

Julia Scharnhorst

Burnout

Präventionsstrategien und Handlungsoptionen
für Unternehmen



HAUFE.



Burnout

Ihre Arbeitshilfen online:

- Checklisten
- Gesprächsleitfäden
- Betriebsvereinbarungen

Und so geht's:

- einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen

Buchcode:

7SZ-P56V

www.haufe.de/arbeitshilfen



Burnout

Burnout

Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen

Julia Scharnhorst

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-03034-9

Bestell-Nr.: 01334-0001

Epub: ISBN: 978-3-648-03035-6

Bestell-Nr.: 01334-0100

EPDF: ISBN: 978-3-648-03036-3

Bestell-Nr.: 01334-0150

Scharnhorst

Burnout

1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 170

Telefax: (089) 895 17290

www.haufe.de

online@haufe.de

Produktmanagement: Ulrich Leinz

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailing

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86604 Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Burnout: Annäherung an ein neues Phänomen	11
1.1	Was ist Burnout?	11
1.2	Ist das nicht nur ein Modephänomen?	16
1.3	Woher kommt Burnout?	21
1.3.1	Ursachen in der Person	22
1.3.2	Ursachen in der Arbeitsumgebung	27
1.3.3	Gesellschaftliche Ursachen	35
1.4	Häufigkeit und Gefahr von Burnout in bestimmten Branchen und Berufen	39
1.4.1	Häufigkeit von Burnout	39
1.4.2	Große Firmen und Organisationen	45
1.4.3	Sozial- und Gesundheitsberufe	46
1.4.4	Emotionsarbeit	47
1.5	Boreout: das Gegenteil von Burnout	49
2	Wie Sie psychische Belastungen erkennen	65
2.1	Wie erkenne ich Burnout bei mir selber?	65
2.2	Wie können Sie psychische Belastungen im Team oder im Unternehmen erkennen?	68
2.2.1	Warnsignale bei einzelnen Mitarbeitern	68
2.2.2	Warnsignale im Unternehmen	79
2.2.3	Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen	81
2.3	Wie kann ich erkennen, welche Mitarbeiter gefährdet sind?	97
2.3.1	Risikofaktoren im persönlichen Bereich der Mitarbeiter	98
2.3.2	Risikofaktoren im Betrieb	98
3	Umgang mit Burnout	101
3.1	Umgang mit aktuell betroffenen Mitarbeitern	101
3.1.1	Wie Sie in akuten Situationen reagieren sollten	101
3.1.2	Gesprächsführung mit betroffenen Mitarbeitern	105
3.2	Umgang mit gefährdeten Mitarbeitern	116
3.3	Wiedereingliederung betroffener Mitarbeiter	118
3.4	Behandlungsmöglichkeiten von Burnout	130
3.5	Rechtliche Grundlagen	136
3.5.1	Fürsorgepflichten der Arbeitgeber	137
3.5.2	Arbeitsschutzgesetz	138
3.5.3	Bildschirmarbeitsverordnung	141
3.5.4	Sozialgesetzbuch V (Gesetzliche Krankenversicherung)	142

Inhaltsverzeichnis

3.5.5	Sozialgesetzbuch VII (Gesetzliche Unfallversicherung)	144
3.5.6	Sozialgesetzbuch IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen)	145
3.5.7	Internationale Standards	146
3.5.8	Fazit	147
4	Die Burnout-Prävention	149
4.1	Fortbildungsangebote	152
4.1.1	Stressmanagement und Entspannungstechniken	152
4.1.2	Zeitmanagement	155
4.1.3	Life-Balance	157
4.1.4	Problemlösefähigkeiten	158
4.1.5	Konfliktbewältigung	160
4.2	Team-Entwicklung	161
4.3	Personalauswahl	163
4.4	Gesundheitsförderlicher Führungsstil	164
4.5	Selbstfürsorge für Führungskräfte	169
4.6	Günstige Arbeitsgestaltung und Organisation	171
4.6.1	Arbeitszeiten	179
4.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement	190
4.7.1	Employee-Assistance-Program – Externe Mitarbeiterberatung	193
4.8	Geeignete Unternehmenskultur	195
4.8.1	Wie steht es um die Gesundheitskultur?	195
4.8.2	Gibt es eine gesundheitsförderliche Führungskultur?	196
4.8.3	Salutogenese – Schaffung gesundheitsfördernder Unternehmensstrukturen	198
4.9	Maßnahmen für unterschiedliche Branchen und Unternehmen	200
4.9.1	Büro und Verwaltung	201
4.9.2	Industrie	202
4.9.3	Gesundheitswesen	203
4.9.4	Dienstleistung	204
4.9.5	Kleinere und mittlere Unternehmen	205
4.10	Fallstricke und Stolpersteine	206
5	Biegen statt brechen – Förderung der Resilienz	209
5.1	Wie Menschen widerstandsfähiger werden	209
5.2	Resiliente Unternehmen	212
6	Anhang: Checklisten, Leitfäden und Betriebsvereinbarungen	217
6.1	Checklisten für Burnout-Symptome und -Warnsignale	217
6.1.1	Maslach-Burnout-Inventar (MBI)	217
6.1.2	Checkliste „Auffälligkeiten bei Mitarbeitern“	218

6.1.3	Boreout: Der Quick-Check für Führungskräfte	219
6.2	Checklisten zum Führungsverhalten	220
6.2.1	Selbstcheck gesundheitsförderlicher Führungsstil	220
6.2.2	Selbstcheck: „Führungsverhalten unter Stress“	223
6.2.3	Selbstklärung vor dem Gespräch	224
6.2.4	Leitfaden für Gespräche mit auffälligen Mitarbeitern	226
6.3	Schritte für erfolgreiches Problemlösen	227
6.4	Betriebsvereinbarungen zum Thema psychische Belastungen	227
6.5	Durchführung einer Gefährdungsanalyse	236
6.5.1	Methoden zur Erhebung von Belastungen	236
6.5.2	Checkliste: Ablauf einer Gefährdungsanalyse	238
6.6	Betriebsvereinbarungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Gestaltungsraster	240
6.7	Checkliste zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)	261
6.8	Adressen für betroffene Mitarbeiter	262
6.9	Adressen für Profis (Personalabteilung, Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte)	264
6.10	Literaturempfehlungen	265
6.11	Literaturverzeichnis	267
	Stichwortverzeichnis	273

1 Burnout: Annäherung an ein neues Phänomen

Sie können kaum mehr eine Zeitung aufschlagen, ohne dass Sie auf einen Artikel zum Thema Burnout stoßen. Immer mehr Bücher zu diesem Phänomen erscheinen auf dem Markt. Und Sie selber halten jetzt eines davon in der Hand.

