



# Burnout

## Ein Phänomen unserer Zeit



### Inhaltsverzeichnis

Burnout – was ist das Burnout-Syndrom.....	2
Burnout – die 4 Phasen des Burnout-Syndrom.....	3
Enthusiasmus – die 1. Phase.....	3
Reduziertes Engagement – die 2. Phase.....	3
Weiterer Abbau des Engagement und Verflachung – die 3. Phase.....	4
Verzweiflung – die 4. Phase.....	4
Die 4 Phasen zusammengefasst.....	5
Burnout – seine Ursachen.....	5
Das ERI-Modell.....	5
Persönliche Aspekte.....	5
Soziale und organisationspsychologische Ursachen.....	6
Burnout – seine Behandlung.....	6
Burnout - Konzepte zur Prävention.....	7
Organisatorische Empfehlungen zur Burnout Prävention.....	7
Individuelle Empfehlungen zur Burnout Prävention.....	8



## **Burnout – was ist das Burnout-Syndrom**



Ein Burnout-Syndrom (engl. burn out = ausbrennen) bzw. ausgebrannt sein ist ein Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit. Es beginnt mit einer idealistischen Begeisterung und führt über frustrierende Erlebnisse zu einer Desillusionierung und zu Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggression mit einer erhöhten Suchtgefährdung. Burnout ist keine Krankheit mit eindeutigen diagnostischen Kriterien, sondern eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung aufgrund beruflicher Überlastung und wird meist durch Stress ausgelöst, der nicht bewältigt werden kann.

Burnout wurde zunächst bei den „Helfenden Berufen“ beschrieben, ist aber mittlerweile in fast allen Berufsgruppen zu beobachten. Hierzu gehören z.B. Sportler, Politiker, Forschungsmitarbeiter, Schauspieler bis hin zum Verkäufer und zur Hausfrau.

Der Begriff „Burnout“ wurde 1974 von dem Psychoanalytiker Herbert Freudenberger eingeführt. „Helfende Berufe“ (Ärzte, Heilpraktiker, Pflegeberufe, Rettungsdienstpersonal, Lehrer, Sozialarbeiter und Erzieher) fielen ihm durch besonders häufige Krankschreibung, Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung auf. Ursache war seiner Meinung nach eine besonders hohe Arbeitsbelastung, gepaart mit einem besonders hohen persönlichen Engagement. Beides würde zum „Ausbrennen“ führen.

Charakteristische Merkmale und Symptome:

- Körperliche und emotionale Erschöpfung
- Anhaltende physische und psychische Leistungs- und Antriebsschwäche
- Verlust der Fähigkeit sich zu erholen
- Zynische und abweisende Grundstimmung gegenüber Kollegen, Klienten und der eigenen Arbeit

Burnout ist nicht nur ein persönliches Problem des Betroffenen, sondern gefährdet aufgrund seiner „ansteckenden“ Natur das berufliche Umfeld. Häufig sind in den Unternehmen die „wichtigen“ und „guten“ Mitarbeiter betroffen. Die Folgen von Burnout sind erheblich kostspieliger als deren Prävention. Auch wenn sich die Krankheitshäufigkeit (Prävalenz) des Burnout-Syndroms nicht genau feststellen lässt, ist ein enormer Anstieg des Burnout-Risikos in den letzten Jahren, aufgrund sich verändernder Lebens- und Arbeitsbedingungen, auszumachen.

Heute geht man in Deutschland von ca. 25% der arbeitenden Bevölkerung als Betroffene aus, wovon ca. 10% wirklich ernsthaft erkranken – immerhin noch 1 Mio. Menschen jährlich (Stand 2010)!?



## **Burnout – die 4 Phasen des Burnout-Syndrom**

Burnout ist immer als ein langwieriger und schleichender Prozess zu verstehen, der in Phasen unterteilt werden kann. Die Phasen müssen allerdings nicht immer geordnet nacheinander ablaufen.

