

Burnout Syndrom - was ist das?

"Burnout" (engl. "to burn out" = "ausbrennen") ist ein Sammelbegriff und steht für einen emotionalen, geistigen und körperlichen Erschöpfungszustand, der durch eine Antriebs- und Leistungsschwäche gekennzeichnet ist und typischerweise am Ende eines monate- oder sogar jahrelang andauernden "Teufelskreises" aus Überarbeitung und Überforderung steht. "Burnout" und "Burnout Syndrom" meinen das Selbe.

Burnout: die "Krankheit der Tüchtigen"

Vor allem die Pflichtbewussten, Menschen die sich einsetzen und denen gute Resultate wichtig sind, die es genau nehmen mit dem was sie tun, die sind besonders gefährdet. Ein Burnout kann prinzipiell jeden treffen, d.h. nicht nur Berufstätige, sondern auch Hausfrauen, Arbeitslose, Rentner oder Schüler. Da die Burnout-Forschung aber in der Untersuchung spezieller Berufsgruppen wurzelt, beziehen sich die meisten Beschreibungen und Analysen auf Betroffene in der erwerbstätigen Bevölkerung.

Spätestens seit Bekanntwerden prominenter Burnout-Fälle unter weltweit bekannten Sportlern (wie beispielsweise Profifussballer Jan Simák oder Skispringer Sven Hannawald), Popstars (so z.B. Mariah Carey, Chris Watrin von US5 oder Peter Plate von Rosenstolz) und Politikern (z.B. der deutsche Ministerpräsident Matthias Platzeck oder der ehemalige Parteipräsident der FDP Schweiz Rolf Schweizer¹⁾), die deswegen ihre Karrieren beenden oder zumindest zeitweise auf Eis legen mussten, rückt das Burnout Syndrom zunehmend in die öffentliche Aufmerksamkeit und in das Blickfeld der Medien.

Repräsentativen Studien²⁾ zufolge sind rund 7% aller Erwerbstätigen von einem Burnout-Syndrom betroffen, etliche weitere sind Burnout-gefährdet. Die Vorkommenshäufigkeit ist in bestimmten Berufsgruppen (wie z.B. Manager, Unternehmensberater, Unternehmer, Lehrer, Sozialarbeiter, Pflegepersonal, Gefängnispersonal, Pfarrer, Ärzte etc.) deutlich höher als in anderen. Entscheidend für das Zustandekommen eines Burnout-Syndroms ist aber nicht etwa die Anzahl der Arbeitswochenstunden oder die Art der beruflichen Aufgaben, sondern komplexe Wechselwirkungen von Arbeitsbedingungen und individuellen Voraussetzungen, die zu anhaltendem Stress und schliesslich zur vollständigen Erschöpfung führen. (Mehr hierzu unter [Burnout-Syndrom Ursachen](#))

Ein Burnout-Syndrom sollte man nicht auf die leichte Schulter nehmen. Die Folgen eines Burnouts können schwerwiegend sein. Es geht los mit einer zeitweiligen Leistungsminderung für die Betroffenen, kann aber durchaus zur Frührente (Invalidität) oder sogar zum Suizid führen. Und mit zunehmendem Schweregrad des Burnouts steigt überdies auch die Wahrscheinlichkeit, im weiteren Verlauf an einer Depression oder an einer Sucht zu erkranken.

Die Konsequenzen eines Burnouts beschränken sich jedoch nicht nur auf die Betroffenen und ihr unmittelbares soziales Umfeld, sondern haben auch ökonomische Auswirkungen: erhöhte Fehlzeiten, höhere Fluktuation und geringere Produktivität in der Organisation sind die Folge. Im Jahr 2000 versuchte das Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft in einer Studie¹⁾, die volkswirtschaftlichen Kosten von Stress am Arbeitsplatz zu beziffern. Darin heisst es: "Die Studie schätzt die Arztkosten und Kosten wegen Produktionsausfällen aufgrund von Stress-Leiden auf etwas mehr als 4 Milliarden Schweizerfranken, was etwa 1.2% des BIP entspricht." (Ramaciotti und Perriard, 2003)

Für Deutschland beziffert eine Studie²⁾ der Betriebskrankenkassen aus dem Jahr 2008 die durch arbeitsbedingte psychische Belastungen verursachten volkswirtschaftlichen Kosten auf rund 6,3 Milliarden Euro pro Jahr.

In derartige Rechnungen sind allerdings noch nicht die weiteren sozialen Folgekosten (Scheidungen, Verhaltensauffälligkeiten von Kindern) einkalkuliert, die im familiären Umfeld der Burnout-Betroffenen entstehen können.

Mit den o.g. Zahlen werden zunehmend Forderungen laut, das Thema "Stressprävention am Arbeitsplatz" ganz oben auf die Agenda von Unternehmen und Organisationen zu setzen (Mehr hierzu siehe unter [Burnout Behandlung / Burnout Therapie](#)). Umgesetzt werden diese Forderungen aber nur zögerlich - noch fehlt in vielen Fällen das Bewusstsein dafür, welchen engen Zusammenhang Stress-Leiden der Mitarbeiter mit unternehmensinternen Arbeitsbedingungen und ökonomischen Folgekosten für das Unternehmen aufweisen.

Die Symptome des Burnout-Syndroms sind:

- **Chronische Müdigkeit und seelische Erschöpfung**, die auch nach einer Erholungs-Auszeit (wie z.B. Urlaub) nicht verschwindet.
- **Distanzierung von der Arbeit**, d.h. der Verlust der inneren Beziehung zur Arbeit, der sich in einem verringerten Bedürfnis nach Erfolg bei der Arbeit, in abwertenden und zynischen Gedanken über die Arbeit bis hin zu dem Wunsch äussert, in einen anderen Beruf zu wechseln.
- **Körperliche Beschwerden**, wie z.B. Schlafstörungen, höhere Anfälligkeit für Krankheiten, Appetitlosigkeit, Verdauungsbeschwerden, Kopf- und Rückenschmerzen, Schwindel, Blutdruckinstabilität, Herzrasen, Tinnitus.
- **Psychische Veränderungen**, wie erhöhte Gereiztheit, innere Unruhe, die Unfähigkeit, nach der der Arbeit abschalten zu können, Rastlosigkeit, innere Leere, Lustlosigkeit, Angst, Langeweile, Verzweiflung, Resignation, Frustration, Sinnlosigkeitsgefühle, Abstumpfung.
- **Kognitive Leistungseinschränkungen**, wie z.B. Konzentrationsstörungen, Entscheidungsunfähigkeit, Selbstzweifel, Wahrnehmung von Leistungsverlust.
- **Änderungen im Verhalten**, beispielsweise sozialer Rückzug, Hyperaktivität, Konsum suchtfördernder Substanzen, Vernachlässigung von Freizeitaktivitäten.

21.11.2010 - cmz

Burnout: Ursachen

"I've done too much for too many for too long with too little regard for myself."

(Zitat eines Betroffenen aus: Bergner 2004¹⁾)

Dieses Zitat verdeutlicht knapp und pointiert, wie es zu einem Burnout kommen kann. Fatal ist in fast allen Fällen die schleichende Entwicklung - erste Burnout-Anzeichen werden von den Betroffenen lange Zeit vernachlässigt.