Was hat es auf sich mit diesem anscheinend neuen Phänomen? Was ist Burnout überhaupt? Ist das eine neue Erscheinung oder gab es das früher auch schon? Mit diesen grundlegenden Fragen wollen wir uns erst einmal beschäftigen, bevor wir dazu kommen, was Sie als Führungskraft oder Personalverantwortliche tun können, um psychischen Überlastungen möglichst vorzubeugen und im Akutfall bei Mitarbeitern oder Kollegen richtig zu handeln.

1.1 Was ist Burnout?

Die schlechte Nachricht zuerst: Es gibt **keine** einheitliche Definition des Burnouts! Selbst der in Deutschland weithin anerkannte Burnout-Experte Matthias Burisch verwendet über sieben Seiten auf dieses Thema, um letztendlich eine genaue Definition schuldig zu bleiben.

Geschichte des Begriffs Burnout

Lassen Sie uns deshalb einen Blick in die Geschichte dieses so schwer fassbaren Begriffs werfen, um uns auf diese Weise mit ihm und seinen wechselnden Bedeutungen vertrauter zu machen.

Schon in der Literatur lassen sich Beschreibungen des Zustandes finden: z. B. in Thomas Manns „Buddenbrooks“ beschreibt der Senator Thomas Buddenbrook einen Zustand der Müdigkeit und Verdrossenheit, einen Mangel an Interesse und eine innere Verarmung. Auch Graham Greene hat in seinem 1960 erschienen Roman „A Burnt-Out Case“ einen erfolgreichen Mann beschrieben, der sein Leben als Kirchenarchitekt als sinnlos empfindet und versucht, seinen Seelenfrieden wiederzufinden, indem er in Afrika ein Hospital für Leprakranke baut. Man könnte sogar bei Moses einen Burnout vermuten: „Da sprach der Schwiegervater Moses zu ihm: Die

Burnout: Annäherung an ein neues Phänomen

Sache ist nicht gut, die du tust; du wirst ganz erschlaffen, sowohl du, als auch dieses Volk, das bei dir ist; denn die Sache ist zu schwer für dich, du kannst sie nicht allein ausrichten.“ (2. Mose 18, 17 – 18)

Der amerikanische Psychoanalytiker Herbert Freudenberger (der sich — in Deutschland geboren — 1938 nach der Reichspogromnacht zur Flucht aus Deutschland entschloss) schrieb 1975 den ersten wissenschaftlichen Artikel. Freudenberger war selbst betroffen, da er als Psychoanalytiker sehr lange Arbeitstage hatte und sich auch noch ehrenamtlich stark in der Drogenarbeit engagierte. Er beschrieb bei sich Kraftlosigkeit und Müdigkeit bei gleichzeitiger Schlaflosigkeit, zusätzlich litt er an Magen- und Kopfschmerzen. Auch seine Stimmung war betroffen: Er fühlte sich reizbarer und unflexibler. Freudenberger beschrieb unter dem Begriff „Burnout“ den psychischen und physischen Abbau der ehrenamtlichen Mitarbeiter im sozialen Bereich (s. Hillert, 2010).

Ein Jahr später schrieb auch die Sozialpsychologin Christina Maslach über das Burnout-Syndrom. Sie entwickelte 1981 den noch heute am meisten verwendeten wissenschaftlichen Test zur Erfassung des Burnout, das Maslach Burnout Inventory (MBI). In diesen ersten Arbeiten wird Burnout dargestellt als ein Zustand der totalen Erschöpfung als Reaktion auf chronischen Stress im Beruf. Ursprünglich wurde der Begriff nur auf Menschen bezogen, die in sozialen Berufen arbeiten und viel mit Klienten zu tun haben, die selbst emotionalen Belastungen ausgesetzt sind. Seit den 1990er Jahren wird das Syndrom bei immer mehr Berufsgruppen beschrieben: von der Hausfrau bis zum Leistungssportler (s. Abschn. 1.4).

In diesen ersten wissenschaftlichen Beschreibungen wurden drei Dimensionen beschrieben, die den Zustand des Burnouts ausmachen:

- Emotionale Erschöpfung (durch fehlende emotionale und physische Ressourcen)
- Ein unpersönlicher bis zynischer Umgang mit den Klienten
- Ein Gefühl der Wirkungslosigkeit bei der Erreichung von persönlichen Zielen im Beruf.

Es geht also um **drei Ebenen**, die betroffen sind: **das persönliche Erleben** des Betroffenen, der **zwischenmenschliche Umgang** mit Klienten oder Patienten und die **Beziehung zur Arbeitsaufgabe**.

Inzwischen gibt es eine Fülle von Modellen, die sich vor allem darin unterscheiden, welche Ursachen sie für Burnout annehmen: Ist eher die Arbeitswelt schuld oder handelt es sich um persönliche Schwächen? Nicht einmal darüber, welche Symptome genau über welchen Zeitraum vorliegen müssen, damit man von Burnout sprechen kann, gibt es Einigkeit.

