

„Vom heißen Draht zum Burnout im Call Center“

Ursachen – Verläufe – Symptome – Prävention

Mag. Ulrike Gmachi-Fischer

Im Heft 5, 2010, des Fachmagazins CallCenter Profi befasst sich ein Artikel mit dem Thema „Schicksal oder Herausforderung. Stress im Call Center.“ Call Center Arbeit ist belastender als andere Tätigkeiten, wird eine Studie von ccall zitiert. Trotz großer Fortschritte der Branche, den Beruf des Call Center Agenten zu professionalisieren, fehlt Ulrike Gmachi-Fischer immer noch die Auseinandersetzung mit dem Wesen der Kommunikation dieses Tätigkeitsbereichs. Die Kommunikationswissenschaftlerin sieht einen Zusammenhang mit der Anforderung des Arbeitsplatzes und dem nachweislich häufigeren Auftreten psychosomatischer Erkrankungen. Aktuelle Fehlzeitenreports belegen, Fehlzeitenbelastung ist in personenbezogenen Dienstleistungsberufen besonders hoch, Burnout und psychische Erkrankungen sind stark im Steigen. Das Call Center, ein moderner Arbeitsplatz in der Dienstleistungsgesellschaft, schafft sich seinen eigenen „Arbeitsunfall“?

Was ist dran an dem Arbeitsplatz, was macht die Arbeit im Call Center so Burnout anfällig?

Burnout – Ein Hype?

Der Begriff „Burnout“ wurde erstmals 1974 von dem Psychoanalytiker Herbert Freudenberger verwendet. „Helfende Berufe“ fielen ihm durch besonders häufige Krankschreibungen auf. Ursache war eine besonders hohe Arbeitsbelastung kombiniert mit besonders hohem persönlichem Engagement, das gemeinsam zum „Ausbrennen“ führt.

Bis heute ist Burnout ist noch keine Diagnose im Sinne der klinischen Klassifikation. Im ICD-10 (Manual klinischer Klassifikationen) wird Burnout unter Z (Faktoren die den Gesundheitszustand beeinflussen) als (Z73.0) „Erschöpfungssyndrom“ angeführt.

Was ist Burnout?

Burnout ist der völlige körperliche, mentale, psychische und soziale Zusammenbruch eines Betroffenen und entwickelt sich schleichend über Monate und Jahre in einem fortlaufenden Prozess der physischen, emotionalen und mentalen Verausgabung.

Charakteristische Merkmale sind körperliche und emotionale Erschöpfung, anhaltende physische und psychische Leistungs- und Antriebsschwäche sowie der Verlust der Fähigkeit, sich zu erholen. Dabei kann es immer wieder zu Phasen der Besserung und Erholung kommen. Der fließende Übergang von der normalen Erschöpfung zu den ersten Stadien des Burnouts wird nicht erkannt sondern als normale Entwicklung akzeptiert.

Phasen und Symptome des Burnout

Auffallende Merkmale der **Anfangsphase** sind beispielsweise:

- Der/die MitarbeiterIn fühlt sich unentbehrlich und vollkommen (um das zu unterstreichen, entwerten Betroffene häufig andere Teammitglieder und machen sich so bei KollegInnen unbeliebt. Eine Spirale aus Mobbing, Konflikt und Abwertung beginnt sich zu drehen.)
- Der Beruf wird zum hauptsächlichen Lebensinhalt
- Hyperaktivität
- Eigene Bedürfnisse werden ignoriert

- Misserfolge werden verdrängt
- Soziale Kontakte werden eingeschränkt
- Der Partner/die Partnerin wird vernachlässigt
- Chronische Müdigkeit/Erschöpfung
- Verstärkter Konsum von Suchtmitteln
- Konzentrationschwäche
- Schlafstörungen
- Angstzustände

Der berufliche Einsatz wird verstärkt, der Betroffene verspürt den Drang, sich zu beweisen, Tatendrang wird zu übersteigertem Ehrgeiz. In dieser Phase fühlen sich die Betroffenen toll! Man ist in Fahrt, man ist im Stress, hat keine Zeit. Die eigenen Bedürfnisse treten zunehmend in den Hintergrund.

