



## Burnout-Gesellschaft:

**Burnout ist eine körperliche, seelische und soziale Reaktion auf Überbelastung, welche mit den Zeichen von Erschöpfung, Depersonalisierung und Leistungsminde- rung einhergeht.**

Die **emotionale Erschöpfung** zeigt sich im Verlust von positiven Empfindungen, von Sympathie und Achtung verbunden mit chronischer Müdigkeit, Antriebsmangel, Nervosität und Schlafstörung. Weitere Anzeichen sind erhöhte Krankheitsanfälligkeit, körperliche Beschwerden (Schmerzen, Verspannungen, Verdauungsstörungen) sowie ein Mangel an Lebenslust und zunehmendem Desinteresse.

Der Begriff **Depersonalisierung** beschreibt eine zunehmende Verarmung der Persönlichkeit: es kommt - im Unterschied zum bisher engagierten und interessierten, an der Umwelt aktiv teilhabenden Verhalten - zu einer zunehmend negativen, zynischen Grundhaltung verbunden mit Kritik und Entwertung (der Arbeit, der Familie, der Beziehungen), zum sozialen Rückzug und Desinteresse sowie Reduktion der Arbeit auf das unbedingt Notwendige (Dienst nach Vorschrift).

Die **Leistungsunzufriedenheit** wird sichtbar an einer subjektiven, manchmal auch objektiven Einbusse der Leistungsfähigkeit, verbunden mit dem Gefühl der Erfolgs- und

Machtlosigkeit, der fehlenden Anerkennung und der Unzulänglichkeit. Im Zustand der chronischen Überforderung ist der dominante Gedanke: „es geht sich nicht mehr aus“.

Die klassischen **Symptome** des Burnouts gestalten daher ein typisches Bild: täglicher Widerstand, zur Arbeit zu gehen, gehäufte Gefühle von Ärger, Unmut und Widerwillen verbunden mit Selbst- und Fremdvorfürfen. Darüber hinaus bestehen Schuldgefühle einerseits mit Verzweiflung und Pessimismus, andererseits Gleichgültigkeit und Indifferenz. Zweifel und Mutlosigkeit können sich mit Minderwertigkeit, Müdigkeit und Erschöpfung abwechseln, der oder

# ausbrennen oder standhalten?

VON BODO KIRCHNER



Gemeinsam sind jedoch folgende, typische Phasen (welche jedoch nicht unbedingt in der angegebenen Reihenfolge in jedem Fall auftreten müssen):

- ▶ 1. Begeisterung, Überidentifizierung
- ▶ 2. Selbstüberschätzung, Überanstrengung
- ▶ 3. Enttäuschung, Stillstand
- ▶ 4. Frustration, Reizbarkeit
- ▶ 5. Rückzug, Vermeidung
- ▶ 6. Apathie, Verzweiflung mit körperlicher und/oder seelischer Erkrankung.

Wichtig ist, dass Burnout nur bei engagierten und motivierten Menschen mit hohen Leistungsanforderungen und **Ich-Idealen** auftreten, es sind gerade die besonders engagierten Mitarbeiter/Familienmitglieder, die von diesem Syndrom betroffen werden können:

„Nur jemand, der einmal entflammt war, kann auch ausbrennen!“

Wie bei den meisten psychosomatischen Erkrankungen bestehen auch beim Burnout-Syndrom erhebliche Unterschiede zwischen **Männern und Frauen**:

Frauen sind insgesamt häufiger betroffen und reagieren eher mit emotionaler Erschöpfung, dem Auftreten von Körpersymptomen und Traurigkeit/Depression, sie „weinen und schlucken“(auch Medikamente!)

Bei Männern kommt es eher zu den Zeichen von Zynismus, Rückzug, Depersonalisation und Aggression, sie „schweigen und trinken“.

Es stellt sich auch die Frage, ist Burnout nur eine individuelle oder eine soziale Krankheit?