Definition des Burnouts

Eine recht umfassende und auch weitgehend anerkannte Definition für Burnout liefern Schaufeli und Enzmann (Schaufeli & Enzmann, 1998, S. 36):

„Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand ‚normaler‘ Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit. Diese psychische Verfassung entwickelt sich nach und nach, kann dem betroffenen Menschen aber lange unbemerkt bleiben. Sie resultiert aus einer Fehlpassung von Intentionen und Berufsrealität. Burnout erhält sich wegen ungünstiger Bewältigungsstrategien, die mit dem Syndrom zusammenhängen, oft selbst aufrecht.“

Burnout – keine klinische Diagnose

Im Gesundheitswesen gilt Burnout **nicht** als Krankheit! Krankheiten werden in der international weit verbreiteten und auch im deutschen Gesundheitswesen verwendeten ICD 10 (Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme) beschrieben und mit einer Zahlen-Buchstabenkombination verschlüsselt. Alle Erkrankungen, die im Gesundheitswesen auf Kosten der Krankenkassen behandelt werden dürfen, sind hierin enthalten. **Es gibt keine Möglichkeit, Burnout als Krankheits-Diagnose zu klassifizieren.** In dieser Klassifizierung findet sich ein Verweis auf Burnout nur an einer einzigen Stelle, nämlich im Kapitel zu „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“ – alle anderen Kapitel beschreiben „Krankheiten“.

Burnout: Annäherung an ein neues Phänomen

„Z73 Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung

Inkl.:

Akzentuierung von Persönlichkeitszügen

Ausgebranntsein [Burn out]

Einschränkung von Aktivitäten durch Behinderung

Körperliche oder psychische Belastung o.n.A.

Mangel an Entspannung oder Freizeit

Sozialer Rollenkonflikt, anderenorts nicht klassifiziert

Stress, anderenorts nicht klassifiziert

Unzulängliche soziale Fähigkeiten, anderenorts nicht klassifiziert

Zustand der totalen Erschöpfung“

(DIMDI, Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information)

So wird Burnout also als Schwierigkeit bei der Lebensführung eingeordnet, zusammen mit sozialen Rollenkonflikten, Stress und mangelnden sozialen Fähigkeiten. Es wird auch keine Unterscheidung getroffen zwischen Burnout, Stress und einem Zustand der totalen Erschöpfung. Diese Einschätzung als „Randphänomen“ steht in großem Widerspruch zur Aufmerksamkeit, die das Phänomen Burnout zurzeit bekommt. Damit wird einerseits das tatsächlich Leiden der Betroffenen eher verharmlost und einer persönlichen Unfähigkeit zur Lebensbewältigung zugeschrieben. Andererseits werden auch die gesellschaftlichen Auswirkungen nicht ausreichend präzise fassbar und Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz erscheinen eher nebensächlich. Sollte denn der Arbeitgeber wirklich verantwortlich sein für die „Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ seiner Mitarbeiter?

Letztendlich gibt es auch im alltäglichen Gebrauch des Begriffs Burnout starke Überschneidungen mit anderen Zuständen und Begrifflichkeiten, z. B. Überforderung und Stress, Depression, Lustlosigkeit, psychosomatische Störungen, Erschöpfung usw. Wo also hört eine „normale“ Stressbelastung auf und wo fängt ein Burnout an? Das kann zurzeit niemand genau festlegen! Wir sind also entweder auf die Selbsteinschätzung der Betroffenen oder auf den Eindruck von Außenstehenden angewiesen.

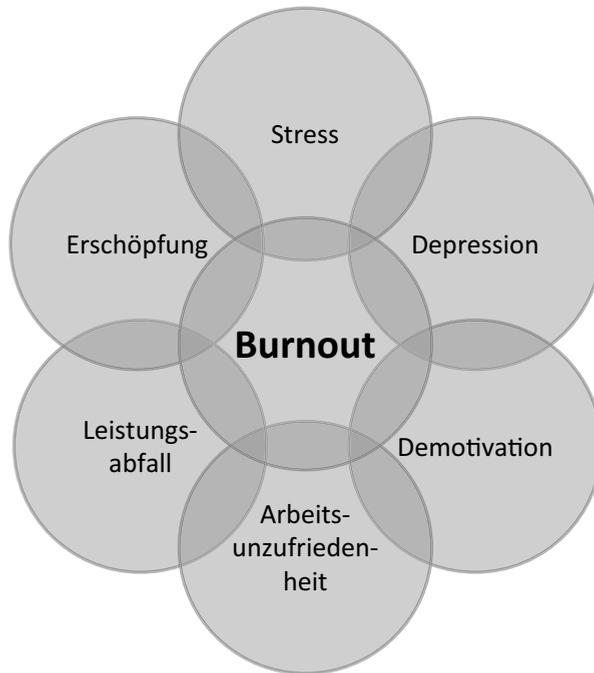


Abb. 1.1: Verschiedene Themenbereiche des Burnouts

Zum Glück müssen Sie im Umgang mit den Themen psychische Belastungen der Mitarbeiter und Burnout auch keine ganz genauen Unterscheidungen treffen. Die Vermeidung von Überforderung im Arbeitsleben ist immer sinnvoll, dafür gibt es viele Ansätze, die später noch vorgestellt werden. Und da Sie keine klinischen Diagnosen bei Ihren Mitarbeitern stellen müssen, brauchen Sie auch keine detaillierte Beschreibung von Symptomen, um Betroffene exakt herausfiltern zu können.

Für unsere Zwecke – also die Einführung von Präventionsstrategien und den hilfreichen Umgang mit Betroffenen – reicht eine eher praxis- und anwendungsorientierte Beschreibung des Phänomens.

Die Ursachen des Burnouts und die Abgrenzung zu anderen Erscheinungen werden in weiteren Abschnitten dieses Kapitels behandelt.