Problematisch ist die Gratifikation mit der das Unternehmen diesen MitarbeiterInnen begegnet. Der verstärkte Einsatz ist willkommen und wird gerne gesehen. Er wird belohnt mit Beförderung, Einbindung in Sonderprojekte, besondere Aufgaben. Dadurch erhält der/die MitarbeiterIn kurzfristig Aufmerksamkeit und Zuwendung. Davon will er/sie mehr und strengt sich noch mehr an. Oder der Betroffene erhält keine Aufmerksamkeit und Zuwendung und strengt sich deshalb noch mehr an. Die Kundengespräche, anfänglich freundlich und engagiert, lassen aufgrund der Erschöpfung auch in der Qualität nach. Es fällt zunehmend schwer, zugewandt und freundlich zu sein, vor allem in schwierigen Gesprächen. Toleranz und Geduld mit feindseligen oder fordernden Kunden sinken rapide ab. Der emotionale Kraftaufwand muss massiv verstärkt werden, um sein Verhalten im Rahmen zu halten. Die Spirale beginnt sich zu drehen.

Agents, die unerwünschten Gefühlen nachgeben (z.B. Unfreundlich gegenüber dem Kunden), haben lt. meiner Befragung 2009 unter anderen folgende Gefühle: Müde bis zur Erschöpfung, enttäuscht, verletzt, gekränkt, dazu Schuldgefühle, Selbstzweifel und Selbstkritik.

Das große Engagement der Anfangsphase kann nach einiger Zeit genau das Gegenteil hervorrufen, nämlich den **Rückzug**:

- Der/die Betroffene verliert die positiven Gefühle gegenüber dem Kunden
- Stereotypisierung
- Distanzbedürfnis und Vermeidung von Kontakten
- Kann keine Kritik vertragen
- Schuldzuweisungen an andere (Aggression)
- Schuldzuweisung an sich selbst (Depression)
- Verstärkter Konsum von Suchtmitteln
- Verstärkte Internet- und Computeraktivitäten
- Negative Einstellung und Vernachlässigung der Arbeit
- Häufung von Fehlleistungen (Unpünktlichkeit u.ä.)
- Der/die Betroffene stellt erhöhte Ansprüche an sein Umfeld und hat häufig das Gefühl, ausgenutzt und nicht anerkannt zu werden.

Ebenso ist eine zynische, abweisende Grundstimmung gegenüber KollegInnen, Kunden und der eigenen Arbeit festzustellen. Dieses Verhalten ist für den Betroffenen selbst problematisch, weil er/sie insgeheim weiß, dass dieses Verhalten in einem Contact Center nicht tragbar ist. Der „innere Antreiber“ ruft zu Besserung auf, der man aber aufgrund der Erschöpfung nicht mehr Folge leisten kann. Kunden und Vorgesetzte reagieren mit entsprechend negativem Feedback. KollegInnen docken all zu häufig an, wenn es in

Gesprächen um Kritik am Unternehmen geht oder über schwieriges Kundenverhalten „gejammert“ wird. Das emotionale Klima nimmt Schaden, da sich die negative Stimmung durch Ansteckung ausbreitet. Weitere gefährdete KollegInnen werden belastet, der Erfolg der Umsetzung der geforderten Freundlichkeit im Kundengespräch lässt sich auch bei ihnen nur noch mit Mühen erreichen. Der/die Betroffene erfährt also nichts als negative Reaktion und Bestärkung in seinem negativen Gefühl. Spätestens jetzt wäre ein Gespräch mit einem Experten/einer Expertin notwendig. Günstig wäre, möglichst frühzeitig gefährdeten MitarbeiterInnen Einzel- und/oder Gruppencoaching anzubieten. *„Ohne dabei jemanden bei der Arbeit zu stören oder sonst wie lästig zu werden. Leise wimmernd in die Ecke sitzen ist ok, aber laut rumschreien geht gar nicht. Das Selbe erwarte auch ich von meinen KollegInnen.“* (Original Zitat aus der Studie 2009, Gmachl-Fischer)

Dauern die Probleme über längere Zeit an, führen sie zu einem **Abbau des Engagements**, der durch folgende Symptome in der Arbeit sichtbar wird:

- Desorganisation
- Verlust des Idealismus
- Unsicherheit
- Probleme und Fehler bei komplexen Aufgaben und Entscheidungen
- Verminderte Motivation und Problemlösungskompetenz
- Dienst nach Vorschrift

Außerdem wird das gesamte emotionale, mentale und soziale Leben reduziert. Folgende Symptome treten häufig auf:

- Zynismus
- Schwarzer Humor
- Verminderte Empathie
- Demonstration von Machtlosigkeit
- Gefühle von Gleichgültigkeit, Hoffnungslosigkeit, Desinteresse
- Konzentration auf die eigene Person
- Verstärkter Rückzug von Problemen mit anderen, oder auch von der Familie, den Partnern, Freunden etc., da auch in anderen Bereichen Reden und Zuhören zum Problem wird
- Ehe- und Familienprobleme
- Übertriebene Bindung an eine bestimmte Person
- Einsamkeit

In diesem psychischen Zustand kann ein Agent die geforderte Gefühlsarbeit nicht mehr leisten. Weder Energie noch Emotion lassen ein Kundengespräch in der erforderlichen Qualität zu. Der/die Betroffene kämpft an allen Fronten, beruflich und privat, um sein Gleichgewicht. Aufgrund der emotionalen Erschöpfung gehen Beziehungen und Ehen in die Brüche, was die wenige emotionale Energie zusätzlich bindet. Laut einer Studie gehört der Beruf des Call Center Agents zu den 10 Scheidungs gefährdetsten Berufen (US Studie der Radford Universität im: Online ORF am 10.11.2010).

Psychosomatische Reaktionen stellen sich ein. Große psychische Belastungen führen zu einer Schwächung des Immunsystems und dadurch zu häufigeren Infektionskrankheiten. Andere psychosomatische Krankheiten werden beschrieben: Verspannungen, Schlafstörungen, Kreislaufprobleme, Verdauungs- und Essstörungen sowie bei fortgeschrittener Erkrankung auch Herzkrankheiten, Geschwüre im Magen-

Darm-Trakt, schwerer Tinnitus und Begünstigung der Krebsentwicklung. Auch Alkoholkrankheit und Suchtmittelmissbrauch und Drogenabhängigkeit kann Folge sein. Im Call Center fällt vor allem die Fehlzeiten Statistik auf. Sie ist ein untrügliches Zeichen, dass dringender Handlungsbedarf besteht.

Im **Endstadium** des Burnouts erlebt der/die Betroffene tiefe existenzielle Verzweiflung. Die Einstellung zum Leben ist überwiegend negativ und das Gefühl der Hilflosigkeit und Niedergeschlagenheit entwickelt sich zur Depression. Gefühle totaler Sinnlosigkeit enden oft im Suizid oder selbstverletzendem Verhalten.

Es gibt viele verschiedene Phasenmodelle die man auch folgendermaßen zusammenfassen kann:

- ◆ Enthusiasmus
- ◆ Stagnation
- ◆ Frustration
- ◆ Apathie
- ◆ Burnout

Ursachen

Neben individuellen Faktoren sind immer auch betriebliche und unternehmenskulturelle Faktoren ausschlaggebend für das Burnout Risiko. Bei den Bewältigungsstrategien müssen daher immer 3 Eckpfeiler berücksichtigt werden: die individuelle Person mit ihren Einstellungen und ihrem Verhalten, die betrieblichen Prozesse und Strukturen und die Unternehmenskultur und Führung. Das Burnout Risiko entsteht aus einem Mix von äußeren und inneren Ursachen.

