



Das Burn-out-Syndrom: Umdenken, bevor der Job krank macht

Ausgelaugt, erschöpft, überlastet, gestresst, ausgebrannt – den meisten Beschäftigten fällt zu diesen Begriffen spontan „Burn-out“ ein. Burn-out gilt als Krankheit der Engagierten und Leistungsstarken. Dabei gibt es für Burn-out bis heute keine klare wissenschaftliche Definition und kein offiziell anerkanntes Krankheitsbild mit eindeutig definierten Symptomen. So wird Burn-out im international anerkannten medizinischen Klassifikationssystem ICD-10 (International Classification of Diseases) unter Z73 geführt. Das heißt übersetzt: „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“ und „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung inklusive Ausgebranntsein (Burn out)“.

Burn-out und psychische Erkrankungen: Nur Einzelfälle?

Psychische Erkrankungen stellen in der Hochleistungsgesellschaft ein immer ernsteres Problem dar, vor dem die Krankenkassen seit Jahren warnen. Der Fehlzeiten-Report 2009, der gemeinsam vom Wissenschaftlichen Institut der AOK (WIdO) und der Universität Bielefeld herausgegeben wird, stellt fest: Psychische Erkrankungen führen seit Jahren immer häufiger zu Arbeitsunfähigkeit und sind mittlerweile eine ihrer Hauptursachen. Seit 1997 haben sich die Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen bei der AOK verdoppelt, die Arbeitsunfähigkeitstage sogar um mehr als 80 Prozent zugenommen. .Mittlerweile nehmen die krankheitsbedingten Ausfalltage den vierten Rang ein, noch vor Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems und der Verdauungsorgane. Dabei erfasse die Statistik nur die Spitze eines Trends. Besonders bedrohlich seien die bereits ausgelösten Versorgungskosten und die weiter jetzt schon große und zunehmende Zahl unerfasster psychischer Störungen, die die Lebensqualität und Leistungsfähigkeit der Betroffenen beeinträchtigt.

Der Report weist zudem auf die Gefahr hin, dass auf die breite Zunahme von Angstneurosen, Konzentrationsmängeln, Schlafstörungen, Hilflosigkeitsgefühlen und Ähnlichem in der Hochleistungsgesellschaft nicht mit Gesundheitsförderung und Prävention in Unternehmen, die die Ursachen untersucht und bekämpft, begegnet wird, sondern mit dem Konsum von Arzneimitteln und Alkohol.

Burn-out: Ein Syndrom wird populär

Den Begriff „Burn-out“ prägte 1974 der amerikanische Psychoanalytiker Herbert Freudenberger. Er hatte sich selbst in eine Phase der totalen Erschöpfung und Frustration manövriert. Gleichzeitig fiel ihm auf, dass viele Berufskollegen und Sozialarbeiter sich im Laufe der Zeit ähnlich entwickelten. Auffällig oft mutierten sie nach einem Jahr, nachdem sie ihren Job angetreten hatten, zu depressiven

Zynikern, die gegenüber ihren Patienten und Klienten desinteressiert und abweisend waren. Freudenberger untersuchte darauf hin weitere Berufsgruppen und stieß immer wieder auf ähnliche Probleme: Stimmungsschwankungen, Schlafstörungen, Konzentrationsschwächen, oft in Verbindung mit körperlichen Beschwerden wie Rückenschmerzen oder Verdauungsproblemen. Freudenberger prägte den Begriff „Burn-out“ und definierte ihn als einen Zustand erschöpfter physischer und mentaler Ressourcen, der mit dem Arbeitsleben in ursächlichem Zusammenhang steht.

Mittlerweile ist der Begriff „Burn-out“ in den allgemeinen Sprachgebrauch eingezogen. Diese Popularität birgt allerdings auch Gefahren. Die Abgrenzung von Burn-out zu anderen psychischen Beschwerden und Störungen ist nicht einfach, die Überlappung zu zum Beispiel Depressionen und psychosomatischen Beschwerden teilweise gravierend. Allerdings scheint es für viele Betroffene einfacher zu sein, für sich den Begriff „Burn-out“ zu akzeptieren als sich einzugestehen, möglicherweise alle Symptome einer Depression aufzuweisen.

