

# Den positiven Umgang mit Belastungen lernen

Burnout-Prävention bei den Sozialen Diensten der Stadt Zürich

Die Aufgaben, welche sich der Sozialen Arbeit stellen, sind anspruchsvoll, die psychische Beanspruchung der Fachleute ist gross. Damit diese mit der hohen Belastung umgehen können, bieten die Sozialen Dienste der Stadt Zürich ihren Mitarbeitenden ein umfassendes Bildungsangebot an sowie ein Case Management für Personen, die an Burnout erkrankt sind.

In den Sozialen Diensten der Stadt Zürich (SOD) setzen sich rund 900 Mitarbeitende dafür ein, dass die Bevölkerung auf eine wirksame soziale Grundversorgung zählen kann. Die SOD engagieren sich für eine gute Lebensqualität in allen städtischen Quartieren. Durch die Arbeit in den Bereichen Quartierkoordination, Soziokultur, Kinder- und Jugendhilfe, Sozialhilfe und zivilrechtliche Massnahmen leisten die SOD einen wichtigen Beitrag zum sozialen Frieden und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Soziale Arbeit bringt eine hohe Belastung mit sich, welche auf die anspruchsvollen Aufgaben und die psychische Beanspruchung zurückzuführen ist. Die spezifischen Belastungsfaktoren erfordern es, der psychischen und physischen Verfassung der Mitarbeitenden Sorge zu tragen. In den SOD geschieht dies auf verschiedenen Ebenen, unter anderem mit einem umfassenden Angebot zur Förderung des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

## Selbstmanagement und Case Management

Es steht ein breites Bildungsangebot für den positiven Umgang mit Belastungen und zur Gesundheitsförderung zur Verfügung. So gibt es z. B. Kurse in Zeit- und Selbstmanagement sowie zum Umgang mit Stress und auch Fitnessangebote. Für ein professionelles Selbstmanagement im Umgang mit Belastungen bieten die SOD seit längerer Zeit Kurse zum Selbstmanagement mit dem «Zürcher Ressourcenmodell» (ZRM) an (siehe Beitrag Caroline Theiss-Wolfsberger). Zudem gibt es ein wechselndes Kursangebot zu Bewegung, Entspannung und Ernährung, das mehrheitlich kostenlos ist und von den Mitarbeitenden in ihrer Freizeit besucht wird.

Für Mitarbeitende, die von einer länger dauernden Krankheit betroffen sind oder einen schweren Unfall erlebt ha-

ben, bietet das Sozialdepartement ein Case Management an (siehe Beitrag von André Moser). Dieses begleitet betroffene Mitarbeitende frühzeitig in einer entsprechenden Situation. Mit lösungs- und ressourcenorientierter Arbeitsweise und einer transparenten Kommunikation wird daraufhin gearbeitet, dass Mitarbeitende ihre Arbeit wieder aufnehmen können.

Martin Rosenberg

## Burnout-Prävention mit dem Selbstmanagement-Training ZRM

«Ich bin im Stress.» Diese Aussage hören wir häufig, wenn wir jemanden nach seinem Befinden fragen. Und das ist nicht weiter verwunderlich. Überall in der Arbeitswelt steigen die Anforderungen, und wir sind konfrontiert mit grosser Arbeitsbelastung, mit Zeitdruck und einer Vielzahl von Terminen. In vielen Bereichen ist der Dokumentations- und Administrationsaufwand hoch und es bleibt zu wenig Zeit für die Kernaufgaben. Parallel dazu wird Personal abgebaut, was den Druck noch erhöht. Wenn dann noch Zuständigkeits- und Kompetenzgerangel oder Probleme mit Vorgesetzten oder Kollegen dazukommen, ist der Stress vorprogrammiert. Aber nicht nur das berufliche Umfeld, auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist anspruchsvoll.

Bei all dem fühlen wir uns manchmal wie ein Teekessel, der gleich pfeift, oder eine Kerze, die an beiden Enden brennt. Ratschläge wie «Jetzt mach doch mal eine Pause» oder «Entspann dich doch einfach» sind gut gemeint, aber nicht hilfreich, wenn wir uns längst im Dauerstress befinden.