Äußere Ursachen

- Hohe Arbeitsbelastung, Stress
- Mangelnde Ressourcen (Personal, Finanzmittel)
- Fehlendes, oder wenig positives Feedback
- Fehlende emotionale oder strategische Rückendeckung
- Schlechter Kontakt zum Vorgesetzten
- Ständige Konfrontation mit Problemen, z.B. durch Kunden
- Unmöglichkeit, sich die Kunden aussuchen zu können
- Schwieriges Kundenverhalten
- Zu hohe oder unklare Erwartungen und Zielvorgaben
- Ziele, die gegen die eigenen Wertvorstellungen verstoßen
- Zerrissenheit zwischen Erwartungen des Vorgesetzten, der KollegInnen, der Kunden
- Mangelhafte Arbeitsorganisation, Strukturen, Rahmenbedingungen
- Schlechte Teamarbeit, Konflikte, Kompetenzstreitigkeiten
- Überforderung durch zu komplexe oder sich ständig ändernde Aufgaben, geringer Verdienst und die damit vermittelte Botschaft: „Deine Arbeit ist nichts wert!“
- Drohender Arbeitsplatzverlust
- Hohe Transparenz und Kontrolle der Arbeit
- Schlechtes Arbeitsklima
- Wenig bis keine Einbindung in Entscheidungen
- Wenig bis keine Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit, des Arbeitsplatzes, der Strukturen etc.
- Wechsel in der Arbeitssituation, wie z.B. des Vorgesetzten

Hinzu kommt das Ausmaß an Gefühlsarbeit das von berufswegen zu verrichten ist. Gefühlsarbeit als der Bestandteil der Arbeit, der die Präsentation erwünschter Gefühle und die Unterdrückung unerwünschter Gefühle implizit oder explizit vorschreibt. Emotionale Reaktionen sind in der Folge das Produkt emotionaler „Produktion“, also der geleisteten Gefühlsarbeit. Call Center MitarbeiterInnen leisten überproportionale Emotionsarbeit, das ist einer der Gründe, warum in Call Centern die Burnout Raten überdurchschnittlich hoch sind.

Rechtlich feststellbar sind organisationspsychologische Ursachen, wenn im Unternehmen psychomentale Belastungen (entspr. ISO 10075 und ISO 9421) nicht gemäß dem Arbeitsschutzgesetz in Gefährdungsbeurteilungen dokumentiert sind. Vom Gesetzgeber wird ganz bewusst eine Beurteilung der Gesamtarbeitsituation und nicht des Einzelnen gefordert.

Und doch, nicht alle MitarbeiterInnen erkranken unter den selben Umständen an Burnout. Zusätzlich zu den äußeren Ursachen spielt auch die Persönlichkeitsstruktur des/der Betroffenen eine Rolle in dieser Entwicklung:

Innere Ursachen

- Sehr hohe Ideale/Ehrgeiz
- Perfektionismus
- Die Unfähigkeit, „Nein“ zu sagen
- Die Angst vor Ablehnung
- Die Angst, den Erwartungen anderer nicht zu entsprechen
- Die Angst vor Gesichtsverlust, z.B. wenn ein Gespräch misslingt, ein Projekt scheitert etc.
- Die Angst, das Chaos könnte herein brechen
- Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, Sicherheit zu verlieren
- Die Angst vor Versagen
- Die Angst vor Kritik
- Die Angst, als Verlierer da zu stehen
- Die Angst, in der grauen Masse unterzugehen
- Die Angst, „es“ nicht zu schaffen
- Den Wunsch, gut, der/die Beste zu sein
- Den Wunsch, erfolgreich zu sein
- Den Wunsch, es den anderen zu zeigen, etwas beweisen zu wollen
- Den Wunsch, den Menschen/den Kunden wirklich helfen zu können
- Den Wunsch, wirklich etwas zu bewirken
- Den Wunsch nach Anerkennung, Wertschätzung
- Den Wunsch nach materieller Sicherheit
- Mangelnde und/oder ungesunde Bewältigungsstrategien (Coping)

Wann ist „genug“ genug?

Angenommen, Sie haben den Wunsch, es immer allen Recht zu machen, bzw. haben Angst davor, den Erwartungen der anderen nicht gerecht zu werden. Nun arbeiten Sie in einem Umfeld, in dem ihre Arbeit hoch transparent kontrolliert wird, in dem Sie wenig Feedback von Vorgesetzten und viel negatives Feedback von Kunden erhalten. Woher wissen Sie, wann „genug“ genug ist? Also fangen Sie an, heiß zu laufen, nur um sicher zu gehen, dass Sie die Erwartungen Ihres Umfelds auch erfüllen.