Für eine **individuelle Erkrankung** sprechen die typischen inneren Risikofaktoren, z.B. überstarkes emotionales Engagement und Ehrgeiz, das Vorhandensein von „inneren Antreibern“: Perfektion und Leistungsbeweise sowie starre unveränderliche Überzeugungen. Für eine **soziale Genese**

sprechen die äußeren Risikofaktoren wie steigende Anforderungen im Berufsleben, zunehmende Komplexität/Multitasking vor allem bei Frauen, der Mangel an Erfolg oder Anerkennung sowie Ungerechtigkeiten und Benachteiligungen im Berufs- und Familienleben. Besonders riskant hat sich die Kombination von hohen Anforderungen bei zugleich wenig Einflußnahme auf Arbeitsabläufe und Zeitgestaltung erwiesen, sowie mangelnder Respekt und Unterstützung von Seiten der anderen Familienmitglieder/Kollegen mit fehlenden Veränderungsmöglichkeiten (high demand – low control – low reward).

Aber auch fehlende oder falsche Streßbewältigung, zunehmender „Verschleiß“, höheres Alter zählen als weitere **Risikofaktoren**, wobei psychosoziale Zusammenhänge in allen Bereichen von Bedeutung sind: Burnout tritt häufig in sogenannten Zuwendungsberufen, aber nicht nur dort auf (professionelle Helfer, Lehrer, Ärzte, Pflegepersonal....). Auch bei beruflichen Veränderungen (Abstieg, aber auch Aufstieg!) steigt das Risiko einer Burnout-Erkrankung, eine Schlüsselrolle dürften auch hierbei Angst und Leistungsdruck sowie mangelnde Wertschätzung und Fairness einnehmen.

Aber es gibt auch **Schutzfaktoren**, die uns vor Burnout bewahren können. Aus der Resilienzforschung (Resilienz = Widerstandsfähigkeit) wissen wir, dass Selbstwirksamkeit und interne Kontrollüberzeugungen Schutzfunktion haben, d.h. das Gefühl, das eigene Leben selber steuern zu können und in meinen Gedanken und Handlungen wirksam sein zu können, offenbar die Krankheitsanfälligkeit für Burnout reduziert. Es sind auch alternative Interessen und Bindungen (Hobby, Vereine, Sport), welche eine Schutzwirkung entfalten, ebenso intensives Privatleben, d.h. in Kontakt sein mit den Menschen, die einem wichtig sind.

die Betroffene versuchen Zeit einzusparen oder zumindest kontrollieren zu können, Kontakte aufzuschieben und sie sind durch Terminabsagen zumeist entlastet.

Parallel mit dem beruflichen und parallelen privaten Interessensverlust kommt es zu zunehmendem Zynismus, Intoleranz und Pessimismus, Infektanfälligkeit und Schlafstörungen, welche zusammen mit erhöhter Schmerzanfälligkeit zu einem Suchtmittelmissbrauch führen können (Alkohol, Medikamente, Drogen).

Über die **Phasen** des Burnouts ist viel geschrieben worden, es existieren hier mehrere, zum Teil widersprüchliche Einteilungen.

Demgegenüber stehen die klassischen **Belastungen in der Arbeit**: Berufseinstieg oder Berufswechsel, Neuorientierung durch neue Vorgesetzte oder Mitarbeiter, Kunden, Klienten und Patienten sowie sinnlose Verwaltungstätigkeiten verbunden mit körperlichem Stress, ev. Schicht- und Nachtarbeit sowie tägliche Routine und fehlende Anregungen stellen hohe Belastungen dar. Aber auch fehlende Entscheidungsmöglichkeiten, unklare und unrealistische Ziele, fehlende Unterstützung und Rückendeckung können krank machen.

Die Burnout-Gesellschaft demaskiert sich bereits auf dem **Arbeitsmarkt**, wie er uns tagtäglich in Form von Stellenanzeigen in den Tageszeitungen ins Auge springt, hier heißt es: „Wir suchen...einen jungen, dynamischen Mitarbeiter/in, ...flexibel, engagiert, leistungsorientiert... in einem rasch wachsenden, marktorientierten Unternehmen.... der bereits ist sich jederzeit... mit seiner ganzen Persönlichkeit und hoher Verantwortungsbereitschaft... „AUSZUBRENNEN?“

Wie kann dem Burnout bereits am Arbeitsplatz **vorgebeugt** werden?