„Nur jemand, der einmal entflammt war, kann auch ausbrennen!“ (Pines, Aronson & Kafry 1985)

### ***Enthusiasmus – die 1. Phase***

Merkmale der 1. Phase (Anfangsphase):

- Vermehrtes Engagement für bestimmte Ziele
- Man arbeitet nahezu pausenlos
- Verzichtet auf Erholungs- oder Entspannungsphasen
- Fühlt sich unentbehrlich und vollkommen (hierfür werden auch andere Kollegen abgewertet → macht sich unbeliebt)
- Der Beruf wird zum Lebensinhalt
- Hyperaktivität
- Nichtbeachten eigener Bedürfnisse
- Verdrängen von Misserfolgen
- Beschränkung sozialer Kontakte auf einen Bereich (z.B. die Kunden)
- Der Partner wird vernachlässigt
- Erschöpfung
- Chronische Müdigkeit
- Suchtgefahr (Alkohol, Tabak, Computer, Spiele, Essen, häufiger Geschlechtsverkehr)
- Konzentrationsschwäche
- Schlafstörungen
- Schwindel
- Angstzustände und Depressionen

### ***Reduziertes Engagement – die 2. Phase***

Die völlige Hinwendung zu einem Bereich, z.B. dem Klienten in der Arbeit, wird nach einiger Zeit den „inneren“ Rückzug hervorrufen. Der Betroffene verliert die positiven Gefühle gegenüber dem Klienten und der Arbeit.

Merkmale der 2. Phase:

- Stereotypisierung
- Distanzbedürfnis und Meidung von Kontakten
- Schuldzuweisungen an andere (aggressives Verhalten) und an sich selber (depressives Verhalten)



- Verstärkte Akzeptanz von Kontrollmitteln, Strafen, Medikamenten und Alkohol
- Negative Einstellung und Vernachlässigung der Arbeit
- Verstärkter Rückzug von Problemen mit anderen, oder von der Familie, dem Partner, Freunden etc., da Reden und Zuhören zum Problem wird
- Der Betroffene stellt erhöhte Ansprüche an sein Umfeld und hat häufig das Gefühl ausgenutzt und nicht genug anerkannt zu werden
- Schuldzuweisungen, die die tatsächlichen Ursachen nicht widerspiegeln

### **Weiterer Abbau des Engagement und Verflachung – die 3. Phase**

Dauern die Probleme über längere Zeit an, führen sie schließlich zu einem weiteren Abbau des Engagements, was zunächst in der Arbeit sichtbar wird.

Merkmale der 3. Phase:

- Desorganisation
- Unsicherheit
- Probleme bei komplexen Aufgaben und Entscheidungen, verringerte kognitive Leistungsfähigkeit
- Verminderte Motivation und Kreativität
- Die Arbeit wird gerne auf den „Dienst nach Vorschrift“ reduziert

Auch das Privatleben wird beeinträchtigt. Die Betroffenen ziehen sich immer mehr zurück, pflegen kaum mehr Freundschaften, trennen sich vom Partner und vereinsamen.

Es kann eine generelle Verflachung des emotionalen, mentalen und sozialen Lebens festgestellt werden.

- Gleichgültigkeit, Einsamkeit und Desinteresse
- Konzentration auf die eigene Person

### **Verzweiflung – die 4. Phase**

Im Endstadium des Burnouts erlebt der Betroffene existenzielle Verzweiflung. Die Einstellung zum Leben ist überwiegend negativ und das Gefühl der Hilflosigkeit und Niedergeschlagenheit verdichtet sich zur Depression.

Zuletzt folgt totale Sinnlosigkeit, die oft im Suizid oder einem selbstverletzenden Verhalten endet.



## **Die 4 Phasen zusammengefasst**

- Enthusiasmus
- Stagnation
- Frustration
- Apathie

## **Burnout – seine Ursachen**

### **Das ERI-Modell**

Ein weit verbreitetes Modell zur Erklärung des Burnout-Syndroms vor allem in Unternehmen und im Management ist das Konzept des Ungleichgewichts zwischen Anforderung und Ressourcen – kurz ERI (effort-reward-imbalance-model von Johannes Siegrist) genannt.

Das Ungleichgewicht zwischen Anforderung und Ressourcen ist laut ERI häufig begleitet durch ein übermäßiges Commitment, bei dem die Betroffenen sich regelrecht aufopfern.