Ein hervorstechendes Merkmal von Burnout Erkrankungen ist das Gefühl von Hilflosigkeit, das zu weiteren Schuldgefühlen führt und das Selbstwertgefühl mindert. Es kommt zu einem Rollenkonflikt zwischen Wunschbild und Realität. Ist die Diskrepanz zu groß, steigt die emotionale Enttäuschung.

Behandlung

So viel ist sicher: Mit rascher Heilung oder Wunderheilungen kann man nicht rechnen. Eine Krankheit, die sich über Jahre entwickelt hat wird man nicht in wenigen Wochen los. Je nach Phase und Ausmaß der Erkrankung bieten sich verschiedene Behandlungsmöglichkeiten an. In den ersten Phasen ist durch Reflektion und Veränderung des eigenen Verhaltens, im Idealfall begleitet von einer Änderung krankmachender Strukturen im Arbeitsumfeld, noch hilfreich. Im fortgeschrittenen Stadium ist eine Selbsthilfe nicht mehr möglich und die Hilfe eines Therapeuten oder Coaches muss in Anspruch genommen werden. In schwerwiegenden Fällen ist auch ein stationärer Aufenthalt möglich.

Die Kosten für Therapien werden von den Kassen übernommen, jedoch muss man mit Wartezeiten rechnen. Coaching wird von den Krankenkassen nicht übernommen, jedoch finden sich zunehmend Unternehmen, die Coachingmaßnahmen z.B. im Rahmen einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge anbieten.

Eine längere Auszeit, in der man sich voll auf sich selbst konzentrieren kann, kann helfen. Schwieriger gestaltet sich der berufliche Wiedereinstieg, weil die Gefahr besteht, in alte Muster zurück zu fallen. Die Begleitung durch eine/n TherapeutIn oder Coach ist hier sehr ratsam.

Prävention

Individuell Betroffene, das Team, Führungskräfte und die Organisation können durch verschiedene Maßnahmen von Gesundheitsförderung dem Burnout vorbeugen.

Hier spielt die Salutogenese eine wichtige Rolle, ein Konzept von Aaron Antonovsky, das zu erklären versucht, wie Menschen auch unter belastenden Umständen gesund bleiben. Coping als Bewältigungsstrategie des Einzelnen oder der Gruppe, Selbstwirksamkeit und Empowerment sind Themen die in der Diskussion um Prävention vorkommen müssen. Und dann gibt es natürlich jene Prozesse, die dem gesetzlichen Arbeitsschutz zugrunde liegen.

Auf Organisations-Ebene

Zur konsequenten Umsetzung des Arbeitsschutzes sind Arbeitgeber ohnehin verpflichtet. Seit den 90er Jahren sind dabei psychomentele Belastungen in die für Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen mit einzubeziehen. Das Gesetz verlangt außerdem die Planung und Wirksamkeitskontrolle präventiver Maßnahmen gegen psychische Fehlbelastungen. Betriebsräte, wenn sie im Unternehmen vorhanden sind, sind verpflichtet, die Umsetzung der Arbeitsschutzvorschriften mitzubestimmen und zu überwachen.

Über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, entwickelt jedes Unternehmen eine Kultur, die sich von „oben“ nach „unten“ fortsetzt. In dieser Kultur sind Werte verankert, die die Gesundheit der MitarbeiterInnen mittelbar beeinflussen. Werte wie Respekt und Wertschätzung. Die Haltung gegenüber dem Kunden/dem Gesprächspartner des Agents. Der Wert den Familie und Freizeit einnehmen. Werte wie Kollegialität und Fairness. Was gilt im Unternehmen als „schwach“? Wie geht das Unternehmen mit „Schwäche“ um? Wie geht es mit Krankheiten um? Was lebt das Management vor?