Das Ignorieren oder Herunterspielen entsprechender Erschöpfungssymptome gehört gewissermassen zum Krankheitsbild dazu. Viele scheuen u.a. deshalb davor zurück, sich eine Burnout-Erkrankung einzugestehen, weil sie Angst haben, nach einer Behandlung oder Therapie anschliessend nicht mehr in ihren alten Job zurückkehren zu können. Die konkreten Auslöser für ein Burnout-Syndrom im Einzelfall mögen sehr unterschiedlich ausfallen. Im Allgemeinen sind sich Wissenschaftler aber einig, dass ein Burnout-Syndrom als Folge chronischen Stresses entsteht, bei dem Faktoren auf zwei Ebenen wechselseitig wirksam werden.

Auf der ersten Ebene liegen personen*externe* Belastungsfaktoren vor, die Stress verursachen. Im beruflichen Kontext können das Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene sein, so z.B. bestimmte Eigenschaften der Hierarchiestruktur, eine mangelnde Ressourcenausstattung, bestimmte Belohnungsmechanismen im Unternehmen oder administrative Zwänge. Weitere potenzielle Stressoren liegen im sozialen Umfeld, d.h. in der Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten, oder ausserhalb des beruflichen Kontextes auch mit der Familie und dem Partner. Ferner gibt es situative Einflüsse bei den Belastungsfaktoren.

Auf der zweiten Ebene liegen personen*interne* Persönlichkeitsfaktoren vor, die einen Nährboden für das Burnout-Syndrom bilden. Wenn bestimmte Konstellationen auf beiden Ebenen zusammentreffen, sind hohe Ausmasse von Stress und Frustration vorprogrammiert, die das Burnout-Risiko dramatisch erhöhen.

Burnoutbegünstigend sind u.a. folgende Arbeitsbedingungen:

- Hohe Arbeitsmenge, hoher Termindruck, hohe Verantwortung und mangelnde Ressourcen (an Personalkapazität, Finanzmitteln oder auch notwendigem Knowhow).
- Mangelnde Kontrolle bzw. Selbstbestimmung bei der Arbeitsdurchführung, fehlender Handlungsspielraum, mangelnde Partizipation an Entscheidungsprozessen.
- Langer, häufiger, intensiver und anspruchsvoller Kundenkontakt.
- Fehlendes oder wenig positives Feedback, unzureichende Be- und Entlohnung (gerade in bestimmten schlecht bezahlten sozialen Helferberufen, in denen die mangelnde Entlohnung letztlich eine Geringschätzung der geleisteten Arbeit signalisiert).
- Schlechte Teamarbeit, mangelnde Kommunikation, fehlende soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten.
- Rollen- und Wertekonflikte
- Drohender Arbeitsplatzverlust

Wichtig ist es aber festzuhalten, dass keineswegs alle Menschen, die derartigen personenexternen Belastungen ausgesetzt sind, deshalb dann in der Folge ein Burnout bekommen. Damit das Burnout-Syndrom entsteht, müssen die externen Belastungsfaktoren zum einen über einen längeren Zeitraum andauern und zum anderen müssen noch bestimmte personeninterne Faktoren dazukommen. Erst dann kommt es zu einer explosiven Mischung, die zur völligen Erschöpfung führen kann - aber nicht muss.

Zu den personeninternen Faktoren gehören Persönlichkeitseigenschaften, die sich für das Individuum anfänglich zumeist als durchaus karriereförderlich erweisen und im Volksmund als "Macher-Typen", als "Burner" oder als "High Performer" bezeichnet werden. Zu diesen Persönlichkeitseigenschaften zählen typischerweise:

- ein hoher Leistungsanspruch an sich selbst, Idealismus und Perfektionswillen, sowie damit einhergehend: hohe Versagensängste
- hohe bzw. unrealistische berufsbezogene Erwartungen (beispielsweise der Irrglaube an grundsätzlich kooperative und dankbare Klienten), der intensive Wunsch nach leistungsbezogener Anerkennung, grosser Ehrgeiz und das Bedürfnis, sich zu beweisen
- die Schwierigkeit, nein zu sagen (z.B. aus Angst vor Zurückweisung); Wunsch, es jedem recht zu machen
- mangelnde Distanzierungsfähigkeit von bzw. Über-Identifizierung mit der Arbeit
- ein Misstrauen gegenüber anderen Menschen und Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten
- die Tendenz, die eigenen (Regenerations-)Bedürfnisse langfristig zu ignorieren, Überdruß und Unzufriedenheit zu verleugnen und Warnsignale des Körpers zu missachten

Wenn die o.g. internen und externen Faktoren zusammentreffen und über einen längeren Zeitraum andauern, wird eine Abwärtsspirale von Überlastung und (Selbst-)Überforderung in Gang gesetzt, an deren Ende schliesslich der Zusammenbruch steht. Aber wie genau wirken diese Faktoren zusammen und welche einzelnen Entwicklungsstufen kennzeichnen die Abwärtsspirale?

Burnout: Verlauf

Die Frühphase eines Burnout-Syndroms ist dadurch gekennzeichnet, dass der Betroffene sich kaum Erholung und Ruhe gönnt, sondern sich stark mit seiner Arbeit identifiziert und sie auf seiner Prioritätsliste dauerhaft nach ganz oben setzt. Er erwartet von sich 100% Leistung und muss sich ständig unter Kontrolle halten, um diese zu erbringen.

Am Anfang steht die Begeisterung, am Ende die Erschöpfung

Am Beginn der Entwicklung eines Burnout-Syndroms stehen Engagement, Enthusiasmus und hohe berufsbezogene (nicht selten unrealistische) Erwartungen. Das heisst: wer nie eine idealistische Frühphase hatte und seine beruflichen Tätigkeiten von Anfang an mit hoher Unlust und innerer Distanz verrichtet hat, entwickelt kein Burnout-Syndrom. Dafür wird gerne die Formulierung benutzt: "Wer nicht gebrannt hat, kann auch nicht ausbrennen."

Irgendwann folgen unweigerlich erste Ermüdungserscheinungen, die vom Betroffenen aber kontinuierlich ignoriert werden, ebenso wie die Enttäuschungen und der Frust darüber, dass bestimmte Erwartungen an die Arbeit nicht erfüllt bzw. durch bestimmte Ereignisse im Tagesgeschäft wiederholt torpediert werden.

Der Versuch, durch noch mehr Einsatz und noch höheres Engagement das Erwünschte zu erreichen, führt zu einer schleichenden und unaufhaltsamen Entkräftung, die vom Betroffenen lange nicht wahrgenommen wird. Private Bedürfnisse werden so lange auf später verschoben, dass ihr Verzicht kaum noch als solcher empfunden wird.

Der Erschöpfung folgt ein emotionaler Rückzug. In das Denken und Fühlen des Betroffenen schleichen sich Widerwillen und eine deutlich distanzierte oder zynische Haltung gegenüber Kollegen, Patienten, Klienten etc. ein.

In einer fortgeschrittenen Phase schliesslich entsteht ein Wahrnehmungsverlust für die eigene Person. Der Betroffene leidet unter Orientierungslosigkeit, Angst- und Hilflosigkeitsgefühlen, Desinteresse, Apathie sowie körperlichen Symptomen (z.B. Rückenschmerzen, Schlaf- und Verdauungsstörungen). Es werden Verhaltensveränderungen sichtbar, nach dem emotionalen folgt der soziale Rückzug. Der Betroffene entwickelt eine Abwehrhaltung gegenüber Kritik, verliert seine Leistungsfähigkeit, leidet unter Konzentrationsschwächen, kann sich zu nichts mehr aufraffen und seine Arbeit nur noch unter grössten Anstrengungen ausüben. Von hier aus ist es bis zu einem vollständigen Zusammenbruch, bis zur totalen Erschöpfung mit z.T. lebensbedrohlichen Folgen nicht mehr weit.