ACHTUNG

Folgen eines unbehandelten Burnouts

Wird ein Burnout gar nicht oder zu spät behandelt, kann das zu gravierenden Folgen führen:

- Lange Krankschreibungen
- Abhängigkeiten
- Anhaltende Depressionen
- Selbstmordgefahr

1.2 Ist das nicht nur ein Modephänomen?

Was haben der Autor Frank Schätzing, Fernsehkoch Tim Mälzer, die Radsportlerin Hanka Kupfernagel, der vielversprechende Fußballer Sebastian Deisler, der schräge Moderator Bruce Darnell, der Musiker Robbie Williams und der Politiker Matthias Platzeck gemeinsam? Richtig: Sie alle haben nach eigenen Angaben einen Burnout erlitten. Tim Mälzer erzählt über sich: „Ich habe mir keine Erholungsphasen gegönnt, brach vor fünf Jahren weinend in einem Fernsehstudio zusammen.“ Der Grund dafür war folgender: „Ich konnte meine Sätze nicht mehr sprechen, dann die Wut über mich selbst — da sind mir die Beine weggesackt.“ (In der Talkshow „Hart aber fair“, am 15. 11. 2011)

Inzwischen gibt es Sonderausgaben von Zeitschriften, zahlreiche Bücher, Talkshows zum Thema sowie Bilderstrecken und Videos von prominenten Burnout-Opfern im Internet.

„Ich bin seit langem in einem Zustand, der mit Konzentrationsschwierigkeiten noch sehr dezent beschrieben ist. Mein Kopf brummt, so könnte ich es umgangssprachlich beschreiben. Er ist einfach immer übertoll, und es gelingt mir nicht, einen Teil der Impulse und Gedanken so abzuleiten, dass ich mich auf den verbleibenden Teil wirklich konzentrieren kann. (...) Wenn ich lese, merke ich plötzlich, dass ich ein anderes Problem in meinem Kopf durchdenke, während meine Augen weiter die Zeilen verschlingen. (...) Immer wieder springe ich während des Lesens auf, weil mir etwas einfällt, das mit dem Gelesenen nichts zu tun hat, wohl aber mit einem der vielen anderen Themen, die mich ansonsten gerade noch beschäftigen.“ (Meckel, 2010, S. 15–16)

Auf einmal scheint das Thema Burnout überall präsent zu sein. Wie kommt das? Handelt es sich tatsächlich um eine neues oder jetzt häufigeres Phänomen? Gab

es das früher auch schon, wurde aber nicht so genannt? Sind die Zahlen alle völlig übertrieben? Oder sind die Menschen einfach wehleidiger und weniger belastbar geworden?



BEISPIEL

Die gewandelte Sicht auf den Begriff Burnout

- Früher wurde der Begriff Burnout beschränkt auf soziale Berufe, heute finden wir ihn angewandt auf die verschiedensten Tätigkeiten.
- Meist wurde der Begriff Burnout nur bezogen auf Erwerbstätige, inzwischen wird er auch angewandt bei Hausfrauen oder Menschen, die Familienangehörige pflegen.
- Ursprünglich wurde die Aussage: „Nur wer gebrannt hat, kann auch ausbrennen!“ für wahr gehalten, heute ist sie wissenschaftlich widerlegt.
- Lange Zeit war es ein Tabu, psychisch zu leiden. Heute gilt Burnout als eine „Art Verwundetenabzeichen“ (Schmidbauer, 2011)

Wenn ein Phänomen anscheinend innerhalb weniger Jahrzehnte zu einer Massenerkrankung wird, ist ein kritisches Hinterfragen sicher sinnvoll. Das Hauptproblem besteht darin, dass es keine klare Definition von Burnout gibt. Es ist nicht möglich abzugrenzen, wer zu den Betroffenen gehört und wer nicht. So ist schon unter Experten unklar, worüber genau eigentlich diskutiert wird. Das führt dazu, dass jeder, der sich erschöpft, lustlos, depressiv oder sonstwie krank fühlt, von sich behaupten kann, unter einem Burnout zu leiden. Der Begriff wird manchmal geradezu inflationär verwendet. Wir sprechen hier also über ein nur vage einzugrenzendes Phänomen, unter dem jeder etwas anderes verstehen kann.

Kritik am Burnout-Begriff

Deswegen möchte ich ein paar der kritischen Stimmen zu Wort kommen lassen.

Prof. Dr. Dr. Hillert, Chefarzt einer bekannten Psychosomatischen Klinik, setzt seine Kritik vorwiegend an der mangelnden Abgrenzung des Begriffes Burnout an. Führungskräfte, die zu ihm in die Klinik kommen, werden meist mit der Diagnose „Major Depression, mittelgradig“ eingewiesen, beschreiben sich selbst aber als Burnout-Fälle. Das hat für sie den Vorteil, dass sie sich nicht als psychisch krank sehen müssen — immer noch ein Tabu —, sondern als ausgebrannt durch sehr hohen eigenen Arbeitseinsatz oder durch die Schuld anderer, z. B. durch Mobbing. Hillert beklagt besonders die unscharfe Verwendung des Begriffs:

Burnout: Annäherung an ein neues Phänomen

„Die Selbstverständlichkeit, mit der heute über Burnout gesprochen wird, steht in krassem Missverhältnis zur wissenschaftlichen Evidenz. Bereits die Frage, wie Burnout diagnostiziert werden soll, ist ein ungelöstes Problem. Welche Symptome müssen verbindlich über welche Zeit und in welcher Intensität vorliegen, damit von Burnout gesprochen werden kann?“ (Hillert A. , 2010)

Die meisten gängigen Fragebögen fußen auf der Abfrage von Befindlichkeiten und erfordern nur eine Selbsteinschätzung. Eine klare Abgrenzung zu Stress, Arbeitsunzufriedenheit, Motivation, Depressivität usw. lässt sich mit diesen Fragebögen nicht ziehen. Ist jemand, der in Fragebögen schlechte Werte erzielt hat, auch in der Leistung vermindert oder gar behandlungsbedürftig? Die verschiedenen Stadienmodelle des Burnouts, die in der Fachliteratur beschrieben werden, sieht Hillert als nicht wissenschaftlich fundiert an. Schwierig ist seiner Meinung nach auch die Unterscheidung zwischen Ursache und Wirkung: Wie will man Menschen, die durch ein Überengagement oder eine massive Überlastung in einen Burnout geraten sind, unterscheiden von den Menschen, die von vornherein für ihren Beruf nicht ausreichend motiviert oder geeignet waren?

