

# Phänomen Burnout

Dr. Werner Walisch

## 1. Was ist Burnout?

Burnout – das Gefühl des „Ausgebrannt-seins“ - stellt ein typisch stressbedingtes Syndrom dar, das oft aus einer Kombination von beruflich bedingter Überforderung, Frustration und gefühlsmäßiger Erschöpfung entsteht.

Dieses Phänomen scheint in unserer modernen Zivilisationsgesellschaft immer häufiger aufzutreten. Doch bereits Johann Wolfgang von Goethe litt allem Anschein nach in gewissen Phasen seines Lebens an einer Art Burnout-Syndrom. Nach seinem Biographen IPSE<sup>1</sup> musste er die „Italienische Reise“ (1786-1788) vor allem deshalb antreten, weil er im engen Weimar die ersten Stadien eines Burnout-Prozesses durchlitten hatte. Er floh sozusagen, um nicht geistig „auszutrocknen“ und physisch krank zu werden.



Burnout ist also eine relativ neue Bezeichnung für ein an und für sich altes Phänomen, das zur Zeit wieder sehr aktiv diskutiert wird. Das zeigt sich durch viele neue einschlägige Buchveröffentlichungen aber z.B. auch dadurch, dass Burnout vor einiger Zeit Thema eines „Radiodoktor“-Beitrages in Ö1 war<sup>2</sup>.

## 2. Wer ist gefährdet?

Burnout ist keine „Versagerkrankheit“. Ganz im Gegenteil: burnout-gefährdet sind vor allem Menschen, die mit Begeisterung, Engagement und Idealismus an die Arbeit gehen. Anders formuliert: nur wer vorher „brennt“ kann „ausbrennen“.

Burnout ist kein objektiv zuschreibbarer, sondern ein subjektiver Leidenszustand. Es gibt starke individuelle Unterschiede bei der Anfälligkeit für Burnout auch bei vergleichbaren Umgebungsvariablen. Das bedeutet, dass die gleichen Belastungen bei einer Person keine Probleme verursachen, bei einer anderen Person jedoch zu Burnout führen können.

Bis in die 1970er Jahre wurde davon ausgegangen, dass vornehmlich Menschen aus "helfenden Berufen" von Burnout betroffen sind. Zu dieser Risikogruppe zählen z.B. Ärzte, Krankenpfleger, Lehrer, Erzieher, Berater oder Sozialarbeiter.

Mittlerweile zeigt sich deutlich, dass sich das Burnout-Syndrom nicht auf bestimmte Branchen oder Berufsgruppen beschränkt. Stark zugenommen hat Burnout in den letzten Jahren vor allem auch unter Managern.

<sup>1</sup> Karl Ipsier: Mit Goethe in Italien. Eine historische Reise. 1988.

<sup>2</sup> Ö1-Radiodoktor, Montag, 9. Jänner 2005, 14:20 Uhr

### 3. Burnoutverlauf und Warnsignale<sup>3</sup>

#### **Stadium 1: Der Zwang, sich zu beweisen**

besondere Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit; erhöhte Erwartungen an sich selbst; Übersehen eigener Grenzen und Zurückstellen eigener Bedürfnisse.

#### **Stadium 2: Verstärkter Einsatz**

besondere Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben; freiwillige Mehrarbeit und unbezahlte Überstunden, auch an freien Tagen, am Wochenende und in der Urlaubszeit; Gefühl der Unentbehrlichkeit.

#### **Stadium 3: Vernachlässigung eigener Bedürfnisse**

chronische Vernachlässigung eigener Bedürfnisse; Mehrkonsum von Kaffee, Aufputzmitteln, Zigaretten, etc.; gelegentliche Schlafstörungen.

#### **Stadium 4: Verdrängung von Konflikten und Bedürfnisse**

Fehlleistungen, wie z.B. Termine vergessen, versprochene Arbeiten nicht erledigen, Ungenauigkeit; deutliche Schlafstörungen, Unausgeschlafenheit, Energiemangel, Schwächegefühl; Aufgabe von Hobbies.

#### **Stadium 5: Umdeutung von Werten**

Abstumpfung und Aufmerksamkeitsstörungen; Meidung privater Kontakte die als belastend empfunden werden; Probleme mit dem Partner mit Zeichen des Beziehungs-Burnouts.