Die Entwicklung dieser psychischen und physischen Symptome als Folgen von Dauerstress lässt sich aus pathologischer Sicht auch am Organismus des Betroffenen nachvollziehen (vgl. Rensing et al. 2006¹⁾). Dauerstress führt u.a. zu einer erhöhten Konzentration des Stresshormons Cortisol im Blut. Cortisol wirkt lange Zeit wie ein Aufputzmittel für den Körper, führt aber bei "Dauereinsatz" zu Gedächtnis-, Appetit-, Libido- und Schlafstörungen, verstärktem Fettansatz, Muskelschwund und Depressionen.

Nun liesse sich einfach behaupten, Burnout-Betroffene seien in weiten Teilen selbst an ihrem Schicksal schuld, immerhin hat sie ja keiner gezwungen, sich im Job derart aufzureiben und zu verausgaben. Würden sie ein bisschen vernünftiger oder kompetenter mit der Stressbelastung umgehen oder sich ein bisschen mehr schonen, wäre das Problem schon behoben, könnte man meinen. Diese Sichtweise ist gar nicht so selten anzutreffen, verharmlost aber, dass bestimmte gesellschaftliche Wertvorstellungen und konkrete organisationsstrukturelle Massnahmen massiv und systematisch zu einer Förderung der burnoutförderlichen Faktoren beitragen.

Burnout: Phasenmodelle

In der Burnout-Forschung kursieren verschiedene Phasenmodelle, die den Verlauf, den die Entwicklung eines Burnout-Syndroms nimmt, in einzelne Phasen oder Stadien theoretisch unterteilen. Die Anzahl der Phasen reicht dabei von drei (z.B. in der Konzeption von Lauderale 1982) bis hin zu zwölf Phasen (in der Konzeption von Freudenberger und North 1992), wobei die Reihenfolge der Phasen mal mehr, mal weniger verbindlich ist.

Allen diesen theoretischen Modellen ist jedoch gemeinsam, dass sie bislang empirisch (d.h. anhand wissenschaftlich erhobener Daten) noch nicht eindeutig nachvollzogen werden konnten. Sie stellen also lediglich mehr oder minder plausible Vermutungen über "idealtypische" Entwicklungsverläufe des Burnout-Syndroms dar und keine gesicherten Erkenntnisse. Da bislang keines der Phasenmodelle wissenschaftlich-empirisch eindeutig bestätigt werden konnte, werden die einschlägig diskutierten Modelle nachfolgend unkommentiert aufgeführt.

Edelwich & Brodsky (1980) mit "Five Stages of Disillusionment" ¹⁾

1. **idealistische Begeisterung**
Selbstüberschätzung, hochgesteckte Ziele, Omnipotenz-Phantasien, Optimismus, hoher Energieeinsatz sowie Überidentifizierung mit Klienten und der Arbeit
2. **Stillstand**
erste Enttäuschungen, Beschränkung der Kontakte auf Kollegen, Reduzierung des Lebens auf die Arbeit, Rückzug von Klienten und Vernachlässigung des Familienlebens
3. **Frustration**
Erfahrung der Erfolg- und Machtlosigkeit, Problemen mit Bürokratie, gefühlter Mangel an Anerkennung von Klienten und Vorgesetzten, Gefühle von Inkompetenz, psychosomatische Erkrankungen
4. **Apathie**
völlige Desillusionierung, Verzweiflung wegen schwindender beruflicher Alternativen, Resignation, Gleichgültigkeit
5. **Intervention**
(Selbsteilungsversuche)

Maslach (1982) ¹⁾

1. **emotionale und physische Erschöpfung**
Müdigkeit schon beim Gedanken an die Arbeit, Schlafstörungen, Anfälligkeit für Erkältungen und Schmerzen.
2. **Depersonalisation**
negative Gefühle und zynische Einstellung gegenüber anderen (Kollegen, Patienten, Klienten, etc.), Schuldgefühle, sozialer Rückzug, Reduzierung der Arbeit aufs Notwendigste.
3. **reduzierte Leistungsfähigkeit**
Tendenz, die eigene Arbeit negativ zu bewerten, mangelndes Selbstwertgefühl, Widerwillen gegen alles

Lauderdale (1982) ²⁾

1. Verwirrung

- vages Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist
- beginnende körperliche Beschwerden wie Kopfschmerzen, Angespanntheit, Schlaflosigkeit, Energiemangel

2. Frustration

- Unzufriedenheit, Ärger und leichte Reizbarkeit
- evtl. Arbeitsplatzwechsel
- körperliche Beschwerden nehmen deutlich zu, Symptome wie Rückenschmerzen, Migräne
- Hang zu Betäubungsmitteln (Alkohol, Tabletten, Drogen)

3. Verzweiflung

- Gefühl der Sinnlosigkeit, grosse Selbstzweifel
- Misstrauen, Zynismus
- Mechanisierung des Lebens
- Erschöpfungsgefühl schon bei kleinsten Anforderungen
- Rückzug und Apathie

Cherniss (1980) ³⁾

1. Beruflicher Stress

Anforderungen übersteigen die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen

2. Stillstand

mit Gefühlen wie Angst, Spannung, Reizbarkeit, Ermüdung und Erschöpfung.

3. defensive Bewältigungsversuche

durch emotionale Abkoppelung, Rückzug, Zynismus und Rigidität.

Freudenberger & North (1992) ¹⁾

1. Der Zwang, sich zu beweisen
2. Verstärkter Einsatz
3. Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
4. Verdrängung von Konflikten
5. Umdeutung von Werten
6. Leugnung der Probleme
7. Rückzug
8. Beobachtbare Verhaltensveränderungen
9. Depersonalisation
10. Innere Leere
11. Depression
12. völlige Erschöpfung

Burisch (2006) ²⁾

1. Warnsymptome der Anfangsphase

- Überhöhter Energieeinsatz (z.B. Hyperaktivität und freiwillige unbezahlte Mehrarbeit und Verleugnung eigener Bedürfnisse)
- Erschöpfung (z. B. Energiemangel, Unausgeschlafenheit)

2. Reduziertes Engagement

- für Klienten und Patienten (z. B. Verlust positiver Gefühle, grössere Distanz gegenüber Klienten)
- für andere allgemein (z. B. Verlust von Empathie, Auftreten von Zynismus)
- für die Arbeit (z. B. Desillusionierung, Widerwillen und Überdruß, Fehlzeiten)
- erhöhte Ansprüche (z. B. Gefühl mangelnder Anerkennung und/oder Gefühl, ausgebeutet zu werden)

3. Emotionale Reaktionen

- in Form von Depressionen (z. B. Schuldgefühle, Insuffizienzgefühle, Selbstmitleid)
- in Form von Aggressionen (z. B. Vorwürfe an andere, Reizbarkeit, Schuldzuweisungen, Launenhaftigkeit)

4. Abbau

- der kognitiven Leistungsfähigkeit (z. B. Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit, Konzentrationsschwäche)
- der Motivation (z. B. Dienst nach Vorschrift, verringerte Initiative)

- o der Kreativität (z. B. verringerte Phantasie und Flexibilität)
- o Entdifferenzierung (z. B. rigides Schwarzweissdenken, Widerstand gegen Veränderungen aller Art)

5. Verflachung

- o des emotionalen Lebens (z.B. Gleichgültigkeit)
- o des sozialen Lebens (z .B. Meidung informeller Kontakte, Einsamkeit)
- o des geistigen Lebens (z. B. Aufgabe von Hobbys, allgemeines Desinteresse)

6. Psychosomatische Reaktionen (z.B. in Form von Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Atembeschwerden etc.)