Der renommierte Psychotherapeut und Autor Wolfgang Schmidbauer sieht sowohl Positives, als auch Negatives in dieser „merkwürdige(n) Karriere eines Begriffs“ (Schmidbauer, 2011). Hilfreich an der öffentlichen Aufmerksamkeit ist es, dass psychische Probleme ihren Tabu-Charakter verlieren. Wenn auch zahlreiche Prominente und Leistungsträger zugeben können, dass sie seelisch leiden, müssen sich auch weniger erfolgreiche Menschen „nicht mehr schämen, psychologische Hilfe in Anspruch zu nehmen.“ (Schmidbauer, 2011) Andererseits kann der Burnout auch zum Mythos verklärt werden, der diejenigen trifft, die sich ganz besonders eingesetzt und verausgabt haben. Damit kritisiert Schmidbauer nicht zuletzt die Leistungsgesellschaft, die gerade auch im Sport jahrzehntelang immer neue Rekorde gefordert hat, ohne Rücksicht auf die Grenzen der menschlichen Leistungsfähigkeit.

„Der Burnout-Begriff wird zum Mythos, die in ihm steckende Poesie von Feuer und Flamme, Glut und Asche wird nicht nur zum Verhängnis für seine präzise Verwendung, sondern auch zum Hindernis für eine gründliche Therapie.“ (Schmidbauer, 2011)

Die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN) hat sich im Frühjahr 2012 sogar veranlasst gesehen, ein öffentliches Positionspapier zum Thema Burnout herauszugeben. Darin werden besonders folgende Punkte als kritisch bezeichnet:



ACHTUNG

Weit verbreitete Sichtweisen, die kritisch gesehen werden

- Gleichstellung von Burnout mit jeglicher Form einer psychischen Krise und Erkrankung im zeitlichen Zusammenhang mit einer Arbeitsbelastung
- Gebrauch des Begriffs Burnout ersatzweise für Depressionen von arbeitenden Menschen
- Burnout als primäres Problem des Gesundheitswesens

Die Position der Fachgesellschaft DGPPN

„Vom Gesundheitssystem wird erwartet, Burnout-Beschwerden und seine gesamtgesellschaftlichen Folgen, wie den Anstieg durch psychische Störungen bedingter Krankschreibungen und Frühberentungen, vorzubeugen und zu beheben. Diesbezüglich sehen wir jedoch primär Sozialpartner und Politik in der Pflicht, der postulierten Überforderung einer steigenden Zahl von Berufstätigen mit negativen Konsequenzen für ihre psychische Gesundheit entgegenzuwirken.“ (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde, 2012)

Die Fachgesellschaft weist in ihrem Positionspapier daraufhin, dass es keine verlässlichen Zahlen über die Häufigkeit von psychischen Beschwerden in Verbindung mit einer Überforderung bei der Arbeit gibt. Es wird ergänzt, dass es Burnout-ähnliche Beschwerden auch geben kann, wenn schon vorher eine körperliche oder psychische Krankheit bestand. Als Folge einer solchen Erkrankung kann es zu einer geringen Belastbarkeit und einer stärkeren Erschöpfung bei der Arbeit kommen. So wäre der meist angenommene Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung in diesem Fall umgekehrt.

Sehr wichtig ist auch der Hinweis der Autoren auf die gesellschaftlichen Bedingungen. Erschöpfung, Burnout und Depression werden (nach Ehrenberg und Han) als **Leitkrankheiten einer Leistungsgesellschaft** beschrieben. Der zunehmende Zwang, immer effektiver arbeiten zu müssen und die Überzeugung, beruflich durch eigene Leistung jeden Erfolg erringen zu können, führe zu einer Selbstüberforderung und Selbstausbeutung. Gerade diese Erfolgsorientierung in Verbindung mit einer Selbstausbeutung trifft natürlich besonders Führungskräfte, Spitzensportler, Selbstständige oder Menschen in Kreativberufen.

„Die DGPPN sieht in der Benutzung von Burnout als Oberbegriff für sämtliche arbeitsbedingte psychische Störungen eine erhebliche Gefahr. Viele Burnout-Coaches und Kliniken vermitteln den Patienten den Eindruck, dass mit Wellness-Methoden wie gesundem Essen, Sport, Entspannungs- und Zeitmanagement-Training oder einfachen

Empfehlungen zur Arbeitsplatzumstrukturierung jegliche psychische Störungsform im Zusammenhang mit Arbeitsstress behoben werden könnte.“ (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde, 2012)

Es bestehe die Gefahr, dass die Betroffenen dann keine fachliche Behandlung erhalten, die wirklich auf die vorliegenden Störungen ausgerichtet ist. Die DGPPN sieht es **nicht** als Ziel einer Behandlung an, dass die Patienten anschließend wieder „inakzeptable und unbewältigbare Arbeitsbedingungen“ eine Zeitlang aushalten. Die Arbeitsbedingungen müssten derart sein, dass das arbeitsbedingte Risiko, erneut zu erkranken, möglichst gering gehalten wird.