#### **Stadium 6: Verstärkte Verleugnung aufgetretener Probleme**

Gefühl mangelnder Anerkennung, Desillusionierung; Widerstand täglich zur Arbeit zu gehen, "innere Kündigung"; vermehrte Fehlzeiten, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitschluss.

#### **Stadium 7: Endgültiger Rückzug**

Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit, Ohnmachtsgefühle, innere Leere; Ersatzbefriedigung durch Essen, Alkohol, Drogen, Glücksspiele, Sexualität; Abbau kognitiver Leistungsfähigkeit, Ungenauigkeit, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit; Psychosomatische Reaktionen wie Muskelverspannungen, Rückenschmerzen, Gewichtsveränderungen, Herzrhythmusstörungen oder -klopfen, Bluthochdruck.

#### **Stadium 8: Deutliche Verhaltensänderung**

Eigenbrötlerei, Selbstmitleid, Einsamkeit; ärgerliche Reaktionen auf gut gemeinte Zuwendung; verringerte Initiative, verringerte Produktivität; Dienst nach Vorschrift; Verflachung des emotionalen Lebens: Gleichgültigkeit, Gefühl der Sinnlosigkeit; Verflachung des sozialen Lebens: wenig persönliche Anteilnahme an anderen, gleichzeitig exzessive Bindung an Einzelne, Meidung beruflich-sozialer Kontakte.

#### **Stadium 9: Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit**

Entfremdung, Gefühl des Abgestorbenseins und innere Leere; automatenhaftes Funktionieren; psychosomatische Reaktionen treten noch mehr in den Vordergrund.

---

<sup>3</sup> aus: Langbein & Skalnik: "Gesundheit aktiv", Ueberreuter-Verlag, Wien, 2005

### **Stadium 10: Innere Leere**

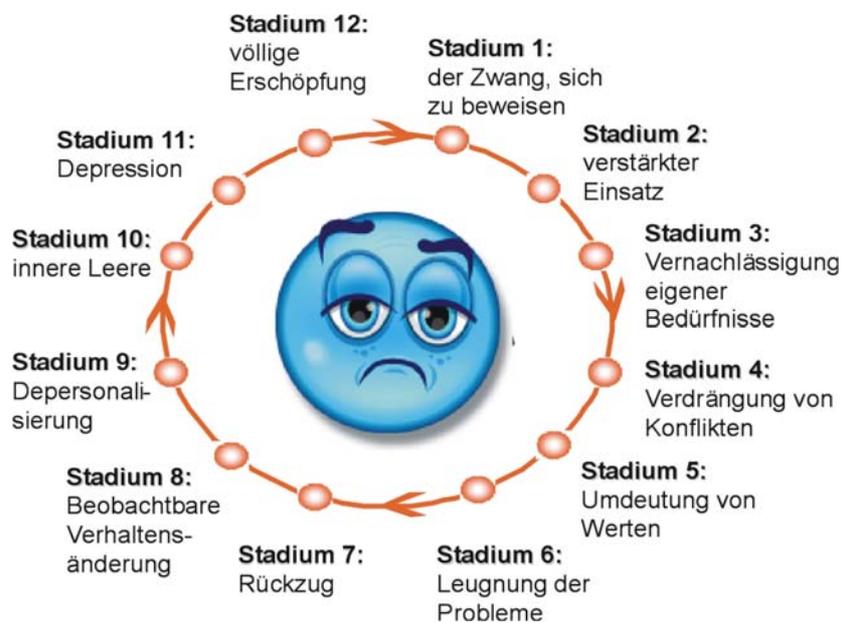
Wechsel zwischen starken, schmerzhaften Emotionen und dem Gefühl des inneren Abgestorbenseins; Angstzustände, Panikattacken und Angst vor Menschen; Eigenbrötlereien, Einsamkeit, negative Einstellung zum Leben; fallweise exzessive sinnliche Befriedigung (Kaufrausche, Fressattacken, exzessiver Sex ohne wirkliche Befriedigung).

