

Julia Scharnhorst

Burnout

Präventionsstrategien und Handlungsoptionen
für Unternehmen



HAUFE.



ACHTUNG

Weit verbreitete Sichtweisen, die kritisch gesehen werden

- Gleichstellung von Burnout mit jeglicher Form einer psychischen Krise und Erkrankung im zeitlichen Zusammenhang mit einer Arbeitsbelastung
- Gebrauch des Begriffs Burnout ersatzweise für Depressionen von arbeitenden Menschen
- Burnout als primäres Problem des Gesundheitswesens

Die Position der Fachgesellschaft DGPPN

„Vom Gesundheitssystem wird erwartet, Burnout-Beschwerden und seine gesamtgesellschaftlichen Folgen, wie den Anstieg durch psychische Störungen bedingter Krankschreibungen und Frühberentungen, vorzubeugen und zu beheben. Diesbezüglich sehen wir jedoch primär Sozialpartner und Politik in der Pflicht, der postulierten Überforderung einer steigenden Zahl von Berufstätigen mit negativen Konsequenzen für ihre psychische Gesundheit entgegenzuwirken.“ (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde, 2012)

Die Fachgesellschaft weist in ihrem Positionspapier daraufhin, dass es keine verlässlichen Zahlen über die Häufigkeit von psychischen Beschwerden in Verbindung mit einer Überforderung bei der Arbeit gibt. Es wird ergänzt, dass es Burnout-ähnliche Beschwerden auch geben kann, wenn schon vorher eine körperliche oder psychische Krankheit bestand. Als Folge einer solchen Erkrankung kann es zu einer geringen Belastbarkeit und einer stärkeren Erschöpfung bei der Arbeit kommen. So wäre der meist angenommene Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung in diesem Fall umgekehrt.

Sehr wichtig ist auch der Hinweis der Autoren auf die gesellschaftlichen Bedingungen. Erschöpfung, Burnout und Depression werden (nach Ehrenberg und Han) als **Leitkrankheiten einer Leistungsgesellschaft** beschrieben. Der zunehmende Zwang, immer effektiver arbeiten zu müssen und die Überzeugung, beruflich durch eigene Leistung jeden Erfolg erringen zu können, führe zu einer Selbstüberforderung und Selbstausbeutung. Gerade diese Erfolgsorientierung in Verbindung mit einer Selbstausbeutung trifft natürlich besonders Führungskräfte, Spitzensportler, Selbstständige oder Menschen in Kreativberufen.

„Die DGPPN sieht in der Benutzung von Burnout als Oberbegriff für sämtliche arbeitsbedingte psychische Störungen eine erhebliche Gefahr. Viele Burnout-Coaches und Kliniken vermitteln den Patienten den Eindruck, dass mit Wellness-Methoden wie gesundem Essen, Sport, Entspannungs- und Zeitmanagement-Training oder einfachen

Empfehlungen zur Arbeitsplatzumstrukturierung jegliche psychische Störungsform im Zusammenhang mit Arbeitsstress behoben werden könnte.“ (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde, 2012)

Es bestehe die Gefahr, dass die Betroffenen dann keine fachliche Behandlung erhalten, die wirklich auf die vorliegenden Störungen ausgerichtet ist. Die DGPPN sieht es **nicht** als Ziel einer Behandlung an, dass die Patienten anschließend wieder „inakzeptable und unbewältigbare Arbeitsbedingungen“ eine Zeitlang aushalten. Die Arbeitsbedingungen müssten derart sein, dass das arbeitsbedingte Risiko, erneut zu erkranken, möglichst gering gehalten wird.