Die Burn-out-Forscherin Christina Maslach definiert drei Schlüsselkomponenten für das Burn-out-Syndrom (1, S. 157):

- emotionale Erschöpfung / rasche Ermüdung
- Depersonalisierung / Gleichgültigkeit im sozialen Kontakt und
- Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit im Beruf / Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung

Dabei spielt die Komponenten „emotionale Erschöpfung / rasche Ermüdung“ die entscheidende Rolle, da bei ihr ein direkter Zusammenhang mit der Arbeitsbelastung angenommen werden kann.

Hauptmerkmale von Erschöpfung können sein (1, S. 160):

- körperlich: Energiemangel und chronische Müdigkeit, Schwäche, Unfallträchtigkeit, Verspannung der Hals- und Schultermuskulatur



Ihr Shop für Sportlerbedarf!

latur, Rückenbeschwerden und –schmerzen, Veränderung der Essgewohnheiten und des Körpergewichtes, Anfälligkeit für Erkältungen und Virusinfektionen, Schlafstörungen, Albträume, vermehrte Einnahme von Medikamenten und Alkohol, um die körperliche Erschöpfung aufzufangen.

- emotional: Niedergeschlagenheit, das Gefühl von Hilf- und Hoffnungslosigkeit, unherrschtes Weinen, fehlende Kontrolle über Emotionen, Ernüchterung, das Gefühl, ausgehöhlt zu sein, Reizbarkeit, Leere und Verzweiflung, Vereinsamung, Entmutigung und Lustlosigkeit
- geistig: negative Einstellung zum Selbst, zur Arbeit und zum Leben, Überdruß, Aufbau einer entwertenden Einstellung gegenüber Anderen (Zynismus, Verachtung, Aggressivität), Verlust der Selbstachtung, Gefühl der Unzulänglichkeit, Gefühl der Minderwertigkeit, Verlust der Kontaktbereitschaft gegenüber Klienten und Kollegen.

Schritt für Schritt in die Erschöpfung: Die Wege zum Burn-out

Ein Burn-out-Syndrom entwickelt sich langsam, schleichend und über einen längeren Zeitraum hinweg. Herbert Freudenberger und seine Kollegin Gail North haben den Weg zum Ausgebranntsein in ihrem Phasenmodell in zwölf Stufen eingeteilt (1, S. 167). Diese Stufen laufen aber nicht zwangsläufig nacheinander ab. Der Betroffene kann Phasen überspringen oder sich gleichzeitig in mehreren Phasen befinden.

Stadium 1 – Der Zwang, sich zu beweisen: Aus dem Wunsch nach Leistung und Tatendrang wird überhöhter Leistungszwang. Die Bereitschaft, eigene Grenzen zu akzeptieren, sinkt. Jetzt besteht die Gefahr, den Punkt nach Leistungsstreben zu Leistungszwang zu überschreiten.

Stadium 2 – Verstärkter Einsatz: Um den Ansprüchen an sich selbst gerecht zu werden, wird noch eine Schippe draufgelegt und der Einsatz erhöht. Das Gefühl, alles selber machen zu müssen, steigt, die Bereitschaft, Aufgaben zu delegieren, sinkt. Besonders das Delegieren wird als zeitaufwendig und umständlich empfunden, aber auch als Bedrohung der eigenen Unentbehrlichkeit.

Stadium 3 – Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse: Der Wunsch nach Entspannung, Hobbys, Freunden und sozialen Kontakten tritt in der Hintergrund, es zählt nur noch Berufliches. Das Gefühl, derartige Bedürfnisse, auch sexuelle, gar nicht mehr zu haben, verstärkt sich. Nicht selten kommt es zu gesteigertem Alkohol-, Kaffee-, Nikotin-, aber auch Schlafmittelkonsum.

Stadium 4 – Verdrängung von Konflikten:

Das Missverhältnis von inneren Bedürfnissen und Sachzwängen führt zu Energiemangel und Fehlleistungen. Unpünktlichkeit, Verwechslung von Terminen und Ähnliches häufen sich. Der Betroffene spürt, dass irgendetwas nicht stimmt, stellt sich aber noch nicht seinen Problemen. Häufig treten in dieser Phase die ersten körperlichen Beschwerden auf.

Stadium 5 – Umdeutung von Werten: Prioritäten verschieben sich, alte Ziele und Dinge, die früher als wichtig empfunden wurde, werden entwertet, soziale Kontakte zu Freunden, Bekannten und Familie als belastend und zeitraubend erlebt. Jetzt wäre es wichtig, alte Freunde zu reaktivieren, die helfen, die Veränderungen an sich selbst festzustellen und die Werteverstärkung rückgängig zu machen.