### **Persönliche Aspekte**

- **Neurotizismus**  
Eigenschaften wie Ängstlichkeit, mangelnde Selbstachtung, Neigung zu Irritationen, Neigung zu Zwanghaftigkeit, Schuldanfälligkeit und ein labiles Selbstwertgefühl sind häufig auffällig
- **Perfektionsstreben**  
Man setzt sich oft zu hohe Ziele und hat Probleme Kompromisse einzugehen
- **Helfersyndrom**  
Man versucht, Versagenserlebnisse und versagte Zuwendung in der Kindheit nun durch die eigene soziale (Wohl-) Tätigkeit zu kompensieren
- **Krankhafter Ehrgeiz**  
Menschen, deren Selbstwertgefühl größtenteils auf ihren beruflichen Leistungen beruht, zeigen eine häufig krankhafte Sucht nach Erfolg. Dies wurde meist durch die elterliche Erziehung geprägt, wenn Liebe und Zuneigung von Erfolgen des Kindes abhängen
- **Defizite**  
Eine schlechte Ausbildung, die Misserfolge provoziert und die Unfähigkeit, anderen Grenzen zu setzen
- **ADHS**  
Betroffene haben generell ein erhöhtes Risiko



## **Soziale und organisationspsychologische Ursachen**

- **Wechsel der Arbeitssituation**  
Vorgesetztenwechsel, Wechsel der Arbeitsstelle, Wechsel der Organisationsstruktur aber auch der Einstieg in einen Beruf
- **Arbeitsbelastung**  
Konfliktreiche Rolle, schwieriges Klientel, zeitliche und organisatorische Unzulänglichkeiten, hoher Verwaltungsaufwand
- **Intellektuelle Verödung**  
Je mehr der Alltag von Routine ohne Herausforderungen geprägt ist, desto höher das Risiko für Burnout
- **Mangelnde Orientierung**  
Ziele und Erfolgskriterien der Arbeit sind nicht oder unklar definiert oder entgegen der eigenen persönlichen Wertvorstellungen definiert
- **Kollegen**  
Gleichgültigkeit, keinen Rat und Unterstützung, keine emotionale und strategische Rückendeckung von den Kollegen, Mobbing
- **Vorgesetzte**  
Wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung, starke Kontrolle, wenig Autonomie und ein allgemein schlechtes Arbeitsklima

## **Burnout – seine Behandlung**

### **Menschen mit fortgeschrittenem Burnout-Syndrom brauchen professionelle Hilfe!**

Im Fortgeschrittenen Stadium vergeht ein Burnout-Syndrom nicht einfach wieder. Das Wichtigste ist dann, sich für einige Zeit „auszuklinken“, um Körper und Geist ein wenig Ruhe zu verschaffen und damit seine Akkus wieder aufzuladen. Die körperliche Erholung ist die Voraussetzung, um im Anschluss – am besten mit professioneller Unterstützung (Psychotherapie, Psychologische Beratung, Supervision, Coaching) – an den eigenen Gefährdungen arbeiten zu können. Ganz wichtig hierbei ist das Finden der individuellen Work-Life-Balance oder besser Lebens-Balance des Klienten und das Implementieren von Kompetenzen, um die Lebens-Balance einzustellen.

Eine Behandlung mit Antidepressiva wird oft empfohlen, ist aber riskant, da eine Burnout-Depression in der Regel das Ergebnis von massiver Erschöpfung ist. Dadurch unterscheidet sich die Burnout-Depression ganz erheblich von Depressionen sonstiger Art, die sich häufig in starker Antriebslosigkeit zeigen. Der fortgeschrittene Burnoutler dagegen muss dauernd gegen seinen inneren Antrieb kämpfen, der ihn weiter in die Erschöpfung treibt.

In den Anfangsphasen des Burnout kann es jederzeit zu relativ spontaner Erholung kommen. Dies hängt auch stark von der Ursache oder dem Auslöser des Burnout ab. Manchmal reicht ein Chefwechsel, ein neu gefundener Arbeitsplatz oder auch eine persönliche Veränderung aus, um sich dem Teufelskreis zu entziehen. Aber auch in dieser Phase sollte professioneller Rat eingeholt werden, um die Veranlagung und damit die Gefahr, rückfällig zu werden, zu reduzieren.



## **Burnout - Konzepte zur Prävention**

Das Konzept der Selbststeuerung hat zahlreiche, empirisch belegte positive Auswirkungen auf die Überwindung und die Vermeidung des Burnout-Syndroms. In der Fachliteratur wird dieses auch unter dem Stichwort „Volition“ behandelt.