## Stressresistenz ist individuell

Dabei ist Stress von seinem evolutionären Ursprung her gar nicht der Bösewicht, als den wir ihn heute ansehen. Im Gegenteil: Stress ist eigentlich die normale Reaktion eines gesunden Körpers auf eine Bedrohungs- oder Belastungssituation. Wenn es brenzlig wird, steigt der Blutdruck, Adrenalin wird ausgeschüttet, der Puls geht hoch, Energiereserven werden bereitgestellt. Diese Reaktion diente unseren Vorfahren zum Überleben, indem sie den Körper für Flucht oder Kampf vorbereitete.



**Martin Rosenberg,**  
Leiter Personalteam Soziale  
Dienste der Stadt Zürich.



**Caroline Theiss-Wolfsberger,**  
ZRM®-Trainerin, CAS Universität Zürich; PSI-Lern- und Kompetenzberaterin, Universität Osnabrück, arbeitet als selbstständige Trainerin und Beraterin in Zürich.



**André Moser,**  
Teamleitung Case Management Finanz-, Sozial-, Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich.



In unserer heutigen Zeit sind wir bezüglich der Stressreaktionen unseres Körpers mit zwei Problemen konfrontiert:

1. Wir können die Stressreaktion nicht gemäss unserer biologischen Programmierung durch eine sofortige körperliche Aktivität abreagieren
2. Unsere eigenen automatisierten Denkmuster identifizieren eine Situation als Stress

Stressresistenz ist individuell sehr unterschiedlich. Wenn wir die Menschen in unserem Umfeld beobachten, können wir leicht erkennen, dass etwas, was beim einen eine heftige Stressreaktion auslöst, den anderen völlig kaltlässt. Verantwortlich für das Gefühl von Dauerstress ist also weniger die Art der Stressoren, sondern unser Umgang damit. Diesen Umgang mit Stressoren zu korrigieren, ist das Ziel des Selbstmanagementtrainings ZRM, das an der Universität Zürich von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause entwickelt worden ist.

#### Ablaufmuster im Gehirn

Eine an der ETH Zürich durchgeführte Wirksamkeitsstudie konnte zeigen, dass sowohl das persönliche Stressempfinden als auch die tatsächliche Höhe des Stresshormons Cortisol im Blut bei Trainingsteilnehmern im Vergleich zu einer nicht trainierten Kontrollgruppe signifikant gesenkt werden konnte. Der zugrunde liegende Mechanismus des ZRM-Trainings beruht auf der Neuroplastizität des Gehirns. Unsere Reaktionen und unser Verhalten werden gesteuert über unbewusst ablaufende Informationsverarbeitungsprozesse. Aufgrund von Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens machen, entstehen im Gehirn Ablaufmuster als automatisierte Reaktionen auf bestimmte Situationen. Diese Automatismen sind im Grunde eine wunderbare Erfindung unseres Gehirns, denn sie entlas-

ten unseren bewusst arbeitenden Verstand, der für seine Arbeit viel Zeit und Energie benötigt. Als Beispiel sei hier das Autofahren erwähnt: Die erste Fahrstunde ist der reine Horror, weil wir an so vieles gleichzeitig denken müssen, aber nach kurzer Zeit haben sich die Abläufe automatisiert. Genauso funktioniert das mit dem Stressempfinden: Im Laufe der Zeit hat das Gehirn gelernt, auf Zeitdruck oder hohe Pendenzenberge mit einer Stressreaktion zu antworten. Ratschläge, doch mal eine Pause zu machen oder es ruhiger zu nehmen, sind gut gemeint, helfen aber gar nicht, da es sich bei der unerwünschten Reaktion um einen Automatismus handelt.

#### Negative Automatismen durch positive Denkmuster ersetzen

Ziel des ZRM-Trainings ist es, diese schädlichen Automatismen durch Denkmuster zu ersetzen, die das psychobiologische Wohlbefinden fördern. Um auf die unbewusste Verstandesebene zuzugreifen und den Umgang mit den Stressoren zu verändern, arbeitet das ZRM mit Bildern und Mottozielen, einem Zieltyp, der von Storch und Krause entwickelt wurde, um die innere Haltungsebene zu erreichen. Bild und Ziel dienen dazu, eine innerpsychische Ressource zu aktivieren.