7. Verzweiflung: Gefühl der Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit bis hin zu Selbstmordabsichten

Burnout Therapie (Behandlung) und Burnout Prävention (Vorbeugung)

Die Prävention vor und Behandlung von einem Burnout-Syndrom zielt im weitesten Sinne auf die Verminderung von Stress für den Betroffenen ab. Allerdings variieren die in Wissenschaft und Praxis diskutierten Therapiemethoden und Behandlungsmöglichkeiten stark. Je nach stressbezogener Hintergrundtheorie, Betrachtungs- bzw. Interventionsebene, Behandlungsakteuren, dem angenommenen Fortschrittsgrad des Burnout-Syndroms sowie der Offenheit bzw. Einsichtsfähigkeit des Burnout-Betroffenen werden unterschiedliche Massnahmen vorgeschlagen.

Ein Patentrezept gibt es nicht

Um diese grosse Anzahl unterschiedlicher Präventions- und Therapiestrategien zum Burnout-Syndrom grob zu sortieren und zu strukturieren, lässt sich zunächst zwischen individuumszentrierten Ansätzen zur Burnout-Prävention und -Behandlung auf der einen Seite und organisations- bzw. arbeitspsychologischen Konzepten auf der anderen Seite unterscheiden. Die individuumszentrierten Behandlungsmethoden und Präventionsmassnahmen beinhalten Konzepte und Strategien, die den Einzelnen befähigen sollen, seine individuellen und sozialen Ressourcen zu nutzen und zu stärken, um stressresistenter zu werden und damit das Burnout-Risiko zu senken.

Die organisationspsychologischen Konzepte umfassen diejenigen Massnahmen und Strategien, die auf eine Verbesserung der konkreten Arbeitsbedingungen in der Organisation abzielen und externe Stressfaktoren verringern bzw. soziale Unterstützung verstärken sollen. Die individuumszentrierten Ansätze werden nachfolgend vorgestellt.

Zum Stressabbau bzw. zur Stressminderung gibt es zwei Hauptansatzpunkte:

1. Externe Stressoren beseitigen
2. Den Umgang mit den Stressoren ändern

Mehr dazu unter "**Burn-out: Stressabbau**".

21.11.2010 - cmz

Stressabbau: externe Stressoren beseitigen und/oder den Umgang mit ihnen verändern

Die stressauslösenden Einflussfaktoren, die zu einem Burnout führen können, liegen sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Individuums. Nicht jeder Mensch geht mit externen Stressfaktoren (wie z.B. Zeitdruck, Aufgabenvielfalt oder Konflikte im sozialen Umfeld) auf die gleiche Weise um. - Einige Menschen werden durch ein und denselben externen Stressor stärker gestresst und psychisch beansprucht als andere.

Der individuell unterschiedliche psychische Beanspruchungsgrad (d.h. wie stark sich eine Person von einem Stressor gestresst fühlt) ist vom Grundprinzip mit dem unterschiedlichen Beanspruchungsgrad von physischen Belastungen vergleichbar, beispielsweise das Stemmen einer 30 kg-Hantel. In Abhängigkeit von Alter, Geschlecht, Körperform, Gesundheit bzw. körperlicher Unversehrtheit und Trainingsgrad (plus ggf. der richtigen Technik) fällt diese Aufgabe Menschen mit vorteilhaften körperlichen Voraussetzungen und (Kraft-)Ressourcen deutlich leichter als jenen mit einer ungünstigen physischen Ausgangsposition.

Analog spielen bei der Bewältigung psychischer Stress-Belastungen entsprechende psychische Voraussetzungen, Ressourcen und Fähigkeiten des Menschen eine wichtige Rolle. Wer beispielsweise eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, ein hohes Grundvertrauen in sich und andere, eine insgesamt positive Lebenseinstellung sowie realistische Ziele und Erwartungen besitzt, hat eine weitaus bessere psychische Ausgangsposition für die Bewältigung von Stress als eine Person mit vielen Selbstzweifeln, grosser Unsicherheit, Misstrauen gegenüber anderen Menschen und überzogenen Erwartungen und Ansprüchen.

Da die Stressreaktion auf äussere Stressoren individuell unterschiedlich ist, wird bei vielen

Behandlungsansätzen nicht nur auf eine Verminderung der "objektiven" externen Stressfaktoren am Arbeitsplatz abgezielt, sondern auch auf eine Verbesserung der subjektiven Stressbewältigungs-Strategien, den sog. "Coping"-Strategien (vom englischen Verb to cope = etw. bewältigen, zurecht kommen, mit etw. fertig werden). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen ihre individuelle Fähigkeit zur Bewältigung von Stress verbessern können, ähnlich wie sie durch gezieltes und wohldosiertes körperliches Training ihre physische Belastbarkeit erhöhen können.

Wie lässt sich Stress nun konkret reduzieren?

Es gibt zunächst den Ansatzpunkt der Verminderung externer Stressoren. Eine Verringerung der externen Stressoren am Arbeitsplatz bedeutet, die stressauslösenden Arbeitsbedingungen zu verändern, also z.B.:

- bei sozialen Konflikten lösungsorientierte Gespräche mit den Konfliktpartnern zu führen
- bei einer Arbeitsüberlastung Arbeit so weit wie möglich zu delegieren bzw. auf mehrere Köpfe zu verteilen

- ungerechtfertigte Kritik zurückzuweisen
- bei fehlendem Feedback zur eigenen Arbeit eine solche Rückmeldung einzufordern
- bei unklaren Aufgaben und widersprüchlichen Zielen um Klärung zu bitten
- bei zu engen Deadlines einen Zeitaufschub zu fordern
- bei fehlendem Knowhow eine entsprechende Unterstützung durch erfahrene Kollegen zu suchen
- bei ständigen Unterbrechungen der Arbeit (z.B. durch Telefonanrufe, im Büro "vorbeischauende" Kollegen etc.) für regelmässige "geschützte Zeitfenster" (z.B. von 1,5 Stunden) zu sorgen, in denen weder Telefonanrufe noch Emails beantwortet werden und die Bürotür geschlossen bleibt; idealerweise beachtet man bei der Wahl der Zeitfenster noch den natürlichen Biorhythmus, d.h. man legt Aufgaben und Arbeiten, die volle Aufmerksamkeit verlangen, in die Tageszeit, in der man am besten "in Form" ist.

Strategien zur Stressbewältigung

Stressbewältigungsstrategien, die die Ursache der Belastung reduzieren oder beseitigen, wirken natürlich langfristig am besten. Nicht immer aber gelingt das, und gerade bestimmte externe Stressfaktoren (z.B. anspruchsvolle oder schwierige Kunden, obligatorische Projekt-Deadlines o.ä.) lassen sich nicht mal eben einfach und schnell ausschalten.

Umso wichtiger ist es, individuelle Bewältigungsstrategien zu entwickeln, die die Stressreaktion des Menschen in ihrer Dauer und Intensität abmildern. Hier lässt sich zwischen kurzfristig und langfristig wirksamen "Coping"-Strategien unterscheiden.