Stadium 6 – Verdrängung und Verleugnung der Probleme:

Um weiter funktionieren zu können, werden die Probleme und Schwierigkeiten zunehmend verdrängt und verleugnet. Der Betroffene kapselt sich von der Umwelt ab, reagiert mit Zynismus und aggressiver Abwertung, Ungeduld und Intoleranz auf seine Umgebung. Deutliche Leistungseinbußen und körperliche Beschwerden treten auf. Im Umgang mit anderen Menschen ist der Betroffene ratlos, es mangelt an Hilfsbereitschaft, das Einfühlungsvermögen fehlt. Spätestens jetzt wird dringend professionelle Hilfe benötigt.

Stadium 7 – Rückzug und Isolation: Das stützende soziale Netz wird als feindlich, fordernd und überfordernd empfunden. Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit sowie Entfremdung nehmen zu.

Stadium 8 – Offensichtliche Verhaltensänderung: Der Rückzug nimmt zu, jede Zuwendung von der Umwelt wird als Angriff verstanden, es kann zu paranoiden Reaktionen kommen. Jetzt wird für alle offensichtlich, dass etwas nicht stimmt.

Stadium 9 – Depersonalisierung: Das Gefühl für die eigene Persönlichkeit geht verloren. Man meint, nur noch automatisch zu funktionieren und nicht mehr als autonomes, selbstbestimmtes Wesen.

Stadium 10 – Innere Leere: Mutlosigkeit, innere Leere und das Gefühl, ausgehöhlt zu sein, bestimmen die Gefühlswelt. Panikattacken und Angstzustände, auch vor anderen Menschen oder Menschenansammlungen, können auftreten. Ebenso kann es zu exzessive Ersatzbefriedigungen wie gesteigerte Sexualität, übermäßiges Essen, Alkohol- und Drogenkonsum kommen. Freizeit ist eine leere, sinnlose Zeit geworden.



Ihr Shop für Sportlerbedarf!

Stadium 11 – Verzweiflung und Erschöpfung: Sämtliche Symptome einer Depression können auftreten. Verzweiflung und Erschöpfung werden übermächtig, innere schmerzhaft Gefühle wechseln sich ab mit dem Gefühl des Abgestorbenseins. Es kommt zu Suizidgedanken.

Stadium 12 – Burn-out-Syndrom: Der Betroffene ist geistig, körperlich und emotional völlig und total erschöpft, es kommt zum psychischen und physischen Zusammenbruch. Fast alle tragen sich mit dem Gedanken an Selbstmord, nicht wenige setzen diese Gedanken in die Tat um. Betroffene in diesem Zustand sind ein medizinischer Notfall und brauchen so schnell wie möglich ärztliche Hilfe.

Einen ähnlichen Weg in die totale Erschöpfung beschreiben Dr. Hans-Peter Unger, Chefarzt der Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie der Asklepios Klinik Hamburg-Harburg, und Carola Kleinschmidt, Diplombiologin und Journalistin, in ihrem Buch „Bevor der Job krank macht“. Über drei Stufen in der so genannten Erschöpfungsspirale führt der Weg direkt in die Depression.

Stufe 1 – Die ersten Anzeichen der Erschöpfung: Schmerzen aller Art (Rücken-, Kopf- oder Zahnschmerzen) treten auf, dazu Infekte oder Schlafstörungen, Energieverlust und die Gedanken beginnen zu kreisen. Der Körper beginnt, Warnsignale auszusenden, die von Mensch zu Mensch unterschiedlich sind. Das können Magen-Darm-Beschwerden mit Übelkeit, Sodbrennen oder Brechreiz sein .oder Kopfschmerzen. Eine vorhandene Migräne kann sich verstärken, die Attacken werden häufiger und intensiver. Sehr oft treten Rücken- und Muskelschmerzen auf. Herz-Kreislauf-Beschwerden wie Bluthochdruck oder Herzrhythmusstörungen können ebenso auftreten wie Ohrgeräusche.