Neben diesen Kritikpunkten, die vorwiegend von Psychotherapeuten kommen, gibt es auch kritische Positionen auf Seiten der Arbeitgeberverbände. Hier hat man Probleme damit, Burnout vorwiegend als eine Folge von Arbeitsüberlastung anzusehen. Damit würde den Arbeitgebern quasi die „Schuld“ am Leiden der Betroffenen zugeschoben. Soweit möchte man natürlich nicht gehen, denn dann wäre ja auch die Initiative zum präventiven Handeln vorwiegend auf der Seite der Arbeitgeber angesiedelt. Nach einigen Diskussionen wurde von den Vertretungen der Arbeitgeber aber folgendes Ziel für die „Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie“ anerkannt: „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung“. Offiziell gibt es also von Arbeitgeberseite keine ernsthafte Verleugnung des Problems. Hinter verschlossenen Türen wird trotzdem versucht, das Thema eher zu relativieren.



WICHTIG

Fakten zum Thema Burnout

- Die Belastungen in der Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahren massiv verändert und erhöht. Ein Ende ist noch nicht in Sicht.
- Zunehmend werden an jeden einzelnen daher immer höhere Anforderungen gestellt, die zu einer Selbstausschöpfung führen können.
- Die Kennzahlen zu psychischen Störungen steigen seit Jahren unaufhaltsam an (s. Abschn. 1.4).
- Burnout und arbeitsbedingte Erschöpfung finden ein großes öffentliches Interesse.
- Weder Arbeitgeber noch das Gesundheitssystem können dieser Entwicklung im Moment gerecht werden.

Fazit

Die Schlussfolgerung ist, dass wir uns dem Phänomen Burnout stellen müssen, egal wie wir es genau nennen oder abgrenzen können. Immer mehr Menschen leiden massiv an unseren Lebens- und Arbeitsbedingungen. Anscheinend erreichen wir alle allmählich die Leistungsgrenze dessen, was wir beruflich und privat schaffen können. Auch ein Verschieben der Verantwortung an jeweils andere, z. B. die einzelnen Betroffenen, das Gesundheitswesen oder die Arbeitgeber, führt nicht weiter. Unsere Gesellschaft als Ganzes ist auf ein immerwährendes Wachstum ausgerichtet, das keinen Stillstand erlaubt, sondern immer weitere Leistungssteigerungen erfordert. Damit das auf Dauer nicht zu einem massiven Zusammenbruch der körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit zahlreicher Menschen führt, müssen alle Beteiligten in ihrer jeweiligen gesellschaftlichen Rolle aktiv werden. Wir müssen rechtzeitig erkennen, wo unsere Leistungsgrenzen liegen – sowohl als Individuum, als auch auf gesellschaftlicher Ebene – und diese Grenzen dann auch akzeptieren.



ACHTUNG

Burnout ist kein neues Phänomen!

Häufig wird behauptet, dass Burnout als Modephänomen zu betrachten sei, weil es das früher nicht gegeben habe. Wie wir an den Schilderungen z. B. in Thomas Manns „Buddenbrooks“ sehen können, gab es die gleichen Beschwerden auch früher schon. Sie wurden nur anders genannt, z. B. „Neurasthenie“ (Nervenschwäche) oder man hatte einen „Nervenzusammenbruch“.

1.3 Woher kommt Burnout?

Die meisten Menschen verbringen einen großen Teil ihres wachen Lebens bei der Arbeit. Neben Familie, Freunden und Freizeit ist das Arbeitsleben damit einer der zentralen Lebensbereiche. Bei günstigen Arbeitsbedingungen fördert es das Wohlbefinden, die psychische Gesundheit und trägt zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Ungünstige Verhältnisse bei der Arbeit können aber zu einer Belastung werden, die sowohl psychische als auch körperliche Störungen nach sich ziehen kann.

Grundsätzlich kann ein Burnout zwei unterschiedliche Ursachen haben: Äußere Faktoren (aus der Umwelt) oder innere Faktoren (aus der Person).