Kurzfristig orientierte Bewältigungsstrategien sind vor allem dann relevant, wenn die Belastungsursache selbst gerade nicht verändert werden kann und der Stress akut oder unmittelbar absehbar ist. Unter die kurzfristig wirksamen Strategien fallen beispielsweise (vgl. u.a. Litzcke & Schuh 2007¹⁾, S. 55ff.):

- **Abreagieren:** z.B. mit der Faust auf den Tisch schlagen, mit dem Fuss stampfen, auf ein Kissen einschlagen, eine halbe Stunde zügiges Gehen, drei Minuten auf der Stelle hüpfen, Treppen auf- und absteigen etc.
- **Ablenken:** z.B. durch die Arbeit an einer anderen und stressfreien Aufgabe, durch ein Computerspiel, ein Telefonat mit einem Freund, Blumengiessen, ganz einfach die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf etwas anderes
- **Gedanken stoppen:** negative Gedankenspiralen und Grübeleien bewusst durch ein lautes "Stopp"-Rufen unterbrechen und ihre Wiederkehr durch eine "Unsinnformel" verhindern, d.h. durch die Konzentration auf ein sinnloses Wort, zu dem man keinerlei Assoziationen hat (z.B. "schalugo"). Das klingt albern, wirkt aber. Wenn man sich auf dieses Wort konzentriert und immer wieder selbst vorsagt, wird der Kopf frei, weil das Wort keinerlei Verbindung zu bedeutungsvollen Gedankeninhalten hat.
- **Innere Distanz schaffen:** eine altbewährte Methode, in akuten Stress-Situationen eine innere Distanz zu seinen stressverstärkenden Gedanken zu schaffen, besteht darin, diese Gedanken aufzuschreiben - in genau dem Wortlaut, wie sie im Kopf herumschwirren, also ggf. genauso wirt, verstückelt und chaotisch, wie sie einem eben gerade durch den Kopf gehen. Durch das Aufschreiben wird eine Distanz geschaffen, scheinbar überhandnehmende Unsicherheitsgedanken, Grübeleien oder Versagensängste lassen sich auf einem überschaubaren Blatt Papier (oder dem Computer-Bildschirm) festgehalten und erscheinen dadurch plötzlich handhabbarer.
- **positive Selbstinstruktion:** Hierbei geht es nicht darum, sich Dinge "schönzureden", und eine

Problemlösung ohne Zutun zu erwarten, sondern darum, negative Gedanken und Gefühle (z.B. "Ich werde bestimmt versagen..", "Das schaffe ich nicht.." etc.) zu unterbrechen und sich mögliche Schwierigkeiten als bewältigbar vorzustellen (z.B. mit "Ich probiere es einfach mal."). Das geht vor allem dadurch, dass man sich die eigenen realistischen Leistungsmöglichkeiten und bisherige Erfolge vergegenwärtigt und dadurch etwaige Zweifel in den eigenen Gedanken beseitigt oder relativiert.

- **Spontanes Entspannung-Suchen:**

z.B. durch einen kurzen Spaziergang, durch Zurücklehnen im Stuhl und aus dem Fenster in den Himmel schauen, an den letzten Urlaub denken, aufstehen und die Muskulatur lockern und einmal tief durchatmen - egal, wodurch man sich spontane Entspannung sucht: die Tätigkeit sollte stressfrei und unmittelbar durchführbar sein; ferner ist es wichtig, sie sich bewusst zu gönnen und kein schlechtes Gewissen dabei zu haben.

- **Zufriedenheitserlebnisse schaffen:** bewusst die Tätigkeiten ausführen, die nicht unter Nützlichkeitsabwägungen stehen, sondern den persönlichen Neigungen entsprechen und das Wohlbefinden fördern; das können z.B. Freizeit-Hobbies sein, regelmässiges Beisammensein mit vertrauten Menschen, das Lesen eines unterhaltsamen Buches, als besonders sinnvoll bzw. erfüllend erlebte gemeinnützige Tätigkeiten etc.; auch hier gilt: wer derartige Tätigkeiten insgeheim abwertet oder sie sich nur mit einem schlechtem Gewissen gönnen kann, für den haben sie keine stressmindernde Wirkung, sondern können das Stressempfinden im Gegenteil noch erhöhen.

Allen o.g. Coping-Strategien ist gemeinsam, dass sie lediglich kurzfristige Erleichterung in akuten Stress-Situationen schaffen können. Sie sind sozusagen die kleinen Trinkpausen bei der Wüstendurchquerung. Sie lösen aber das Grundproblem nicht, d.h. die stressauslösenden Rahmenbedingungen bleiben weiterhin bestehen. Um auf längere Sicht in einer dauerhaft belastenden Arbeitsumgebung einem Burnout-Risiko zu entgehen, bedarf es daher langfristig wirksamer Coping-Strategien. Diese lassen sich nicht von heute auf morgen aufbauen. Sie setzen an oftmals liebgewonnenen Gewohnheiten oder über Jahre hinweg entwickelten inneren Einstellungen und Sichtweisen der Person an, weshalb ihre Veränderung die Betroffenen deutlich mehr Mühe und Geduld kostet.

Nachhaltige Hilfe gegen ein drohendes Burnout bieten nur langfristig wirksame Stressbewältigungsstrategien

Zu den langfristig wirksamen Stressbewältigungsstrategien gehören vor allem:

- das Ablegen der Opferrolle
(siehe: **Opferrolle ablegen**)
- das Überprüfen der eigenen Erwartungen und privaten / beruflichen Ziele
(siehe: **Ziele überprüfen**)
- Aufbau körperlicher und psychischer Ressourcen
(siehe: **Ressourcen aufbauen**)
- Aneignung und Umsetzung von Wissen über Methoden des Zeitmanagements, Selbstmanagements, Konfliktmanagements und der Entspannung
(siehe: **Zeit managen**)

Burnout Bewältigung: Das Ablegen der Opferrolle

Burnout-Betroffene sehen sich oftmals als Opfer widriger Umstände. Die wiederholten Kränkungen und Enttäuschungen, die ihnen widerfahren sind (wie z.B. mangelnde Anerkennung für ihre Arbeit), münden irgendwann in Gefühle von Erschöpfung, Kontrollverlust und Hilflosigkeit. Die subjektive Wahrnehmung von Kontrollverlust stellt wiederum eine zusätzliche Stressquelle dar, die eine zielgerichtete Problemlösung erschwert und schliesslich die Opferrolle verfestigt (vgl. Litzcke & Schuh ¹⁾ 2007, S. 63).

Typische innere Überzeugungen von Menschen, die die Opferrolle angenommen haben, lauten z.B. "Ich kann da sowieso nichts ändern", "Ich habe immer Pech", "Ich bin halt unfähig in ... (dieser und jener Hinsicht)", "Die (Kollegen/ Klienten/ Patienten/...) akzeptieren mich ja ohnehin nicht", "Da kann man einfach nichts machen" etc.

Der "Sekundärgewinn" bei der Einnahme der Opferrolle besteht darin, dass sie bequem ist und die Verantwortung für die Problemlösung an andere, an Aussenstehende oder (unlösbar) an die "Umstände" oder das persönliche "Schicksal" delegiert.

