



Arbeitsrecht und Personal

▷ Personalführung und -entwicklung

Ursula della Schiava-Winkler

Ausgebrannt

Ursachen, Folgen und Behandlung von Burn-out



Verlag Dashöfer

Ursula della Schiava-Winkler

AUSGEBRANNT

URSACHEN, FOLGEN UND BEHANDLUNG VON BURN-OUT

Copyright © 2008 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.

Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgend einer Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Inhaltsverzeichnis

1	BURN-OUT – EINE KRANKHEIT?	1
1.1	Gibt es einen Unterschied zwischen Stress und Burn-out?	2
1.2	Was führt zur inneren Erschöpfung?	3
1.3	Burn-out-Symptome	6
1.4	Burn-out und die Palette psychosomatischer Beschwerden	7
1.5	Der Burn-out-Prozess	8
1.6	Wenn sich Burn-out entwickelt – Stadien	11
1.7	Hilfe durch einen Burn-out-Test	14
2	BEEINFLUSSENDE FAKTOREN IM UNTERNEHMEN	17
2.1	Was kann die Burn-out-Gefahr verstärken?	18
3	BEHANDLUNG UND PRÄVENTION	21
3.1	TIPP: Richtig vorbeugen	23
3.2	Tipps für das Führungsverhalten nach Maslach und Gilbert Probst	24
3.3	Was kann der Betroffene selbst machen?	25
3.4	Die 12 Gebote gegen den Burn-out	27
4	FALLGESCHICHTEN	29
5	LITERATURTIPPS ZUM WEITERLESEN	33

1 BURN-OUT – EINE KRANKHEIT?

Burn-out ist in aller Munde. Aber was genau ist das? Es ist ein Zustand der Überforderung, verbunden mit dem Gefühl des Ausgebranntseins und der inneren Erschöpfung als Folge einer Überbeanspruchung. Leider sind immer mehr Menschen von Burn-out betroffen. Und diese Krankheit hat unmittelbare Auswirkungen auf das gesamte Umfeld, die Berufswelt, das Privatleben, den Freundeskreis und unsere Gesundheit. Symptome, wie das Gefühl der absoluten, körperlichen bzw. seelischen Erschöpfung und die selbst empfundene innere Antriebsschwäche sind dabei als erste Anzeichen anzusehen. Aufgrund der Häufigkeit von beruflichen Belastungen werden heutzutage sämtliche Anzeichen von Erschöpfung schnell als „Ausgebranntheit“ bezeichnet. Daher ist es wichtiger denn je, eine klare Grenze zwischen einer „echten“ Burn-out-Erkrankung und dem „normalen“ Stress des Arbeitsalltags zu ziehen.

Bereits im Alten Testament (1. Könige 17-22) findet sich die Geschichte des Propheten Elias, der nach einer „Erfolgssträhne“, im Namen des Herrn vollbrachter Wunder und Siege, beim ersten Anzeichen einer drohenden Niederlage in tiefe Verzweiflung stürzt, den Tod herbeiwünscht und in einen tiefen Schlaf verfällt. Diese Krise war früheren Generationen als „Elias-Müdigkeit“ bekannt.

1974 beschrieb der New Yorker Arzt und Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger als erster das Burn-out-Syndrom. Er charakterisierte die emotionale Erschöpfung, eine gefühllose, gleichgültige oder zynische Einstellung gegenüber Klienten, Kunden oder Kollegen und die negative Einschätzung der persönlichen Leistungskompetenz als Burn-out-Symptomatik. Unklarheit besteht nach wie vor darüber, ob ein Zusammenhang von Symptomen, Ursachen und Folgen von Burn-out besteht. Nachfolgend finden Sie einige aktuelle Beschreibungen zum Burn-Out-Syndrom aufgelistet¹:

- „ (...) Zustand physischer oder seelischer Erschöpfung, der als Auswirkung lang anhaltender negativer Gefühle entsteht, die sich in Arbeit und Selbstbild des Menschen entwickeln (...)“
- „(...) einen zunehmenden Verlust von Idealismus und Energie zu beschreiben, den die in den helfenden Berufen Beschäftigten als Folge der Arbeitsbedingungen erfahren (...)“