Stufe 2 – Die Erschöpfung schreitet voran, das Verhalten ändert sich, alles dreht sich nur noch um die Arbeit: Zunehmende Reiz- und Kränkbarkeit bis hin zu aggressiven Ausbrüchen nehmen zu. Dazu kommen Konzentrations- und Gedächtnisprobleme, Fehler müssen vermieden werden oder treten auf, die dann mit Mehrarbeit kompensiert werden müssen. Der soziale Rückzug schreitet voran, da angeblich keine Zeit mehr für Freunde und Familie da ist.

Stufe 3 – Die Erschöpfung: Leistung und Lebensmut schwinden, der Körper steuert auf die totale Erschöpfung zu. Grübelattacken nehmen zu, der Kampfgeist, sich gegen das unvermeidliche zu stemmen, und Mutlosigkeit wechseln sich ab, starke Stimmungsschwankungen prägen den Alltag, suizidale Gedanken treten auf, irgendwann die Apathie und/oder

quälende Unruhe. Am Ende steht die Depression.

Spätestens in der dritten Stufe wird es gefährlich. Der Partner droht mit Trennung oder hat sich bereits getrennt, das soziale Netz besteht nicht mehr. Und obwohl immer mehr Zeit und Energie in die Arbeit investiert wird, wird die Arbeitsleistung immer schlechter und die Effizienz immer geringer. Dies alles steigert den äußeren und inneren Druck zusätzlich, die Spirale dreht sich unweigerlich weiter. Spätestens jetzt ist der Betroffene auf schnelle ärztliche Hilfe angewiesen.

Der Weg zurück: Was kann man tun?

Unternehmen und ihre Organisation sowie Führungskräfte bestimmen die Rahmenbedingungen, nach denen der Einzelne agieren muss. Diese Bedingungen sollten so gestaltet sein, dass ein Einstieg in ein Burn-out-Syndrom mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht gefördert wird. Doch letztendlich ist der Weg in ein Burn-out-Syndrom ein individueller, der Einzelne entscheidet, ob es wirklich dazu kommt.

Ist der Punkt der totalen Erschöpfung erreicht, können nur noch Ärzte und Therapeuten helfen. Allerdings ist jeder selbst gefordert, es nicht zum Burn-out kommen zu lassen. Fünf Schritte (1, S. 172 ff) gibt es aus der Erschöpfungsfalle:

Schritt 1 – Problem erkennen: Gestehen Sie sich ein, dass sie zu viel arbeiten. Daraus ergibt sich dann zwangsläufig folgende Frage: Was passiert, wenn ich weniger arbeite?

Mögliche Antworten wären zum Beispiel Chaos und Unordnung. Oder das Gefühl, nicht mehr wichtig zu sein, oder die Angst vor dem Verlust von Anerkennung schleichen sich ein. Vielleicht reagieren auch die Kollegen neidisch, dass man sich das Recht nimmt, pünktlich Feierabend zu machen und seine Freizeit zu genießen. Und letztendlich: Vielleicht droht ein Arbeitsplatzverlust.

Die eigenen Antworten zeigen, welche Motivation eigentlich hinter der Bereitschaft, bis zum Umfallen zu arbeiten, stecken. Das muss nicht heißen, dass Sie nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Wenn Sie sich für eine Aufgabe engagieren wollen, dann können und sollen Sie das auch dürfen. Wenn aber einer Aufgabe gleich die nächste folgt oder Aufgaben parallel angegangen werden, wenn aus der Lust eine Last wird, dann muss die Notbremse gezogen werden. Akzeptieren Sie Ihre Grenzen und überprüfen Sie regelmäßig Ihre Motivation.

Schritt 2 – Prioritäten setzen: Setzen Sie sich für Ihre tägliche Arbeit Prioritäten und planen Sie für Ihre Aufgaben realistische Zeit-



Ihr Shop für Sportlerbedarf!

budgets ein. Und planen Sie ausreichend Zeitpuffer ein, denn nicht alles läuft so wie geplant.