Wird dieser Zustand über längere Zeit aufrecht erhalten, hat er jedoch fatale negative Folgen für das

eigene Selbstwertgefühl, die allgemeine Stimmungslage und die Motivation.
Um aus diesem Zustand herauszukommen, ist eine Einstellungsänderung notwendig: vom "Opfer" hin zum "Akteur", vom passiven Erdulden hin zur aktiven Veränderung, von der überkritischen Fokussierung auf und Verallgemeinerung von Misserfolgen hin zur nüchternen Betrachtung ihrer tatsächlichen Häufigkeit / ihres tatsächlichen Stellenwertes mit anschließender Analyse, welche Ansatzpunkte für eigenes Handeln sie liefern. Erst wenn der Betroffene bereit ist, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen und den eigenen Anteil an den vermeintlich rein extern bedingten stressauslösenden Umstände zu erkennen, kann eine grundlegende Veränderung bzw. neue Möglichkeiten der Bewältigung von Stressfaktoren beginnen.
Eine solche Einstellungsänderung ist alles andere als leicht - insbesondere dann nicht, wenn man schon in einem vorangeschrittenen Stadium der Erschöpfung und Überforderung steckt. Um Zuversicht in die Fähigkeit zurückzugewinnen, die Dinge beeinflussen zu können, kann in einigen Fällen die Hilfe eines Therapeuten notwendig sein.
25.11.2010 - cmz

Burnout Bewältigung: die eigenen Ziele überprüfen
Überzogene und unrealistische Erwartungen (an sich selbst, an die Geschwindigkeit des beruflichen Fortkommens, an die Anerkennung von Kollegen oder die Dankbarkeit von Kunden / Klienten/ Patienten/ Schülern / den eigenen Kindern etc.) sind eine sichere Quelle für Dauerstress. Das gleiche gilt für viel zu hochgesteckte berufliche oder private Ziele.
Der Soll/Ist-Vergleich von aktueller Situation und eigenen (unerreichbaren) Perfektions-Ansprüchen kann dabei nur negativ ausfallen.

Ein möglicher Weg aus dieser "Perfektionismus-Falle" besteht darin, sich die eigenen (heimlichen oder offensichtlichen) Erwartungen und Ziele bewusst zu machen und einmal kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Welche dieser so verbissen verfolgten Ziele sind - bei nüchterner Betrachtung - einfach nicht realistisch? Mit welchen Zielen "überhebt" man sich (und ggf. andere) schlicht, wenn man sie verfolgt? Welche können nur unter Inkaufnahme grösster Belastungen und Verausgabungen realisiert werden? Und sind sie das wirklich wert? Welchen "Preis" ist man bereit, dafür zu zahlen?

Das Überprüfen von Erwartungen und Zielen funktioniert gut, wenn man Enttäuschung über etwas verspürt. Enttäuschungen sind im Grunde nichts anderes als nicht-erfüllte Erwartungen. Sie stellen damit die Gelegenheit für das Überprüfen und ggf. Revidieren dieser Erwartungen dar. Aus überzogenen Erwartungen sprechen häufig tiefe innere Bedürfnisse, z.B. das Bedürfnis nach Anerkennung, nach Kontrolle oder nach sozialer Eingebundenheit, nach Gemocht-werden. Es geht bei der Selbst-Überprüfung daher auch nicht darum, die eigenen Bedürfnisse, Ziele und Erwartungen "mundtot" zu machen, sie auf null herunterzuschrauben oder vollkommen aufzugeben und sich in eine Art "resignative" Zufriedenheit zu fügen. Sondern der Sinn der kritischen Überprüfung ist, zwar anspruchsvolle, aber dennoch realistische Zielsetzungen und Erwartungen zu hegen. Damit ändert sich zumeist auch die aktuelle Situationsbewertung, und man lernt, in der Stresssituation innerlich gelassener zu reagieren und sich wieder über Teilerfolge freuen zu können.
Eine solche Überprüfung kann mittels eines "inneren" Dialogs stattfinden. Als noch hilfreicher entpuppt es sich aber oft, Freunde oder Vertraute zu Rate zu ziehen, oder sich die Hilfe einer Fachperson, z.B. einem Psychotherapeuten zu suchen. Sie können beim Ordnen der Gedanken und Gefühle, bei der Aufdeckung bislang nicht bedachter Aspekte und beim Ausbalancieren einander widersprechender Ziele und Wünsche helfen. Nicht zuletzt kann das Hinterfragen der eigenen Ziele manchmal auch zu dem Schluss führen, ein anderes Leben führen zu wollen.
26.11.2010 - cmz

Burnout Bewältigung: der Aufbau körperlicher und psychischer Ressourcen
Körperliche und psychische Ressourcen wirken wie ein Puffer gegen "objektive" Stressbelastungen. Sie sind vielfältig und individuell unterschiedlich - die eine telefoniert zum Stressabbau am liebsten stundenlang mit ihren Freundinnen, bequatscht mit ihnen das erlebte Stress-Geschehen und fühlt sich danach emotional und seelisch gestärkt. Der andere geht am liebsten den ganzen Tag allein angeln und kriegt dadurch "den Kopf wieder frei".

Beim Aufbau bzw. der Verstärkung der eigenen Ressourcen ist Selbstbeobachtung gefragt: was funktioniert gut? Wonach fühlt man sich erholt, befreit, in seinen Energien wieder etwas aufgetankt. Als Massnahme gegen Dauerstress kann es sehr hilfreich sein, das eigene Ressourcen-Repertoire zu erweitern und diejenigen Erholungsstrategien aufzugreifen, die bei einem selbst am besten und langfristig am "tiefsten" wirken.

Nachfolgend einige erfolgsversprechende Strategien zum Aufbau körperlicher und psychischer Ressourcen.

Eine Balance zwischen Arbeit und Erholung finden

Jeder Leistungssportler weiss, dass er mit ernsthaften Verletzungen und Erkrankungen rechnen muss, wenn er zwischen intensiven Trainingseinheiten keine Ruhepausen einlegt. So wie im Sport kaum Leistungssteigerungen erreicht werden können, wenn die Muskeln zwischendurch nicht Ruhe, Erholung und Entspannung bekommen, geht auch die geistige und seelische Leistungsfähigkeit verloren, wenn man ihr nicht regelmässige Erholungspausen zukommen lässt. Regelmässig eingeplante Zeitfenster im Arbeitsalltag, die frei von (selbst oder fremd vorgegebenen)

Leistungsanforderungen sind und ausschliesslich der eigenen Ruhe und Erholung dienen, sind gerade unter Dauerbelastung unverzichtbar. Sehr leistungsorientierten Personen mit einem Hang zur Selbstüberforderung fällt es jedoch unglaublich schwer, Ruhepausen (ohne Aktivitäten) als genauso wichtig für die langfristige Qualität ihrer Arbeit zu akzeptieren, wie ihre Bereitschaft, sich anzustrengen, den Willen, hohe Ansprüche zu erfüllen und das Bestreben, immer besser zu werden, unentbehrlich zu sein etc.

Nehmen wir eine Analogie aus dem Sport auf. Als Faustregel für Marathonläufer gilt: für jeden gelaufenen Wettkampfkilometer sollte das anschliessende Training einen halben Tag stark reduziert werden (nach einem Marathonlauf von rund 42 km also ungefähr drei Wochen deutlich reduzierte Laufaktivität, vgl. Grüning 2008 ¹⁾, S. 104). Ähnliches liesse sich für berufliche Top-Leister und sich verausgabende Arbeitstätige fordern: zwei Arbeitstage mit hohen Arbeitsbelastungen bzw. einer hohen psychischen Beanspruchung des Individuums rechtfertigen einen halben Tag mit reduzierter Aktivität bzw. gezielter psychischer Erholung, da andernfalls die Leistungsfähigkeit auf Dauer Schaden nimmt.