Ganz einfach ausgedrückt, sollten ArbeitnehmerInnen die Unterstützung vorfinden, die sie brauchen, um ihren Job gut zu machen, so dass ihnen auch nach Dienstschluss genug Kraft bleibt, um private Ziele und Wünsche zu verwirklichen. Dazu gehört, dass sich das Unternehmen darüber klar wird, welche Belastungen tatsächlich vorliegen und welche Unterstützung dafür notwendig ist. Der Call Center Arbeitsplatz ist ein moderner Arbeitsplatz der zwar transparenter als kaum ein anderer ist, über die Natur der tatsächlich geleisteten Arbeit aber noch wenig Verständnis vorhanden ist. Die Anerkennung, dass es sich um Gefühlsarbeit handelt, jede Minute, 8 Stunden am Tag, serviceorientiert und freundlich zu kommunizieren, egal wie sich der Arbeitnehmer fühlt, 5 Tage in der Woche, Woche für Woche, diese Erkenntnis könnte Auswirkungen auf die Inhalte der angebotenen Schulungen haben. Und darüber hinaus könnte sie die Organisation der Arbeit, die Zielvorgaben, das gesamte Recruiting, die Strukturen und sogar den Arbeitsplatz verändern. Dies wird die Entwicklung der Zukunft sein.

Auf Führungsebene

In allen Studien wird hervorgehoben, dass Burnout dort entsteht, wo Arbeitsbelastung auf wenig Entscheidungs- und Handlungsspielraum trifft, unabhängig von Bildungsstand, Alter oder Geschlecht. Eine sehr wirksame Maßnahme gegen Burnout ist daher die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen. Vor allem in Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen. Das erfordert einen partizipativen Führungsstil. Dies verdeutlicht, dass es nicht so sehr darauf ankommt, die psychomentele Belastung zu reduzieren, denn Partizipation kann unter Umständen sogar zu mehr Arbeit führen. Wichtig ist vielmehr die Vermeidung von Fehlbelastung.

Führungskräfte müssen darauf geschult sein, Burnout Symptome zu erkennen und ihre MitarbeiterInnen auch darauf ansprechen können. Sie müssen einen Handlungsspielraum haben, in dem sie mit ihren MitarbeiterInnen Lösungswege suchen. Sie benötigen Zugriff auf unterstützende Dienstleistungen wie z.B. Coaches oder Therapeuten, denen sie ihre MitarbeiterInnen anvertrauen können. Und wenn betroffene MitarbeiterInnen aus dem Krankenstand zurück kehren, benötigen Sie Informationen und Handlungsmöglichkeiten, diese wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Die Fachwelt ist sich einig: Den einzigen Fehler, den man in der Kommunikation mit Burnout Betroffenen machen kann ist, das Thema nicht anzusprechen.

Auf individueller Ebene

Bei aller Verantwortung des Unternehmens, am Ende ist auch jede/r einzelne MitarbeiterIn für die eigene Gesundheit verantwortlich. Für sie ist es wichtig, sich selbst Zeit und Raum zum Ausruhen und Regenerieren zu gestatten. Ausgleichsmöglichkeiten wie Bewegung, Sport, Musik oder andere Hobbys sind eine Investition in die eigene Gesundheit. Das Erlernen von Entspannungstechniken die während oder nach schwierigen Gesprächssituationen eingesetzt werden können, helfen außerdem, unmittelbare Stressspitzen abzufangen und die Regenerationsfähigkeit zu fördern.

Da Call Center MitarbeiterInnen überdurchschnittlich oft negativen Emotionen ausgesetzt sind, ist es für sie besonders wichtig zu lernen, negative Gedanken- und Gefühlsspiralen zu unterbrechen. Daher ist die Reflektion und Erweiterung ihrer Copingstrategien eine ganz wesentliche Maßnahme der Burnout Prävention. Training, Coaching oder Supervision eignen sich als Maßnahmen, um geeignete Techniken zu erlernen.

Auf Team Ebene

Fehlbelastungen kann durch die Schaffung von Raum zur Reflektion im Team gegengesteuert werden. Es ist aber darauf zu achten, dass Reflektion nicht dahingehend missverstanden wird, dass das Team unreflektiert in ein Gruppen-Jammern verfällt. Das

Ansprechen negativer Gefühlszustände nach einem schwierigen Kundengespräch ist im unmittelbaren Moment danach zu akzeptieren, dann sollte man aber in der Lage sein, sich selbst zu stabilisieren (Coping). Es besteht sonst die Gefahr, dass, durch das Weitertragen der negativen Emotion durch Erzählungen, andere KollegInnen, die in einem guten Gefühlszustand waren, von den negativen Emotionen angesteckt werden. Was MitarbeiterInnen präventiv zu einem gesunden Arbeitsklima beitragen können ist, die Aufmerksamkeit auf positive Gedanken zu lenken. Witze, Urlaubsimpressionen, Kindergeschichten, alle positiven inneren Bilder sind Ressourcen die man miteinander teilt und die gut sind für die kollektive Gesundheit. Auch MitarbeiterInnen können im Sinne der sozialen Verantwortung füreinander eintreten und KollegInnen vertrauensvoll ansprechen, wenn ihnen Veränderungen im Verhalten auffallen. Sie können sie ermutigen, mit dem Betriebsarzt zu sprechen oder sich Ruhe und eine Auszeit zu gönnen.