Durch eine bewältigbare Arbeitsmenge, Klarheit und Zuständigkeit in den Abläufen und Funktionen, durch Partizipation und Autonomie, aber auch durch Kontrolle und Reflexion des Tuns, Möglichkeiten zur Veränderung, durch berufliche Anerkennung,

gerechte Entlohnung und Transparenz, klare Karrieremöglichkeiten. Vor allem aber durch ein gesichertes Gemeinschaftsgefühl (Solidarität), durch Fairness, Respekt und Gerechtigkeit und nicht zuletzt durch gelebte Werthaltungen, welche nicht nur durch ein plakativ nach außen hin gut klingendes Firmenmotto deklariert werden.

Ist ein Burnout bereits eingetreten, so benötigt der/die Betroffene eine dringliche Unterstützung und **Behandlung**: Erster und wesentlicher Schritt ist das Erkennen des Burnout und die Ent-Täuschung über unrealistische Ziele, unveränderliche Konflikte und weitere Un-Möglichkeiten. Aus den verbliebenen Chancen sollte eine vernünftige Auswahl getroffen und schrittweise umgesetzt werden. Dies geht einher mit Aktivierung von Ressourcen, Veränderung von Lebensbedingungen aber auch durch Erlernen von Entspannungsmaßnahmen und Stressreduktionstechniken, sowie durch professionelle Reflexion (Coaching, Supervision), manchmal durch psychotherapeutische Behandlung und allenfalls notwendige Medikation.

Wie können wir dem Burnout **standhalten**? Wichtigster Schritt ist (wie bei der Behandlung) die Verleugnung des Burnouts zu beenden und aus der Isolation in die Kommunikation (mit Mitarbeitern, Freunden, Verwandten) zu treten. Es geht darum, än-

derbare Lebensumstände zu ändern, den übersteigerten Einsatz zu reduzieren und selbst Fürsorge statt Überfürsorge für andere zu entwickeln, letztendlich Nein Sagen zu lernen!

Es wird weiters wichtig sein, kürzer zu treten und Abstand zu nehmen, (neue) innere Werte zu geben und das persönliche Tempo zu bestimmen. Darüber hinaus hilft es, den Körper, die Familie und die Freundschaften zu pflegen und zu stärken, Ängste und Sorgen zu begrenzen und nicht zuletzt den Humor zu erhalten und zu erweitern.

In einer gesunden **Lebensgestaltung** heißt dies, auf mich selbst zu achten: regelmäßige Bewegung ist ebenso wichtig wie genügend Schlaf und gesundes Essen, Pflege von Freunden und Familie, Entspannung und Urlaub, Partnerschaft und Sexualität.

Ausbrennen ist kein Schicksal, ist nicht nur durch ungünstige Arbeitsbedingungen oder eigene Schuld (Workaholic) bedingt, es ist sowohl möglich als auch notwendig, in einer Gesellschaft, die Burnout begünstigt, individuelle, soziale und berufliche Strategien zu entwickeln und zu fördern, die uns allen helfen, gesund zu bleiben.

Dr. Bodo Kirchner arbeitet im Unfallkrankenhaus Salzburg, ist Facharzt für Innere Medizin, Psychosomatische Medizin, Geriatrische Medizin, Supervisor, Psychotherapeut und Psychoanalytiker.

## Wenn wir uns daher letzten Endes fragen, was hält gesund?

so sind dies Haltungen, die mit den Buchstaben  
**A E I O U**  
leicht zu merken sind.

**Lachen**  
**Lernen**  
**Lieben**

im Sinne von Humor und innerer Distanz

im Sinne von Neugierde, Aktivität und Interesse,

im Sinne von Erotik und Sinnlichkeit nicht nur gegenüber Menschen, sondern auch gegenüber der Natur, der Intensität von Aktivitäten und geistigen Interessen,

**Loben**  
**Laufen**

Dankbarkeit und gegenseitige Unterstützung und

im Sinne von körperlicher Bewegung, Sport und Freude am eigenen körperlichen Tun.

