verfügen über ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis und haben das Gefühl, alles selbst erledigen zu müssen. Sie haben den Leitspruch verinnerlicht „behalte die Kontrolle“.
- Ihr innerer Schweinehund stellt ihnen ein Bein. Er verkörpert die eigene Willensschwäche. Wenn Sie aktiv werden wollen, schaut er Sie mit treuen Augen an und sagt: „laß es doch gemütlich angehen, warum denn diese ganze Hektik?“.

Elemente aus dem Zeitmanagement können helfen, aus dieser Spirale auszubrechen oder es erst gar nicht zu negativen Entwicklungen kommen zu lassen. Dazu im Folgenden einige Anregungen zur Selbstreflexion und zum praktischem Tun.

Befreien Sie sich aus der Perfektionismusfalle!

«Sei perfekt» oder «Mach keinen Fehler». Kommen Ihnen diese Sätze bekannt vor? Verlangen Sie von sich und Ihrer Umgebung gerne Perfektion, Vollkommenheit und Gründlichkeit in allem, was Sie tun? Lassen Sie sich von den beiden inneren Überzeugung leiten: “Ich muss immer noch besser werden.” und “Ich bin noch nicht gut genug.”?

Wenn das so ist, dann drohen Sie in die Perfektionismusfalle zu tappen. Und um da wieder heraus zu finden ist eine Erkenntnis besonders wichtig: Mit 20 Prozent Ihres Aufwands können Sie 80 Prozent Ihres Ergebnisses erzielen! Die restlichen 80 Prozent Ihrer Zeit verschwenden Sie anschließend damit, Ihr Ergebnis auf perfekte 100 Prozent zu erhöhen. Nun mal ehrlich, sind diese 20 Prozent Qualitätsgewinn diese Zeitverschwendung wert? Lassen wir da nicht besser fünf gerade sein? Seien Sie ehrlich zu sich selbst: Muss wirklich alles völlig perfekt sein und genügen häufig nicht auch 80 Prozent? Wer sich den ganzen Tag das Hirn damit zermartert, wie er seinen Job am besten machen kann, darf sich am Schluss nicht wundern, dass er seine Aufgaben nicht einmal mehr anpacken kann. Ihm fehlt dazu einfach die Kraft. Da es wie immer im Leben auch hier um Balance geht, darf diese Anregungen nicht als Aufforderung zur Nachlässigkeit mißverstanden werden.

Setzen Sie gegen Ihre Antreiber die Erlauber: „Du darfst es Dir leicht machen! Es ist in Ordnung Fehler zu machen oder Irrtümer zu begehen und daraus zu lernen!“

Verabschieden Sie sich von der Illusion, alle müssten sie lieben!

Manchem mag es bei diesen Sätzen im Ohr klingen: «Mach es immer allen recht» und «Sei immer liebenswürdig». Wer sich von diesen Antreibern leiten lässt, fühlt sich verantwortlich dafür, dass die anderen sich wohlfühlen. Ihm ist es wichtig, von seinem Umfeld geschätzt zu werden und beliebt zu sein. So ist er gezwungen, seine eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund stellen. Der andere mit seinen Anliegen ist immer wichtiger als er selbst. Daraus resultiert die Unfähigkeit, Nein sagen zu können. Diese Unfähigkeit gehört im Arbeitsalltag zu den wichtigsten Zeitdieben. Dadurch wird jede Planung hinfällig. Wer sich immer und sofort um die Anliegen und Bedürfnisse der anderen kümmert, weil er niemanden enttäuschen möchte, kommt nicht mehr zu seinen eigenen Arbeiten. Ihre Aufgabe ist es, sich aus der „Ja-Sager-Falle“ zu befreien. Also werden Sie aufmerksam dafür, in welchen Situationen Sie sich vorschnell zum Ja-Sagen hinreißen lassen. In welchen Situationen fällt Ihnen das Nein-Sagen besonders schwer? Können Sie da ein System entdecken? Gibt es Menschen in Ihrem Umfeld, die diese Schwäche ausnutzen? Wie wollen Sie künftig damit umgehen?

Es ist eine Illusion zu glauben, Anerkennung könne man nur erreichen, wenn man es allen recht macht. Letztlich sehen das die anderen eher als Schwäche. Man wird eine

Weile beliebt sein, wird aber ausgenutzt und wenig respektiert. Ein möglicher Weg aus dieser Falle ist der Ansatz, zunächst einmal Zeit zu gewinnen. Also ehe Sie vorschnell Ja sagen, bitten Sie um Bedenkzeit, die Sie dafür nutzen für sich Klarheit zu gewinnen. Habe ich überhaupt Zeit, das Anliegen des anderen zu erfüllen. Hindert mich das Ja-Sagen am Erreichen meiner eigenen Ziele? Was sind überhaupt meine Ziele? Was will ich beruflich kurz-, mittel- und langfristig erreichen? Setzen Sie gegen Ihren Antreiber „sei lieb“ den Erlauber „Du darfst Dich abgrenzen und nein sagen!“

Lösen Sie sich von der Pflicht „Ich muss immer stark sein“!