Neben diesen Kritikpunkten, die vorwiegend von Psychotherapeuten kommen, gibt es auch kritische Positionen auf Seiten der Arbeitgeberverbände. Hier hat man Probleme damit, Burnout vorwiegend als eine Folge von Arbeitsüberlastung anzusehen. Damit würde den Arbeitgebern quasi die „Schuld“ am Leiden der Betroffenen zugeschoben. Soweit möchte man natürlich nicht gehen, denn dann wäre ja auch die Initiative zum präventiven Handeln vorwiegend auf der Seite der Arbeitgeber angesiedelt. Nach einigen Diskussionen wurde von den Vertretungen der Arbeitgeber aber folgendes Ziel für die „Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie“ anerkannt: „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung“. Offiziell gibt es also von Arbeitgeberseite keine ernsthafte Verleugnung des Problems. Hinter verschlossenen Türen wird trotzdem versucht, das Thema eher zu relativieren.



WICHTIG

Fakten zum Thema Burnout

- Die Belastungen in der Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahren massiv verändert und erhöht. Ein Ende ist noch nicht in Sicht.
- Zunehmend werden an jeden einzelnen daher immer höhere Anforderungen gestellt, die zu einer Selbstausschöpfung führen können.
- Die Kennzahlen zu psychischen Störungen steigen seit Jahren unaufhaltsam an (s. Abschn. 1.4).
- Burnout und arbeitsbedingte Erschöpfung finden ein großes öffentliches Interesse.
- Weder Arbeitgeber noch das Gesundheitssystem können dieser Entwicklung im Moment gerecht werden.

Fazit

Die Schlussfolgerung ist, dass wir uns dem Phänomen Burnout stellen müssen, egal wie wir es genau nennen oder abgrenzen können. Immer mehr Menschen leiden massiv an unseren Lebens- und Arbeitsbedingungen. Anscheinend erreichen wir alle allmählich die Leistungsgrenze dessen, was wir beruflich und privat schaffen können. Auch ein Verschieben der Verantwortung an jeweils andere, z. B. die einzelnen Betroffenen, das Gesundheitswesen oder die Arbeitgeber, führt nicht weiter. Unsere Gesellschaft als Ganzes ist auf ein immerwährendes Wachstum ausgerichtet, das keinen Stillstand erlaubt, sondern immer weitere Leistungssteigerungen erfordert. Damit das auf Dauer nicht zu einem massiven Zusammenbruch der körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit zahlreicher Menschen führt, müssen alle Beteiligten in ihrer jeweiligen gesellschaftlichen Rolle aktiv werden. Wir müssen rechtzeitig erkennen, wo unsere Leistungsgrenzen liegen – sowohl als Individuum, als auch auf gesellschaftlicher Ebene – und diese Grenzen dann auch akzeptieren.



ACHTUNG

Burnout ist kein neues Phänomen!

Häufig wird behauptet, dass Burnout als Modephänomen zu betrachten sei, weil es das früher nicht gegeben habe. Wie wir an den Schilderungen z. B. in Thomas Manns „Buddenbrooks“ sehen können, gab es die gleichen Beschwerden auch früher schon. Sie wurden nur anders genannt, z. B. „Neurasthenie“ (Nervenschwäche) oder man hatte einen „Nervenzusammenbruch“.

1.3 Woher kommt Burnout?

Die meisten Menschen verbringen einen großen Teil ihres wachen Lebens bei der Arbeit. Neben Familie, Freunden und Freizeit ist das Arbeitsleben damit einer der zentralen Lebensbereiche. Bei günstigen Arbeitsbedingungen fördert es das Wohlbefinden, die psychische Gesundheit und trägt zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Ungünstige Verhältnisse bei der Arbeit können aber zu einer Belastung werden, die sowohl psychische als auch körperliche Störungen nach sich ziehen kann.

Grundsätzlich kann ein Burnout zwei unterschiedliche Ursachen haben: Äußere Faktoren (aus der Umwelt) oder innere Faktoren (aus der Person).

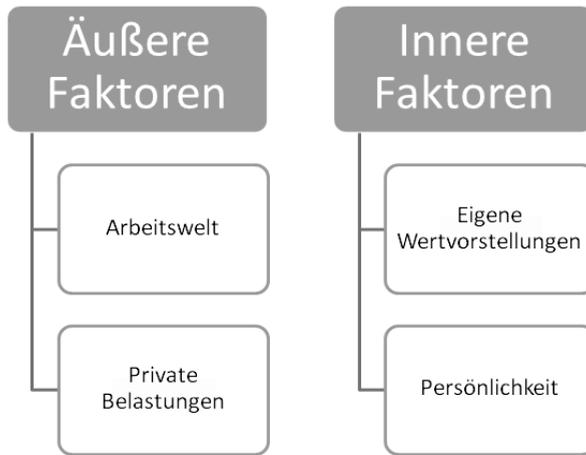


Abb. 1.2: Ursachen von Burnout

1.3.1 Ursachen in der Person

Eigene Wertvorstellungen

Zu den eigenen Wertvorstellungen, die zu einer Selbstüberforderung, dem Missachten der eigenen Leistungsgrenzen und im Endeffekt eventuell zu einem Burnout führen können, gehören z. B.:

- Sehr hohe Ideale, z. B. im sozialen Bereich
- Ausgeprägter Ehrgeiz
- Perfektionismus
- Unfähigkeit zum Nein-Sagen.

Diese Einstellungen klingen durchaus positiv, dahinter verbergen sich allerdings oft andere Motive. Häufig sind es Ängste, die die Menschen dazu bringen, mehr zu leisten, als sie auf Dauer eigentlich können, nämlich Ängste vor:

- Ablehnung
- Erwartungen nicht zu entsprechen
- Gesichtsverlust
- Arbeitsplatzverlust

- Versagen
- Kritik.

Diese Ängste werden oft mitverursacht durch starke – oft auch unbewusste – Wünsche:

- gut oder sogar am besten zu sein
- erfolgreich zu sein
- helfen zu können
- Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren
- etwas zu bewirken
- nach Sicherheit.