¹ vgl. IPVT - Institut für Psychosomatik und Verhaltenstherapie (2008), Graz

- „Im Falle einer Burn-out-Krise nimmt die psychische Belastbarkeit bereits im mittleren Berufsalter ab. Menschliche Überforderung und Enttäuschungen führen zu emotionaler Erschöpfung und Resignation. Der physische Verlauf kann bis zur Entfremdung von sich selbst und zu völligem Rückzug von anderen Menschen führen und in Depressionen und körperliche Erkrankungen münden.“
- „(...) das Ausbrennen ist das Resultat andauernder oder wiederholter emotionaler Belastung im Zusammenhang mit langfristigem, intensivem Einsatz für andere Menschen (...) Das Ausbrennen ist die schmerzliche Erkenntnis (von Helfern), dass sie diesen Menschen nicht mehr helfen können, dass sie nicht mehr zu geben haben und sich völlig verausgabt haben (...)“
- „(...) als ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit, das bei Individuen, die in irgendeiner Weise mit Menschen arbeiten, auftreten kann“ (Maslach & Jackson, 1984). „Emotionale Erschöpfung bezieht sich auf Gefühle, durch seinen Kontakt mit anderen Menschen emotional überanstrengt und ausgelaugt zu sein. Depersonalisierung bezieht sich auf eine gefühllose und abgestumpfte Reaktion auf diese Leute, die gewöhnlich die Empfänger seiner Dienste oder Fürsorge sind. Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit bezieht sich auf eine Abnahme seines Gefühls an Kompetenz und erfolgreicher Ausführung in seiner Arbeit mit Menschen.“

Burn-out trifft insbesondere aufopferungsvolle, pflichtbewusste und engagierte Menschen. Der große Kraft- und Energieeinsatz und das hohe Engagement ist ein wesentlicher Faktor des Problems. Wie jeder Einzelne auf diesen Kraftakt reagiert, ist dabei völlig unvorhersehbar.

1.1 Gibt es einen Unterschied zwischen Stress und Burn-out?

Der Unterschied zwischen Stress und Burn-out ist vielerorts unbekannt – hier gibt es noch viel Aufklärungsbedarf. Nicht nur die Betroffenen selbst müssen lernen über ihre Symptome und über ihre Situation zu sprechen, auch Angehörige, Freunde, Kollegen und Vorgesetzte am Arbeitsplatz sollten wissen, wie Anzeichen erkannt, unterschieden und thematisiert werden können. Während man allmählich gelernt hat, mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz umzugehen, ist Stress schick und beliebt. Damit ist das Burn-out-Syndrom noch weitgehend tabuisiert. Geschwiegen wird oft aus Scham, aber auch aus Unsicherheit und Unkenntnis. Spürbar ist meist

lediglich die Konsequenz, die Atmosphäre und Stimmung: Die Luft ist zum Schneiden dick.

Aber wo lassen sich nun Grenzen zwischen Stress und Burnout ziehen? Wie können die Symptome voneinander unterschieden werden? Anbei sind wesentliche Unterscheidungsmerkmale aufgelistet.

BURN-OUT	STRESS
... ist eine Schutzreaktion, die durch durch Disengagement charakterisiert ist	... ist charakterisiert durch Überengagement
... im Burn-out verflachen die Emotionen	... im Stress werden die Emotionen überreaktiv
... im Burn-out ist vorrangig der emotionale Schaden spürbar	... im Stress ist der größte Schaden physisch spürbar
... Erschöpfung im Burn-out betrifft Motivation und geistige Stimmung	... Erschöpfung im Stress betrifft körperliche Energie
... Burn-out demoralisiert	... Stress desintegriert
... Verlust von Idealen und Hoffnung	Verlust von Energie und Antrieb
... die Depression bei Burn-out ist Trauerreaktion über den Verlust von Idealen und Hoffnung	... die stressbedingte Depression wird vom Körper als Schutzreaktion und Energiesparreaktion eingeleitet
... empfinden von Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit	... Zustand des Getriebenseins und des Hangs zur Überaktivität
... Paranoia, Depersonalisation und Abstand	... Panik, Phobien, Angstreaktionen
... Burn-out bringt Sie wahrscheinlich nicht um, aber Ihr Leben mag nicht mehr lebenswert erscheinen	... Stress kann Ihr Leben vorzeitig beenden - Sie haben nicht mehr genug Zeit zu vollenden, was Sie begonnen haben

Abbildung 1: Unterschied Burn-out/Stress nach Bronnenmayer

1.2 Was führt zur inneren Erschöpfung?

Die Ursachen des Burn-out-Syndroms werden noch immer diskutiert. Als mögliche Auslöser gelten hohe Belastung, Eintönigkeit bei gleichzeitig geringer Möglichkeit zur Einflussnahme auf den Arbeitsprozess, geringe Anerkennung bei zugleich starker persönlicher Verausgabung und schließlich fehlende soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen sowie das persönliche Umfeld.