Das ZRM versteht sich als Psychoedukation, die den adäquaten Umgang mit dem eigenen psychischen System vermittelt und aufzeigt, wie Veränderungen möglich sind. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Transfereffizienz des Gelernten in den eigenen Alltag und auf Expertenunabhängigkeit. Die Teilnehmer erlernen ein Selbstmanagementverfahren, das neue Handlungsoptionen eröffnet und sich auch in anderen Bereiche ihres beruflichen und privaten Lebens anwenden lässt.

Caroline Theiss-Wolfsberger

## Case Management am Arbeitsplatz

Das betriebliche Case Management der Stadtverwaltung Zürich hat einen ausdrücklichen Integrationsauftrag und ist eine freiwillige Dienstleistung für alle Mitarbeitenden, die von Krankheit oder Unfallverletzungen betroffen sind. Bereits nach 14 Tagen krankheitsbedingter Abwesenheit nimmt das Case Management mit den Betroffenen Kontakt auf und klärt, ob Unterstützungsbedarf nötig und gewollt ist. Wenn die Diagnose Burnout lautet, ergibt das einen ersten Anhaltspunkt für den Grund des Arbeitsausfalls. Allerdings können erst nach Analyse der Gesamtsituation – dazu gehört auch das weitere Umfeld der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters – konkrete weitere Schritte geplant werden.

### Verschiedene Rollen – verschiedene Möglichkeiten

Die Case Managerin oder der Case Manager benötigt für die weitere Arbeit Vollmachten; dazu gehört etwa, dass sie oder er Ärztinnen und Ärzte von der Schweigepflicht entbinden kann. Der Entscheid, ob ein Time-out, der Aufenthalt in einer spezialisierten Klinik oder ein rascher Wiedereinstieg angezeigt ist, erfolgt in enger Absprache mit dem ganzen Behandlungs- und Betreuungsteam. Ebenfalls werden nach Bedarf die Laufbahnberatung, Coaches und allenfalls die Sozialversicherungen mit einbezogen.

Das Personalrecht der Stadt Zürich sieht vor, dass nach vier Wochen Abwesenheit infolge Krankheit oder Unfall die Vertrauensärztinnen und -ärzte der Pensionskasse Stadt Zürich eine vertrauensärztliche Begutachtung durchführen. Sie klären ab, ob und wann die Arbeit wieder aufgenommen werden kann. Die Zusammenarbeit zwischen dem Case Management und den Vertrauensärztinnen und -ärzten ist sehr eng. Diese kennen dank ihrer Tätigkeit die Stadtverwaltung und ihre Besonderheiten sehr gut, was bei einer Reintegration an den angestammten Arbeitsplatz hilfreich ist.