Diese inneren Antriebe kennen sicherlich viele von uns, sie sind nicht schon per se Burnout auslösend. Hier kommt es auf die Ausprägung an, es gibt durchaus einen fließenden Übergang von einem noch normalen und gesunden Engagement hin zu einer Selbstüberforderung, die irgendwann schädliche Folgen für Körper und Seele haben kann. Ein wichtiges Kriterium zur Abgrenzung zwischen noch akzeptabel und Überforderung ist auch, ob man in der Lage ist, eine Überforderung überhaupt wahrzunehmen und dann auch Grenzen setzen können. Dies fällt natürlich schwer, wenn starke Ängste und Wünsche bestehen, die scheinbar durch eine hohe und gute Arbeitsleistung gemildert oder befriedigt werden können.

Persönlichkeit

Diese persönlichen Haltungen und Wertvorstellungen sind teilweise auch tief in der eigenen Geschichte und Persönlichkeit verankert. Die beschriebenen Einstellungen sind dann möglicherweise übersteigert und können zu neurotischen Zügen werden.

So sind Personen mit einem ausgeprägten **Neurotizismus** besonders anfällig für Burnout. Unter Neurotizismus versteht man eine emotionale Labilität, die mit Ängstlichkeit, Unsicherheit, Nervosität und Anspannung einhergeht. Ähnlich stellen sich die Hintergründe des sogenannten **Helfersyndroms** dar: dahinter steckt oft der unbewusste Wunsch, Versagenserlebnisse oder mangelnde Zuwendung in der Kindheit zu kompensieren. Mit der Anerkennung, die Menschen mit Helfersyndrom für ihre aufopferungsvolle Hilfeleistung bekommen, können sie ihr Selbstwertgefühl steigern und stabilisieren.

Ein übermäßiger Ehrgeiz kann ebenfalls noch aus der Kindheit stammen. Wenn Eltern ihrem Kind nur dann Zuwendung und Liebe schenken, wenn es eine beson-

Burnout: Annäherung an ein neues Phänomen

dere Leistung erbracht hat, prägt sich früh die Gleichung ein: Leistung = Anerkennung = „Ich bin ein guter und liebenswerter Mensch!“

Als weitere Mitverursacher für einen Burnout gilt auch **ADHS** (Aufmerksamkeits-Defizit-Hyperaktivitäts-Störung). Menschen mit ADHS leiden selber oft besonders unter ihrer Hyperaktivität. Es ist leicht nachvollziehbar, dass diese übermäßige Aktivität im Berufsleben auch zu einer Selbstüberforderung führen kann.

Gestörtes Energiesystem

Auch bei denjenigen, die nicht durch neurotische Verhaltensmuster in eine andauernde Selbstüberforderung kommen, kann nach und nach das persönliche Energiesystem aus dem Gleichgewicht geraten. Um dauerhaft im energetischen Gleichgewicht zu bleiben, müssen wir genauso viel Kraft und Energie aus den uns zur Verfügung stehenden Quellen schöpfen, wie wir ausgeben. Dieses System muss nicht jeden einzelnen Tag in einer perfekten Balance sein, sollte aber auf Dauer gesehen immer wieder ausgeglichen werden.

So sieht ein ausgeglichenes Energiesystem im Berufsleben aus:

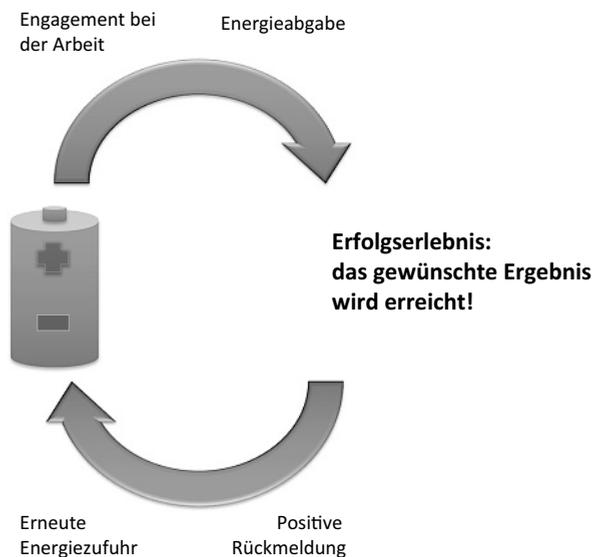


Abb. 1.3: Ein gesundes und ausgeglichenes Energiesystem im Arbeitsleben [modifiziert nach (Berndt, 2009, S. 32)]

Die vorhandene Energie wird eingesetzt, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Dadurch verringert sich das eigene Energieniveau vorübergehend. Wenn genügend Energie zur Verfügung steht und man sich mit voller Kraft einsetzen kann, wird man das gesteckte Ziel wahrscheinlich erreichen. Es kommt also zu einem Erfolgserlebnis, das durch Selbstbestätigung und Zufriedenheit bereits wieder neue Energie bringt. Wenn jetzt noch eine positive Rückmeldung von Vorgesetzten oder Kollegen zur erfolgreich gelösten Aufgabe hinzukommt, steigt das Energieniveau noch weiter an. Wenn dieser Kreislauf immer ähnlich abläuft, ist das System dauerhaft in Balance: der ausgegebenen Energie steht immer genügend neu aufgenommene Energie gegenüber. Da man sein Soll gut erfüllt hat, kann man auch entspannt und gut gelaunt in den Feierabend gehen und diesen genießen. Damit werden die inneren Batterien weiter aufgetankt und am nächsten Arbeitstag ist man wieder bereit für neue Herausforderungen!

Anders sieht es in einem aus dem Gleichgewicht geratenen System aus, das für Burnout anfällig wird.



Abb. 1.4: Gestörtes Energiesystem: Burnout-Gefahr! [modifiziert nach (Berndt, 2009)]

Wenn weniger Energie vorhanden ist, z. B. nach einer Phase mit hohem Arbeitsanfall, führen der Arbeitseinsatz und das Engagement nicht zum gewünschten Erfolg. Es kann zu innerer Unzufriedenheit mit sich selbst kommen. Besonders be-

Burnout: Annäherung an ein neues Phänomen

treffen hiervon sind die Perfektionisten, die sehr hohe Anforderungen an sich stellen und mit einer durchaus ausreichenden Leistung trotzdem nicht zufrieden sind. Auch das Feedback von außen bleibt jetzt entweder aus oder wird sogar negativ. Chef, Teamkollegen oder Kunden sind vielleicht unzufrieden mit der erbrachten Leistung. Damit bleibt die eigentlich nötige Energiezufuhr aus.