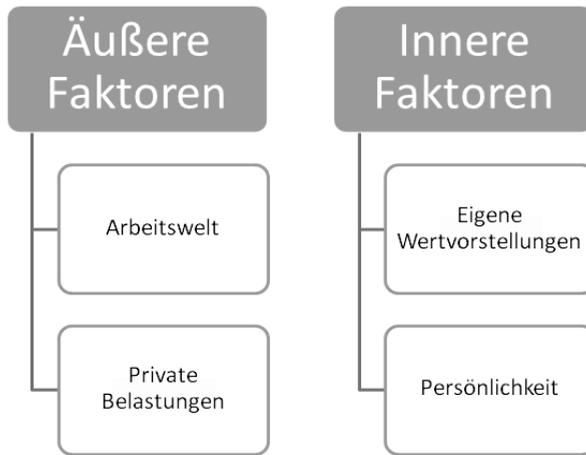


Abb. 1.2: Ursachen von Burnout

1.3.1 Ursachen in der Person

Eigene Wertvorstellungen

Zu den eigenen Wertvorstellungen, die zu einer Selbstüberforderung, dem Missachten der eigenen Leistungsgrenzen und im Endeffekt eventuell zu einem Burnout führen können, gehören z. B.:

- Sehr hohe Ideale, z. B. im sozialen Bereich
- Ausgeprägter Ehrgeiz
- Perfektionismus
- Unfähigkeit zum Nein-Sagen.

Diese Einstellungen klingen durchaus positiv, dahinter verbergen sich allerdings oft andere Motive. Häufig sind es Ängste, die die Menschen dazu bringen, mehr zu leisten, als sie auf Dauer eigentlich können, nämlich Ängste vor:

- Ablehnung
- Erwartungen nicht zu entsprechen
- Gesichtsverlust
- Arbeitsplatzverlust

- Versagen
- Kritik.

Diese Ängste werden oft mitverursacht durch starke – oft auch unbewusste – Wünsche:

- gut oder sogar am besten zu sein
- erfolgreich zu sein
- helfen zu können
- Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren
- etwas zu bewirken
- nach Sicherheit.

Diese inneren Antriebe kennen sicherlich viele von uns, sie sind nicht schon per se Burnout auslösend. Hier kommt es auf die Ausprägung an, es gibt durchaus einen fließenden Übergang von einem noch normalen und gesunden Engagement hin zu einer Selbstüberforderung, die irgendwann schädliche Folgen für Körper und Seele haben kann. Ein wichtiges Kriterium zur Abgrenzung zwischen noch akzeptabel und Überforderung ist auch, ob man in der Lage ist, eine Überforderung überhaupt wahrzunehmen und dann auch Grenzen setzen können. Dies fällt natürlich schwer, wenn starke Ängste und Wünsche bestehen, die scheinbar durch eine hohe und gute Arbeitsleistung gemildert oder befriedigt werden können.

Persönlichkeit

Diese persönlichen Haltungen und Wertvorstellungen sind teilweise auch tief in der eigenen Geschichte und Persönlichkeit verankert. Die beschriebenen Einstellungen sind dann möglicherweise übersteigert und können zu neurotischen Zügen werden.

So sind Personen mit einem ausgeprägten **Neurotizismus** besonders anfällig für Burnout. Unter Neurotizismus versteht man eine emotionale Labilität, die mit Ängstlichkeit, Unsicherheit, Nervosität und Anspannung einhergeht. Ähnlich stellen sich die Hintergründe des sogenannten **Helfersyndroms** dar: dahinter steckt oft der unbewusste Wunsch, Versagenserlebnisse oder mangelnde Zuwendung in der Kindheit zu kompensieren. Mit der Anerkennung, die Menschen mit Helfersyndrom für ihre aufopferungsvolle Hilfeleistung bekommen, können sie ihr Selbstwertgefühl steigern und stabilisieren.

Ein übermäßiger Ehrgeiz kann ebenfalls noch aus der Kindheit stammen. Wenn Eltern ihrem Kind nur dann Zuwendung und Liebe schenken, wenn es eine beson-