Tests

Im Internet sind verschiedene Testverfahren zur Messung des persönlichen Burnout Risikos verfügbar. Für helfende Berufe wird besonders der Maslach-Burnout-Inventar Test (MBI) empfohlen. Nicht alle Tests erfüllen wissenschaftliche Kriterien, es lohnt sich, im Zweifelsfall einen 2ten zu machen. Sollte der Test ein Burnout Risiko erkennen, dann ist es ratsam, mit einem Arzt oder geeigneten Therapeuten zu sprechen, um rechtzeitig richtig reagieren zu können.

Hier finden Sie einige Tests:

Maslach-Burnout-Inventar: <http://www.burnouttest.net/> sehr guter Online Test

<http://www.burnout-fachberatung.de/burnout-test.htm> sehr guter Online Test

www.burn-out.at guter Online Test

<http://www.gezeitenhaus.de/burn-out-test.html> guter Online Test

Fazit

Burnout ist nicht nur ein persönliches Problem des/der Betroffenen, sondern gefährdet aufgrund seiner „ansteckenden“ Natur das berufliche Umfeld und belastet den Erfolg des Unternehmens. Die Kommunikation die Call Center MitarbeiterInnen täglich leisten erfordert einen hohen Anteil an Gefühlsarbeit, das bedeutet, erwünschte Emotionen zu zeigen und unerwünschte Gefühle abzuspalten, zu verdrängen. Je weiter diese Emotionen auseinander klaffen, desto größer die Dissonanz die dadurch entsteht. Es bedarf großer Kraftanstrengung, diese emotionale Kluft zu überbrücken. Emotionale Erschöpfung ist eine Folge dieser Anstrengung. Anfänglicher Enthusiasmus folgt auf Dauer die Abwärtsspirale in die Krankheit, wenn bestimmte Ursachen zusammen kommen. Dabei sind 3 Faktoren ausschlaggebend: die individuelle Person mit ihren Einstellungen und ihrem Verhalten, die betrieblichen Prozesse und Strukturen und die Unternehmenskultur und Führung. Wirkungsvolle Prävention setzt daher immer auf allen 3 Ebenen an.

Am erfolgreichsten zeigen sich primär-präventive Maßnahmen, die ansetzen noch bevor Krankheit überhaupt entsteht. Ulrike Gmachi-Fischer berät Menschen und Organisationen auf allen Ebenen bei der Analyse, Planung und Umsetzung zur Burnout Prävention.

Derzeit entwickelt sie gemeinsam mit der Lehr- und Forschungspraxis der Fakultät für Psychologie der Universität Wien ein Verfahren zur Erhebung emotionaler Copingstrategien in Organisationen, kurz ECO.



Über KUBE

Das Beratungsunternehmen KUBE – www.kube.co.at – wurde 2007 von Mag. Ulrike Gmachi-Fischer gegründet und bietet Analyse, Consulting, Training und Coaching im Bereich Kundenbeziehungen.

Im Fokus der Kommunikationswissenschaftlerin steht die Optimierung der Kommunikation, der Emotionen und Prozesse an den Schnittstellen zwischen Unternehmen und ihren Kunden mit Techniken aus der Psychologie, Kommunikationswissenschaften, Hirnforschung und dem Prozessmanagement. Geschäftsführerin Gmachi-Fischer bringt langjährige nationale und internationale

Praxiserfahrung in den Bereichen Beschwerdeprävention und -management, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Customer Service, Call Center sowie Customer Relationship Management mit.

Kontakt Daten: www.kube.co.at | gmachi@kube.co.at | +43 (0)660 555 1 555