### **Stadium 11: Depression und Erschöpfung**

negative Einstellung zum Leben, Hoffnungslosigkeit; Erschöpfung, starker Wunsch nach Dauer-schlaf; existentielle Verzweiflung, Selbstmordgedanken und -absichten.

### **Stadium 12: Völlige Burn-out-Erschöpfung**

lebensgefährliche geistige, körperliche und emotionale Erschöpfung; angegriffenes Immunsystem, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magen-Darm-Erkrankungen; Selbstmordgefahr.



## **4. Ursachen und Faktoren von Burnout**

Es gibt viele Faktoren, die beim Ausbrennen von „Menschen“ eine Rolle spielen können. Man kann diese grob 3 Bereichen zuordnen:

### **Psychische Burnout-Faktoren**

- Gefühl der Überforderung durch Art der Tätigkeiten, Leistungsmenge oder Arbeitstempo;
- Gefühl der Unterforderung, weil die Arbeit nicht der beruflichen Qualifikation entspricht;
- Orientierungslosigkeit durch unkonkrete Zielvorgaben und mangelnde Informationen;
- Zeitdruck;
- Hoher Verantwortungsdruck etc.

### **Soziale Burnout-Faktoren**

- Mangelnde Unterstützung und Anerkennung von Arbeitskollegen;
- Mobbing
- Isoliertes Arbeiten „im stillen Kämmerlein“ mit wenig Kontakt zu anderen;
- Schlechtes Betriebsklima;
- Konflikte mit Vorgesetzten;
- Fehlendes oder destruktives Feedback durch Vorgesetzten etc.

### **Umgebungsbedingte Burnout-Faktoren**

- Lärm am Arbeitsplatz;
- Staub, Hitze, Kälte, Geruchsbelästigung;
- Stress und Störungen des biologischen Tag-Nacht-Rhythmus durch Schichtarbeit;
- Ständig wechselnder Arbeitsort;
- ungünstige Beleuchtung etc.

Um für sich selbst festzustellen, ob bereits eine Burnout-Gefährdung vorliegt, kann z.B. der Selbsttest im Anhang als eine erste grobe Einschätzungshilfe verwendet werden.

## **5. Was kann man gegen Burnout tun?**

### **Auf der Ebene der Person**

Was kann man selbst tun, um Burnout zu vermeiden bzw. zu verhindern?

- Sich konkrete, überschaubare und realistische Ziele setzen;
- Entspannungstechniken erlernen und einsetzen;
- Kontakte und Freundschaften pflegen und mit vertrauten Personen über Gefühle sprechen;
- das persönliche Zeitmanagement optimieren;
- lernen „nein“ zu sagen, wenn man mehr tun sollte als man wirklich kann;
- lernen zu delegieren;
- die eigenen Ansprüche an sich selbst regelmäßig überprüfen;
- bei Vernachlässigung der eigenen Gesundheit sportliche Aktivitäten wie zB Laufen als Ausgleich.

### **Auf der Ebene der Organisation**

Wie kann eine Organisation dazu beitragen, die Burnoutgefahr unter den Mitarbeitern gering zu halten?

- Coaching als maßgeschneiderte Unterstützung für Einzelpersonen;
- Supervision oder Teamentwicklungsangebote für Teams;
- Mitentscheidungsmöglichkeiten und Freiräume für Ideen von Mitarbeitern schaffen;
- Stärkung des Gemeinschaftsgefühles durch Betriebsausflüge oder andere gemeinsame Aktivitäten;
- als oberste Führungsebene Fairness, Respekt, Gerechtigkeit glaubwürdig vorleben;

- Wertschätzung der Arbeit signalisieren (z.B. durch positives Feedback, öffentliche Belobigungen etc.);
- klare Funktionsbeschreibungen und transparente Arbeitsabläufe;
- Über- und Unterforderung von Mitarbeitern vermeiden durch Abstimmung von persönlichem Mitarbeiter-Potenzial und Anforderungsprofil;
- periodische Mitarbeitergespräche mit Feedback und klaren Zielvereinbarungen;
- Weiterbildungsmöglichkeiten – nicht nur im fachlichen, sondern auch im persönlichen Bereich (z.B. Umgang mit Stress, Kommunikation, Selbstmanagement, Zeitmanagement) etc.