Hierbei steht die Beantwortung von drei fundamentalen Fragen an den Klienten im Vordergrund:

- 1. Wer bin ich?**
- 2. Was will ich?**
- 3. Wie erreiche ich effizient meine Ziele?**

Unsicherheit über die erste Frage und damit über die eigene Identität entzieht dem Menschen die Basis des Selbstwertgefühls. Wenn jemand seine Kompetenzen und Stärken nicht kennt und auch kein förderliches Feedback einfordert oder bekommt, können Selbst- und Fremdbild auseinander klaffen und verhindern, dass jemand seine Fähigkeiten, Stärken und Talente wirksam einsetzt. Die Diskrepanz von Soll- und Istkompetenzen ist der Kern der Depersonalisierung.

Die Beantwortung der 2. Frage ist deshalb wichtig, weil klare Ziele unsere mentale Energie mobilisieren und fokussieren kann. Dagegen kann es bei fehlenden Zielen, Werten, Perspektiven und somit **Energiequellen** sehr schnell zur emotionalen Erschöpfung kommen. Wir verwenden unsere ganze Energie darauf, das zu bekommen, was wir wollen. Die meisten Menschen fragen aber nicht nach der Voraussetzung dafür, nämlich zu wissen, was sie wirklich wollen. **Ziele haben eine große Motivationskraft!**

Die dritte Frage nach der effizienten Vorgehensweise zur Zielerreichung zielt auf die Leistungsfähigkeit. Dahinter verbirgt sich das ökonomische Prinzip des sparsamen Umgangs mit mentalen und zeitlichen Ressourcen. Die emotionalen Kompetenzen sollen helfen, belastende Situationen möglichst schnell und effektiv zu überwinden. Einen Beitrag zu mehr Effizienz leistet auch die Entwicklung der praktischen Intelligenz zur Bewältigung alltäglicher Herausforderungen. Fehlen diese Fähigkeiten kommt es nahezu zwangsläufig zur Überforderung durch Leistungsschwäche.

### **Organisatorische Empfehlungen zur Burnout Prävention**

- **Vorbeugung durch Arbeitgeber bzw. Institutionen**  
Laut Arbeitsschutzgesetz sind Arbeitgeber verpflichtet psychomente Belastungen in die für Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben Gefährdungsbeurteilungen mit einzubeziehen. Weiterhin verlangt das Gesetz die Planung und Wirksamkeitskontrolle präventiver Maßnahmen gegen psychische Fehlbelastungen
- **Partizipation und Führung**  
Eine sehr wirksame Maßnahme gegen Burnout ist die Stärkung der Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen. Dies macht allerdings einen partizipativen Führungsstil erforderlich
- **Individuelle Vorbeugung**



Für Burnout-Gefährdete ist es sehr wichtig, sich selbst Zeit und Raum zum Ausruhen und Regenerieren zu verschaffen. Ausgleichsmöglichkeiten wie Sport, Musik, Gebete, Meditation oder andere Methoden, die dem Einzelnen Ruhe und Entspannung vermitteln, sind hierzu geeignet

- **Entlastungen im Team**

Das Team ist für eine realistische Arbeitsplanung für jedes einzelne Teammitglied mitverantwortlich. Aufgaben sollten begrenzt, realistisch und auf die individuellen Fähigkeiten abgestimmt sein

### ***Individuelle Empfehlungen zur Burnout Prävention***

- **Entspannt in den Tag starten**

Am Wichtigsten, um Stress zu vermeiden – Morgens nicht auf den letzten Drücker aufstehen. Lieber 10 Minuten mehr einplanen, in Ruhe frühstücken und entspannt in den Tag starten

- **Multitasking vermeiden**

Auch wenn wir täglich jede Menge zu tun haben – mehrere Sachen gleichzeitig zu machen, verursacht Stress. Vor allem beim Essen gilt: Nur essen – nicht währenddessen auch noch telefonieren oder am Computer sitzen und arbeiten

- **Entspannungspausen einlegen**

Während der Arbeit ab und zu 5 Minuten Pausen einlegen – Fenster aufmachen, die Augen schließen und kurz frische Luft schnappen

- **Prioritäten setzen und Jobs delegieren**

Wir können nicht alles selbst erledigen, sondern müssen lernen, Aufgaben auch mal an andere abzugeben

- **Bei Erschöpfung nicht auf die Couch legen**

Nach einem anstrengenden Tag sollten Sie sich nicht gleich auf die Couch legen. Besser ist es, sich zu bewegen und etwas zu unternehmen. Wichtig ist vor allem, Ihre sozialen Kontakte trotz aller Stressphasen nicht zu vernachlässigen.