Jetzt kann ein Teufelskreis beginnen: Um den angestrebten Erfolg doch noch zu erreichen, werden als nächstes der Energieeinsatz und das Arbeitsengagement noch mehr gesteigert. Es wird also noch härter gearbeitet oder die Arbeitszeit wird noch weiter ausgedehnt.

„Wird das beabsichtigte Ergebnis – z. B. aufgrund der widrigen äußeren Umstände – erneut nicht erreicht oder nur mit so großer Anstrengung, dass der Energieaufwand in keinem Verhältnis zur anschließenden Energiezufuhr (durch positives Feedback, Belohnung, Regeneration etc.) steht, kommt es zu einem Ungleichgewicht im Energiehaushalt. Erstreckt sich dieser Zustand über längere Zeit, ist ein Burn-out vorprogrammiert.“ (Berndt, 2009)

Nun gewinnen wir neue Energie ja nicht nur am Arbeitsplatz. Viele Menschen finden ihre Hauptenergiequellen im Privatleben. Als sehr wichtige Kraftquellen werden z. B. Familie und Freunde, Sport, Natur sowie Hobbies genannt. Wer im privaten Bereich über ausreichende Möglichkeiten verfügt, die „Batterien wieder aufzutanken“, kann auch hohe berufliche Belastungen gut ausgleichen, ohne Überforderungsanzeichen zu entwickeln.



ACHTUNG

Ein gestörtes Energiesystem kann zum Burnout führen!

In einem gesunden Energiesystem müssen Energieabgabe und Energieaufnahme auf lange Sicht gesehen ausgeglichen sein. Kommt es zu einer Störung durch ein länger andauerndes Ungleichgewicht – es wird mehr Energie abgegeben, als aufgenommen – kann es zu einem Burnout kommen.

Leider kann sich aber eine Überforderung und Unzufriedenheit auch sehr negativ auf das private Leben auswirken. Einerseits wird die Zeit für Familie, Freunde und Hobbies immer kürzer, weil ja die Arbeitszeiten ausgedehnt werden. Andererseits kann die immer knapper werdende Zeit nicht mehr entspannt und fröhlich verbracht werden, weil die Erschöpfung zu groß ist und die Gedanken immer um die Arbeit kreisen. Außerdem beteiligt sich der Betroffene immer weniger an den häuslichen Aufgaben – und bekommt prompt Vorwürfe: „Immer muss ich alles alleine machen! Wann warst du denn zuletzt auf dem Elternabend? Um den Garten

musste ich mich auch den ganzen Sommer über alleine kümmern! Du denkst ja nur immer an deine blöde Arbeit!“ Und anstatt im Privatleben Kraftquellen zu finden, werden private Beziehungen plötzlich zum Energiefresser. Die meisten glauben, dass sei ja nur vorübergehend und es werde bald alles besser. Dann könnte man ja die Freundschaften wieder pflegen und die Hobbies wieder aufnehmen. Meistens täuscht diese Hoffnung allerdings. Erst wenn es zu ernsthaften Konflikten kommt, merken die Betroffenen, dass sie ihre wichtigsten Kraftquellen verloren haben. Ein Burnout-Energiesystem entsteht.

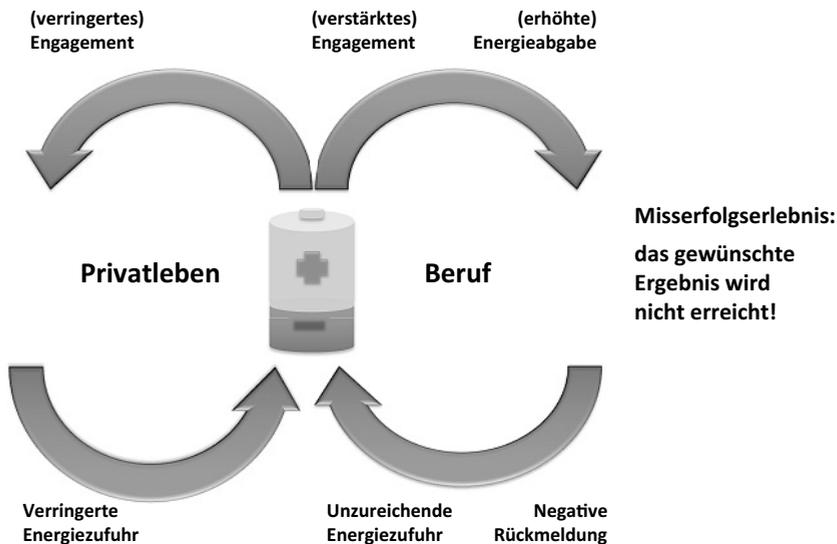


Abb. 1.5: Das Burnout-Energiesystem

Übrigens: Der gleiche Teufelskreis kann auch umgekehrt entstehen. Bei vielen Menschen, die dauerhafte Probleme im Privatbereich haben – z. B. eine schwierige Partnerschaft oder eine schwere Erkrankung in der Familie – ist die Arbeit eine Kraftquelle. Wenn es jetzt im Privatleben noch zu weiteren Krisen kommt, kann es sein, dass die Energie für eine zufriedenstellende und erfüllende Arbeitsleistung nicht mehr reicht.

1.3.2 Ursachen in der Arbeitsumgebung

In der öffentlichen und auch in der fachlichen Diskussion wird Burnout immer mit dem Arbeitsleben in Verbindung gebracht. Die spontan am häufigsten genann-