Schritt 3 – Kontrolle zurückgewinnen:

Werden Sie wieder Herr über Ihre Zeit. Schaffen Sie sich Filter wie zum Beispiel Telefon- oder Sprechzeiten, um nicht immer wieder aus der Arbeit und der Konzentration gerissen zu werden. Kontrolle zurückgewinnen heißt aber auch, sich über Ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele bewusst zu werden. Was brauchen Sie, um ein glückliches und erfülltes Leben zu führen? Was brauchen Sie, um wieder mit Interesse und Leichtigkeit Ihre beruflichen Aufgaben erfüllen zu können? Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Arbeits- und Lebensziele zu überdenken und gegebenenfalls nachzusteuern. Fragen Sie sich ehrlich, ob Sie vielleicht durch dauerhafte Höchstleistung Vorgesetzte und Kollegen von Ihrem eigenen Wert überzeugen müssen. Damit geben Sie die Kontrolle für Ihre Arbeitsleistung und Lebenszufriedenheit ab. Ansehen, Liebe und Zuneigung lassen sich nicht durch permanente Selbstaubeutung erkaufen. Sein Sie sich gegenüber achtsam und aufmerksam, um so frühzeitig Veränderungen an sich oder der Umgebung wahrzunehmen.

Schritt 4 – Nein sagen: Wehren Sie sich gegen ein Zuviel an Anforderungen und Ansprüchen. Nur so können Sie den Kollaps vermeiden. Das ist leichter gesagt als getan. Einfach nur Nein zu sagen wird häufig als Verweigerung oder Blockade aufgefasst. Bieten Sie stattdessen Begründungen oder Alternativlösungen an. Folgende Formulierungen können Ihnen dabei helfen, konstruktiv Nein zu sagen:

- „Ich schaffe das nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit. Möglich ist das nur, wenn ich dafür eine weniger wichtige Aufgabe abgeben kann.“
- „Wir könnten es schaffen, aber nur mit mehr Personal und mehr Zeit.“
- „Ich weiß nicht, wie wir diesen Termin einhalten können. Was würde denn passieren, wenn wir erst eine Woche später fertig wären?“

Schritt 5 – Machen Sie bewusst Pausen:

Und damit sind Pausen gemeint, die nicht unbedingt arbeitsrechtlich geregelt sind. Eine Pause kann eine Miniunterbrechung für eine Tasse Kaffee oder der bewusste Blick aus dem Fenster sein. Pausen sind mehr als das bloße Abhängen vor dem Fernseher. Eine Pause ist eine bewusste Unterbrechung vom Alltag und Zeit für sich selbst. Pausen sind auch Sonn- und Feiertage, die nicht mit Freizeitstress und Terminen angefüllt sind, sondern die der Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und der

Gestaltung des eigenen Lebens dienen. Pausen helfen, sich selbst in einem hektischen Umfeld zurecht zu finden, Strukturen im Alltag zurückzuerobieren und Zeit für Reflexion und damit für gute Ideen zu gewinnen.

Burn-out-Vorbeugung: Mit den Kräften haushalten

In der Hochleistungsgesellschaft sind die Anforderungen an die Menschen gestiegen. Die Probleme und Zusammenhänge werden immer komplexer, gleichzeitig sinken die Möglichkeiten des Einzelnen, Entwicklungen zu bestimmen und zu beeinflussen. Dies zu erkennen und auszuhalten, stellen viele vor kräftezehrende Herausforderungen. Im ständigen Kampf um Spitzenpositionen sind die Ressourcen schnell verbraucht und der schlechende Weg zum Burn-out beginnt. Genauso schlechend und langsam dieser Weg ist, genauso langwierig ist die Regeneration von Burn-out. Deshalb ist es wichtig, frühzeitig alle Möglichkeiten zu nutzen, um mit seinen Kräften hauszuhalten, sie aufzubauen, sie angemessen einzusetzen und regelmäßig Bilanz zu ziehen, um rechtzeitig Fehlentwicklungen korrigieren zu können. Der achtsame Umgang mit sich selbst ist das beste Frühwarnsystem, um zu erkennen, wann es Zeit ist, die Bremse zu treten.

Literaturnachweis:

- [1] Litzcke, Sven Max und Schuh, Horst: **Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz**, 4. Auflage, Springer Medizin Verlag 2007
- [2] Unger, Hans Peter und Kleinschmidt, Carola: **Bevor der Job krank macht**, 4. Auflage, Kösel-Verlag 2007
- [3] Badura, Bernhard [Hrsg.]: Fehlzeiten-Report 2009 - **Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern**, Springer Medizin Verlag 2010

Internettipps:

www.arbeitssucht.de

Homepage des AAS – Anonyme Arbeitssüchtige, einer Selbsthilfegruppe für Menschen mit Arbeitsproblemen oder Arbeitssucht

www.buendnis-depression.de

Homepage des Deutschen Bündnis gegen Depression

www.dnbgf.de

Homepage des Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung DNBGF