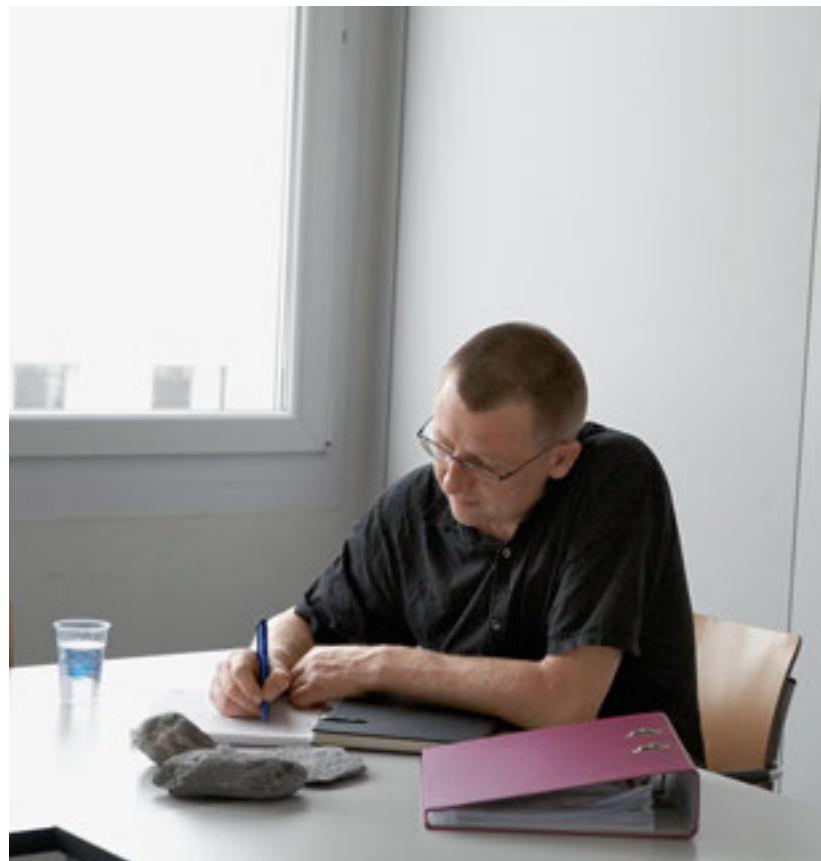
### Eine Diagnose – viele Ursachen

Für das weitere Vorgehen wichtig sind die Abklärungen im Umfeld des Betroffenen. Gerade im Fall eines Burnouts zeigt die Erfahrung, dass die Arbeit oft der Auslöser, aber nicht die alleinige Ursache ist. Meist spielen viele weitere Faktoren eine Rolle. Die Case Managerin oder der Case Manager hat die Aufgabe, diese Faktoren – z.B. Beziehungs- und Familiensituation oder den allgemeinen Gesundheitszustand – zu beleuchten und zu prüfen, ob diese allenfalls eine vollständige Genesung behindern.

### Drei Schritte vor und zwei zurück

Ein Wiedereinstieg wird sorgfältig durch das Case Management vorbereitet und eng begleitet. In der Regel erfolgt eine solche Rückkehr an den Arbeitsplatz stufenweise und mit klar definierten Aufgaben. Das erleichtert die Übersicht und reduziert Stressmomente. Der Verlauf wird an regelmässig geführten Standortgesprächen mit den Betroffenen, den Personalverantwortlichen und den Vorgesetzten besprochen. Oft drehen sich diese Gespräche um die Frage, ob eine Rückkehr an den angestammten Arbeitsplatz wirklich realistisch ist oder wie sich die Zusammenarbeit im alten Team und mit denselben Vorgesetzten gestaltet.

Und selbst bei guten Voraussetzungen und enger Begleitung zeigt sich immer wieder, dass die Reintegration an



den angestammten Arbeitsplatz nie linear verläuft. Rückschläge müssen in Kauf genommen und Leistungs- oder Arbeitsziele flexibel angepasst werden.

### Burnout – eine Zeiterscheinung

Eine Arbeitswelt, die sich immer schneller verändert, ist für viele eine Herausforderung. Was heute gilt, ist morgen veraltet. Nicht alle finden damit einen guten Umgang. Viele sind verunsichert und mit dem lebenslangen Lernen konfrontiert. Begünstigt wird eine solche Überforderung durch rasch aufeinanderfolgende Reorganisationen, fehlende Ressourcen, mangelnde Mitbestimmung bei Veränderungsprozessen und ein angespanntes Verhältnis zu den Vorgesetzten.

### Schlüssel für den Erfolg

Entscheidend für das Erreichen einer hohen Erfolgsquote ist der frühzeitige Einbezug des Case Management. Alle Beteiligten – Personalverantwortliche, Vorgesetzte, das Case Management, Ärzteschaft und Therapeutinnen oder Therapeuten – müssen von Anfang an koordiniert zusammenarbeiten. Die gegenseitige Wertschätzung, das Klären der Rollen und die Übernahme von Eigenverantwortung bilden die Grundlage, damit eine Reintegration erfolgreich verläuft.

Ist eine Reintegration am angestammten Arbeitsplatz nicht möglich, begleitet das Case Management die betroffenen Mitarbeitenden weiter und unterstützt sie bei der Planung von sozialverträglichen Anschlusslösungen. Wichtig ist ausserdem, dass Vorgesetzte und Personalverantwortliche in der Thematik «Burnout» geschult und bei Bedarf gecoacht werden, damit sie Symptome frühzeitig erkennen und einen längeren Arbeitsausfall verhindern können.

André Moser