Damit stellt sich die Symptomatik als solche schon dar: Menschen, die unter dem Burn-out leiden, sind erschöpft, angespannt, gestresst und sie fühlen sich innerlich ausgebrannt, leer und unverstanden.

Damit Sie ein genaueres Bild vom Gefühlsleben eines Burn-out-Erkrankten erhalten, sind nachfolgend die wesentlichen Gefühlskomponenten und deren wahrscheinliche Auslöser beschrieben:

Gefühlskomponente	Ursache
Das Gefühl, getrieben zu werden	Sinn und Zweck der eigenen Tätigkeit erschließen sich einem nicht. Die Arbeit wird als Pflicht und nicht als Freude empfunden.
Das Unvermögen, Maß zu halten	Unvermögen im Leben, das Gleichgewicht zu halten. Menschen, die immer über das Maß hinaus arbeiten, werden auch als arbeitssüchtig bezeichnet.
Der Versuch, alles selbst zu machen	Erfolgsmenschen haben ein großes Bedürfnis nach Anerkennung. Sie glauben, sich selbst oder anderen etwas beweisen zu müssen. Manchmal kommt aber dieser Drang auch aus dem Unvermögen, Aufgaben zu delegieren. Wer immer alles selbst tun will, steuert auf physische und psychische Erschöpfung zu.
Exzessive Beschäftigung mit Problemen anderer Menschen	Jeder/Jede, der/die schon einmal mit Menschen gearbeitet hat, weiß, dass dazu eine ganze Menge Geduld erforderlich ist. Oft gibt es Enttäuschungen, weil sich die Menschen nicht so schnell ändern, wie wir es wollen oder es ihnen zutrauen. Dann sucht man bei sich selbst die Schuld, weil man meint, es liege an der eigenen Unfähigkeit.
Nebensächlichkeiten, die zur Hauptsache werden	Menschen, die sich mit vielen Kleinigkeiten herumschlagen, verlieren oft den Überblick und auch die Kraft, das Eigentliche zu tun. Durch die lange Beschäftigung mit Nebensächlichkeiten

	werden diese oft für den Betroffenen / die Betroffene zur Hauptsache und erfordern das ganze Denken
Zuviel Routine	Routine saugt die Kreativität aus unserem Leben, sie zerstört das Neue an der Arbeit. Dinge passieren nur regelmäßig, nicht mehr aus Interesse. Andererseits kann Routine auch gut sein, wenn sie zur Bildung positiver Gewohnheiten führt. Wichtig wäre es für den Einzelnen/die Einzelne, einen Mittelweg zu finden, wo Routine und Kreativität in der Arbeit Platz haben
Mangelhafte physische Verfassung	Schlechte physische Verfassung ist eine der Hauptursachen des Burn-out. Wenn der Körper nicht gesund ist, man sich nicht fit fühlt, ist man seelisch und geistig viel verwundbarer.
Ständige Zurückweisung	Oft ist man am Arbeitsplatz den Zurückweisungen der Kollegen/der Kolleginnen ausgesetzt. Das Problem wird dann akut, sobald die Zurückweisungen persönlich genommen werden oder persönlich gemeint sind.
Unrealistische Erwartungen	Viele Menschen setzen sich selbst und dadurch auch oft ihren Kollegen/ Kolleginnen unrealistische Ziele. Das Nichterreichen der Ziele führt zu Frustrationen und in weiterer Folge zu noch intensiverem Arbeiten. Aber je härter man arbeitet, desto frustrierter wird man, weil man sein Ziel nie ganz erreicht. Solche Menschen beginnen sich selbst als Versager zu betrachten und vermitteln dieses Gefühl auch ihren Mitmenschen weiter.

Abbildung 2: Ursachen der inneren Erschöpfung nach Rush 1991