Nette Forderung, aber keine Zeit, sie umzusetzen? Das ist ein häufig anzutreffender Gedanke bei Burnout-gefährdeten Menschen. Dazu lässt sich nur sagen: permanentes Ignorieren körperlicher und psychischer Grundbedürfnisse führt früher oder später hundertprozentig sicher zum körperlichen oder psychischen Zusammenbruch, nicht selten sogar beides gleichzeitig. Wer das nicht riskieren will, muss sich vorher um einen entsprechenden Ausgleich kümmern.

Regelmässig Sport treiben

Der Abbau des Stresshormons Cortisol im Körper (siehe auch: "**Burnout Ursachen - Stress**") erfolgt durch sportliche Aktivität deutlich schneller. Regelmässiger Sport, (3x die Woche, mind. 20 min.) vor oder nach der Arbeit, ist also eine gesunde Möglichkeit der Stressvorbeugung bzw.

Stressbewältigung, allerdings nur, wenn sie ohne hohen Leistungsanspruch erfolgt. Wer sich nicht nur bei seiner beruflichen Arbeit, sondern auch noch im Freizeitsport unter Leistungsdruck setzt, für den kann der Sport zu einer weiteren und neuen Quelle enttäuschter (Leistungs-)Erwartungen werden.

Bei Extremsport werden überdies die sog. "Freien Radikale" (=Sauerstoff-Zwischenprodukte bei Stoffwechselprozessen) im Körper freigesetzt, die durch zellschädigend wirken und Krankheiten wie Arteriosklerose, Herzinfarkt, Schlaganfall, Krebs, chronische Entzündungen etc. begünstigen. Ganz abgesehen von drohenden Sportverletzungen, die als Folge körperlicher Überlastung (z.B. bei einem Trainingsstil "von null auf hundert") auftreten können.

Bei Ausdauersportarten wie z.B. Joggen kommt als Pluspunkt hinzu, dass der Körper zusätzlich Endorphine, sozusagen die "Glückshormone", ausschütten kann, was die Stimmung hebt und Gefühle von Angst oder Niedergeschlagenheit vermindern kann (vgl. die gemeinsame Studie der TU München und der Uni Bonn ¹⁾: MRI 2008, S. 3).

Ernährung

Stressresistenz lässt sich auch durch die Ernährung beeinflussen und verbessern. Damit ist nicht nur die Zusammenstellung des Essens selbst gemeint, sondern auch der Zeitpunkt und die Essumgebung. Wer sich vor allem fettige Fertignahrung oder Fast Food "im Vorbeigehen" in den Mund schiebt, womöglich noch vor dem Bildschirm oder am Schreibtisch, darf sich nicht wundern, wenn er sich schneller schlapp, müde, unbefriedigt und unkonzentriert fühlt. Genauso ungünstig wirkt es sich aus, wenn auf Frühstück und ggf. sogar Mittagessen verzichtet wird, und

Nahrungsbedürfnisse anstatt mit Mahlzeiten lieber mit grossen Mengen Kaffee und Zigaretten gestillt werden.

Wie lässt sich also die Ernährung unter dem Aspekt der Stressprävention verbessern?

Bekanntermassen schwächt andauernder Stress das Immunsystem des Körpers. Zur permanenten Produktion von Millionen von Immunzellen benötigt der menschliche Körper Bausteine aus der Nahrung, allen voran Vitamine, Mineralstoffe und Pflanzenstoffe mit anti-oxidativen Eigenschaften.

Eine kluge Wahl der Lebensmittel, eine vitaminreiche und fettarme Ernährung mit viel frischem Obst, Salat, Gemüse, Vollkorn und Fisch, mit wenig Alkohol und frei von Nikotin, gehört daher zu den einfachsten und günstigsten Möglichkeiten der Prävention gegen Stressfolgen.

Wer sich auch noch genügend Zeit nimmt, um bewusst und in Ruhe zu essen, gönnt sich nebenbei auch noch eine kurze psychische Erholungspause von der Arbeit - vorausgesetzt, er brütet mit Kollegen nicht auch noch beim Mittagessen über beruflichen Probleme.

Beziehungen pflegen

Unterstützende soziale Beziehungen (z.B. zum Partner, zur Familie, zu Freunden, Kollegen etc.) haben mithin die grösste Pufferwirkung gegen die schädigenden Effekte von Stress. Das kann als wissenschaftlich belegt gelten (für einen guten Überblick über die einschlägigen Studien hierzu aus über 25 Jahren Forschung siehe Wolf 1998 ¹⁾). In zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen wurde der lineare Zusammenhang zwischen wahrgenommener sozialer Unterstützung und "psychophysischem Befinden" aufgedeckt.

Dass es diesen Zusammenhang bzw. diesen Puffer-Effekt gibt, ist also unbestritten. Nur warum soziale Unterstützung so gut als Stress-Puffer wirkt und über welchen "Wirkungspfad" dies verläuft, darüber gibt es unterschiedliche wissenschaftliche Ansichten, unterschiedliche Wirksamkeitsmodelle. Es wird u.a. vermutet, dass soziale Unterstützung den Selbstwert, die Motivation, die Erfolgserwartung und die Verfügbarkeit eigener Fähigkeiten erhöht, behindernde emotionale Erregung reduziert und die Einschätzung von Stress und den eigenen Fähigkeiten positiv verändert, ferner positiven Einfluss auf das Problemlösungsverhalten der Person nimmt, ihr Wohlbefinden unmittelbar steigert und sie damit negative Ereignisse leichter ertragen und bewältigen lässt (vgl. Wolf 1998 ¹⁾, S. 63f.).

Darüber hinaus hat soziale Unterstützung einen Einfluss auf gesundheitsrelevantes Verhalten, d.h. beispielsweise eine gesunde Ernährung, körperliches Training, die Einnahme erforderlicher Medikamente oder das Aufsuchen professioneller Hilfe (vgl. Wolf 1998 ¹⁾, S. 64). Als wesentlicher Wirkfaktor für diese positiven Effekte von sozialer Unterstützung auf das Stresserleben und die Stressbewältigung kommt u.a. die Vermittlung von Autonomie an den Unterstützten und das Erleben von Verbundenheit zu anderen Personen in Frage. In jedem Falle stellt soziale Unterstützung eine essentielle Ressource zur Stressbewältigung dar und wird daher auch als "soziale Ressource" bezeichnet. Fatalerweise laufen gerade Burnout-Betroffene Gefahr, diese "Sorte" von Stressbewältigungs-Ressourcen vollkommen zu vernachlässigen. Erst vielleicht aus Zeitgründen, weil sie sich stark mit ihrer Arbeit identifizieren und sie wichtiger als alles andere nehmen, später dann (in einem fortgeschrittenen Burnout-Stadium), weil sie mittlerweile erschöpft, müde und überfordert den totalen sozialen Rückzug antreten.

In einigen Berufsgruppen wird bereits in der Aus- und Weiterbildung (z.B. bei Krankenpflegern, Lehrern) auf das Burnout-Thema aufmerksam gemacht und berufliche soziale Unterstützung in Form von themenbezogenen Gesprächskreisen und Selbsthilfegruppen organisiert.

Eigene Interessen und Hobbies pflegen

Erfolgslebnisse, Kompetenzerleben oder schlicht die Freude an einer gerade ausgeführten Tätigkeit sind Kernaspekte freiwillig betriebener Freizeithobbies und aktiv verfolgter Interessen. Derartige Gefühlskomponenten sind eine Ressource bei der Stressbewältigung, indem sie - sofern regelmässig betrieben - einen emotionalen Ausgleich zu den als negativ und belastend wahrgenommenen Stresssituationen am Arbeitsplatz schaffen. Die Erholungskomponente ist bei Hobbies, die Freude bereiten und ohne übertriebenen Leistungsanspruch den Geist und die Seele in optimaler Weise anregen, deutlich höher, als wenn man die gleiche Zeit beispielsweise passiv vor dem Fernseher verbringt.