„Beiß die Zähne zusammen!“ diesen Antreiber nehmen manche derart wörtlich, dass sie sich im Schlaf ihr Gebiß ruinieren. Sie denken, sie dürften keine Schwäche zeigen. So als würden alle nur darauf warten, über sie herfallen zu können. Für diese Menschen ist das Leben nur anstrengend und gefährlich. Sie meinen stets voll da sein zu müssen, weil auf die anderen sowieso kein Verlass sei. Doch Heldentum um jeden Preis und die Neigung, die eigenen Gefühle zu unterdrücken ist der Gesundheit nicht unbedingt förderlich. Häufig sind psychosomatische Probleme wie Magenschleimhautentzündung oder Migräne die Folge. Erkennen Sie den Antreiber „sei stark!“ als einen Ihrer alten Bekannten? Bemühen auch Sie sich, Gefühle wie Hilflosigkeit oder Traurigkeit nicht zu zeigen? Scheuen Sie sich davor, Schwäche und Anlehnungsbedürftigkeit zu zeigen? Tun Sie alles dafür, nach außen stark und selbstbewusst zu wirken? Neigen Sie unter Stress zu impulsivem Verhalten? Wenn das der Fall ist, dann ist es höchste Zeit, gegen zu steuern. Lernen Sie, auch Ihre weichen Seiten in den Alltag zu integrieren und schaffen Sie sich Ruheinseln, auf denen Sie sich auch mal fallen lassen können. Sie müssen nicht immer stark sein, Sie dürfen auch mal um Hilfe bitten und es ist auch in Ordnung, anderen zu vertrauen.

Lernen Sie zu delegieren! Sie können nicht alles unter Kontrolle haben.

Wer wenig Verantwortung an andere abgibt möchte die Kontrolle behalten. Zu einem ausgeprägten Kontrollverhalten neigt, wer seine nähere Umwelt, in der Regel bereits in frühester Kindheit, als wenig vertrauenswürdig erlebt hat. Er riskiert nicht, dass etwas passiert, was außerhalb des eigenen Einflussbereiches liegt. Am Arbeitsplatz wird diese Haltung dann wirklich zum Problem, wenn der Kontrollwunsch zu groß und übermächtig wird. Dann entstehen Anspannung und Angst. Der Betroffene befürchtet, seine Aufgaben nicht mehr bewältigen zu können und fragt sich: „was passiert, wenn ich es nicht schaffe?“. Häufig hindert selbst in dieser Situation die Angst vorm Delegieren von Aufgaben. Man glaubt, die anstehenden Anforderungen selbst schneller erledigen und vor allen Dingen richtig lösen zu können. Wer delegiert muss also jemand anderem die Chance geben, Dinge anders zu erledigen und dabei vielleicht auch Fehler zu machen. Gehören Sie auch zu denen, denen leicht der Spruch von den Lippen geht: „Das hab ich selbst schneller erledigt.“? Befürchten Sie Konkurrenz im eigenen Haus und Verlust des eigenen Ansehens, wenn Sie Aufgaben abgeben?

Wenn Sie solches Verhalten an sich beobachten, sollten Sie sich ernsthaft mit den Vorteilen des Delegierens beschäftigen. Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen, fördert die Zusammenarbeit und die Verantwortungsbereitschaft im Team und entlastet die Führungskraft für die Erledigung wirklich wichtiger Aufgaben. Aber beachten Sie, dass Sie niemanden mit der Übernahme einer Aufgabe überfordern und fragen Sie nach, ob sich die Person auch mit der übertragenen Aufgabe identifizieren kann.

Nehmen Sie Ihren inneren Schweinehund an die Leine!

Der innere Schweinehund ist unser ständiger Begleiter. Persönlichen Einsatz zeigt er nur,

wenn er uns daran hindern möchte, Dinge zu tun auf die er keine Lust hat. Er will es vor allen Dingen bequem. Alles soll so bleiben wie es ist. Deshalb sind ihm Techniken zur Organisationsentwicklung und zum Selbstmanagement ein Graus. Lieber hält er sich an bewährte Methoden wie „Kopf-in-den-Sand-stecken“ oder den Spruch „Was Du heute kannst besorgen, das verschiebe ruhig auf morgen“. Die Quittung dafür bekommen wir anschließend mit den Gefühlen von Stress, Überlastung und Zeitdruck, weil wir unsere Aufgaben nicht rechtzeitig erledigen. Wenn Sie diesen, zugegebener Maßen liebenswerten, Zeitgenossen an die Leine legen möchten, dann stellen Sie sich die folgenden Fragen. Bei welcher Gelegenheit begegnet mir mein innerer Schweinehund? Wo ist sein Lieblingsrevier? Wie kann ich große Aufgaben in kleine Salamischeibchen zerlegen, um ihn zu überlisten? Womit belohne ich den inneren Schweinehund und mich selbst, wenn wir eine wichtige Aufgabe gemeinsam erledigt haben? Das heißt, überfordern Sie Ihren inneren Schweinehund nicht mit unrealistischen Zielen und Aufgaben. Vermitteln Sie ihm das Gefühl der Machbarkeit und dann geht er locker neben Ihnen an der Leine.

Fazit

Elemente aus dem Zeitmanagement sind Bestandteile einer effektiven Vorbeugung gegen Burnout. Bei der Umsetzung der beschriebenen Tipps und Hinweise ist es wichtig, den Gedanken der Balance nicht aus dem Blick zu verlieren. Denn wir brauchen beides, Anspannung und Entspannung, Arbeit und Freizeit, Kontrolle und Loslassen, Struktur und Chaos. Unsere Aufgabe besteht darin, bei all diesen vielen Polaritäten das gesunde Mittelmaß zu finden.

Setzen Sie sich weiter mit dem Thema auseinander!

Auf der Homepage der LandesArbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e.V. (LAGS) haben wir für Sie ausführliche Informationen zusammengestellt. Dort finden Sie unter <http://www.lags.de/index.php?id=285> Literaturangaben und weiterführende Links zu den Themen Burnout und Zeitmanagement, Befragungsergebnisse zur Arbeitszufriedenheit und dem Gesundheitszustand von Erzieherinnen sowie Anregungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der KiTa.

Franz Gigout

Supervisor (DGSv)

Geschäftsführer der LandesArbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung Saarland e.V. (LAGS)