Burnout Therapie: Zeitmanagement

Ein weiterer Ansatz für die Stressbewältigung besteht in der Aneignung - und vor allem auch Umsetzung - von Wissen über Methoden des Zeitmanagements, des Selbstmanagements, des Konfliktmanagements und der Entspannung.

Hierbei geht es darum, den "Werkzeugkasten" zu füllen und das vorhandene Wissen auch umzusetzen: Methoden für das richtige Priorisieren von Zielen und Aufgaben, die geschickte Verteilung von Aufgaben, das Minimieren von Zeitfressern, das "gekonnte" Nein-Sagen und Grenzen-Ziehen, das systematische und konstruktive Erarbeiten von Problemlösungen und das gezielte Entspannen. Es gibt tausende von Seminar- und Lektüre-Angeboten zu diesen Themenbereichen, die - sofern auch wirklich eingesetzt und umgesetzt - viele kleinere und grössere Stressoren minimieren und den Umgang mit ihnen verbessern können.

Welche dieser Methoden und Techniken am besten funktionieren und regelmässig im Alltag eingesetzt werden können, muss letztlich jeder für sich selbst herausfinden.

05.12.2010 - cmz

Burnout-Prävention und Burnout-Behandlung scheitern häufig an der Umsetzung
Das Hauptproblem bei der Prävention oder Behandlung von Burnout ist nicht etwa in einem Mangel an sinnvollen und wirksamen Massnahmen - davon gibt es genug, und die allermeisten sind in der tagtäglichen Arbeit von Coaches, Ärzten oder Therapeuten tausendfach erprobt. Die wirkliche Schwierigkeit einer frühzeitigen Burnout-Behandlung liegt eher in der mangelnden Bereitschaft der Betroffenen, Burnout-Anzeichen als solche wahrzunehmen und selbst aktiv gegenzusteuern.

Stecken sie erst einmal im Teufelskreis aus Überlastung und Selbstüberforderung, gehört das konsequente Ignorieren körperlicher Warnsymptome zum Burnout Syndrom dazu. Das gilt auch für den Aufbau einer grossen psychischen Hemmschwelle in Bezug auf Veränderungen in der persönlichen Lebensführung - wenig verwunderlich, kostet doch gerade die Veränderung alter Gewohnheiten Kraft und Anstrengung und wird zunächst einmal als zusätzliche Belastung wahrgenommen.

Das bedeutet, dass auch gut gemeinte Hinweise und Ratschläge Dritter (Partner, Familie, Kollegen etc.), die auf das drohende "Ausbrennen" aufmerksam machen und helfen wollen, vom Betroffenen i.d.R. bestenfalls als nette aber nicht ernstzunehmende Fürsorge-Bezeugungen aufgefasst werden, schlimmstenfalls aber als lästige Hilfsangebote oder sogar als Angriff, als Entwertung der Leistungsfähigkeit des Betroffenen, als Versuch einer Bevormundung oder einer durch Neid bzw. Missgunst motivierten Stigmatisierung als "behandlungsbedürftiger Kranker".

Die Einsicht kommt bei den Betroffenen oftmals erst dann, wenn die fortschreitenden Burnout-Symptome eine partnerschaftliche oder gesundheitliche Krise zur Folge haben. Erst dann reift bei ihnen der Gedanke, dass sie so wie bislang nicht weitermachen können. Doch selbst zu diesem Zeitpunkt ist die Bereitschaft, sich beispielsweise mittels einer Therapie helfen zu lassen, zumeist noch niedrig, da die Vorstellung, therapeutische Hilfe anzunehmen, von massiven Ängsten und Befürchtungen der Betroffenen begleitet wird: so z.B. von der Angst, als Versager dazustehen, oder der Angst, sich der eigenen inneren Leere stellen zu müssen, ferner die Befürchtung, anschliessend womöglich nicht mehr im bisherigen Job weiterarbeiten zu können und schlimmstenfalls nicht nur die Firma, sondern auch den Beruf wechseln zu müssen. Derartige Fälle kommen zwar vor, betreffen aber zumeist Menschen "im Endstadium" eines Burnout-Syndroms, bei denen der Übergang vom Burnout zu einer klinisch behandlungsbedürftigen Depression fliegend ist.

Entscheidend ist also eine frühzeitige Prävention vor den Folgen von Dauerstress. Das haben mittlerweile sogar die meisten Krankenkassen erkannt und bieten Informationen und Kurse zur Burnout-Prävention (zumeist als Spezialthema innerhalb des grösseren Handlungsfeldes "Stressprävention") an (vgl. hierzu die exemplarische Zusammenstellung von Matthaei 2008 ¹⁾, S. 30ff.). Dies reicht von Online-Coaching-Programmen zur Stressprävention für Versicherte (wie das Programm "Smarter leben!" der DAK) über Online-Tests zur stressbezogenen Verhaltens- und Ressourcenanalyse (z.B. von der AOK im Rahmen des Programms "Alles in Balance") bis hin zu gesonderten Projekten und Angeboten zur Burnoutprävention wie beispielsweise das Teilnahmeangebot an einem Gruppenprogramm, im Rahmen dessen eine Analyse der eigenen Lebens- und Gesundheitssituation vorgenommen wird und die Teilnehmer bei der Entwicklung nachhaltiger Veränderungen im Gesundheitsverhalten unterstützt werden (so ein Angebot der Bundes BKK).

08.12.2010 - cmz

**Burnout-Test (Kurzcheck):
Sind Sie burnout-gefährdet?**

Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen.

1. Haben Sie sich hohe berufliche Ziele gesteckt und sind bereit, viel Zeit und Engagement in deren Verwirklichung zu stecken?
2. Betrachten Sie Pausen vor allem als Zeitverluste?
4. Fällt es Ihnen schwer, Arbeitsaufgaben abzulehnen, wenn Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden Sie um deren Erledigung bitten, auch wenn Sie eigentlich schon genug zu tun haben?
5. Haben Sie das unwiderstehliche Bedürfnis, auch im Privatleben (z.B. bei der Ausübung von Hobbies) möglichst produktiv, leistungsfähig und effizient zu sein?
6. Tendieren Sie dazu, beruflichen bzw. privaten Ärger und Frust eher "herunterzuschlucken", anstatt ihn offen und direkt zu äussern?
7. Schwanken Sie stark in Ihrer arbeitsbezogenen Selbsteinschätzung - mal halten Sie sich für äusserst fähig und geschickter als alle anderen, dann wieder für völlig inkompetent und kurz vorm Versagen?

Wenn Sie drei oder mehr Fragen mit "ja" beantwortet haben, gehören Sie wahrscheinlich zur Gruppe der prinzipiell burnout-gefährdeten Menschen. Das bedeutet nicht, dass Sie bereits ein Burnout-Syndrom entwickelt haben. Es heißt lediglich, dass das Risiko, unter bestimmten Arbeitsbedingungen Burnout-Symptome zu entwickeln, bei Ihnen höher liegt als bei anderen Menschen. Wenn Sie wissen wollen, ob bei Ihnen bereits Symptome eines Burnouts vorhanden sind, gibt es hier noch einen empfehlenswerten, ausführlicheren **Burnout-Test**: <http://www.hilfe-bei-burnout.de/burnout-test/>