

# DAS BURNOUT-SYNDROM

Ein Burnout-Syndrom (engl. (to) burn out: "ausbrennen") ist ein Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit, der als Endzustand einer Entwicklungslinie bezeichnet werden kann, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggressivität sowie einer erhöhten Suchtgefährdung führt. Burnout kann nahezu alle sozialen Gruppen treffen - von Schülern über Forscher bis hin zu Arbeitslosen und Rentnern sind Krankheitsfälle bekannt.

Eine weitere Definition ist das Chronische Erschöpfungssyndrom (CFS - Chronic fatigue syndrome). Es ist charakterisiert durch eine lähmende geistige und körperliche Erschöpfung/Erschöpfbarkeit sowie durch eine spezifische Kombination weiterer Symptome. Dazu gehören neben der chronischen Erschöpfung unter anderem Kopfschmerzen, Halsschmerzen, Gelenk- und Muskelschmerzen, Konzentrations- und Gedächtnisstörungen, nicht erholsamer Schlaf, Empfindlichkeiten der Lymphknoten sowie eine anhaltende Verschlechterung des Zustands nach Anstrengungen.

## GESCHICHTE DES BURNOUT

Der Begriff "Burnout" wurde erstmals 1974 von dem Psychoanalytiker Herbert Freudenberger verwendet. "Helfende Berufe" (Ärzte, Pflegeberufe, Rettungsdienstpersonal, Lehrer, Sozialarbeiter, Erzieher) fielen ihm durch besonders häufige Krankschreibung, Arbeitsunfähigkeit oder Frühverrentung auf. Ursache war eine besonders hohe Arbeitsbelastung, gepaart mit einem besonders hohen persönlichen Engagement. Beides führte zum "Ausbrennen". Ins Blickfeld der Medien rückte das Syndrom nachdem einige Fälle unter Prominenten bekannt wurden.

## MERKMALE UND SYMPTOME VON BURNOUT

Die charakteristischen Merkmale sind körperliche und emotionale Erschöpfung, anhaltende physische und psychische Leistungs- und Antriebsschwäche sowie der Verlust der Fähigkeit sich zu erholen. Ebenso ist eine zynische, abweisende Grundstimmung gegenüber Kollegen, Klienten und der eigenen Arbeit festzustellen. Burnout ist nicht nur ein persönliches Problem des Betroffenen, sondern gefährdet aufgrund seiner "ansteckenden" Natur das berufliche Umfeld. Auch wenn sich die Krankheitshäufigkeit (Prävalenz) des Burnout-Syndroms noch nicht feststellen lässt, wird eine allgemeine Steigerung des Burnout-Risikos aufgrund sich verändernder Lebens- und Arbeitsbedingungen erwartet.

## WARNSYMPTOME DER ANFANGSPHASE

Eine Theorie sagt: "Nur jemand, der einmal entflammt war, kann auch ausbrennen!" (Pines, Aronson & Kafry, 1985). Auffallende Merkmale der Anfangsphase sind beispielsweise:

- vermehrtes Engagement für bestimmte Ziele
- man arbeitet nahezu pausenlos auf Erholungs- oder Entspannungsphasen
- fühlt sich unentbehrlich und vollkommen (um das darzustellen, entwerfen Betroffene häufig andere Teammitglieder und machen sich so bei Kollegen unbeliebt)
- der Beruf wird zum hauptsächlichen Lebensinhalt
- Hyperaktivität
- Nichtbeachten eigener Bedürfnisse
- Verdrängen von Misserfolgen
- Beschränkung sozialer Kontakte auf einen Bereich, z.B. die Kunden,
- Partnervernachlässigung
- chronische Müdigkeit/Erschöpfung
- Suche von Ablenkung und Trost in Suchtmitteln
- Konzentrationsschwäche
- Schlafstörungen, Angstzustände

## **REDUZIERTES ENGAGEMENT**

Die völlige Hinwendung zu einem Bereich, z. B. zum Klienten in der Arbeit, kann nach einiger Zeit genau das Gegenteil hervorrufen, nämlich den Rückzug. Folgende auffallende Merkmale sind zu beobachten:

- der Betroffene verliert die positiven Gefühle gegenüber dem Klienten
- Stereotypisierung
- Distanzbedürfnis und Meidung von Kontakten
- Schuldzuweisungen an andere (aggressives Verhalten) und an sich selber (depressives Verhalten)
- verstärkte Akzeptanz von Kontrollmitteln, Strafen, Medikamenten, Alkohol
- negative Einstellung und Vernachlässigung der Arbeit
- der Betroffene stellt erhöhte Ansprüche an sein Umfeld und hat häufig das Gefühl, ausgenutzt und nicht genug anerkannt zu werden.

## **SCHULDZUWEISUNGEN ALS EMOTIONALE REAKTION**

Emotionale Reaktionen sind das Produkt "emotionaler Produktion" und nicht notwendigerweise irrational, müssen aber auch auf der emotionalen Ebene verstanden und angesprochen werden, wenn die mit ihnen konstruierten Ursachenzusammenhänge Attributionsfehler enthalten und die Tatsachen nicht richtig abbilden. Die mit Burnout verbundenen Probleme führen besonders zur Desillusionierung und fordern oft das Aufgeben von wichtigen Lebenszielen. Dies ist sehr schmerzlich und muss verarbeitet werden. Bei der Aufarbeitung kann es zu Schuldzuweisungen kommen, die die tatsächlichen Ursachen nicht widerspiegeln. Diese kann sich als Aggression entweder gegen sich selbst oder gegen andere wenden. Betroffene fühlen sich oft hilflos, sie entwickeln Schuldgefühle und mindern ihr Selbstwertgefühl. Oder sie machen der Umwelt Vorwürfe für Ursachen, die nicht umweltbedingt sind. Auch kann es zur Ablehnung hilfreicher Veränderungen, der Arbeit und zu Wutausbrüchen kommen. In diesem Stadium können die Probleme, wenn man sie ernst nimmt, noch erfolgreich gelöst werden.

## **ABBAU DES ENGAGEMENTS**

Dauern die Probleme über längere Zeit an, führen sie zu einem Abbau des Engagements, der zunächst in der Arbeit durch folgende Symptome sichtbar wird:

- Desorganisation
- Unsicherheit
- Probleme bei komplexen Aufgaben und Entscheidungen
- Verminderte Motivation und Kreativität
- die Arbeit wird gerne auf den Dienst nach Vorschrift reduziert
- Zudem kommt es nicht nur zum Abbau in der Arbeit, sondern auch generell zur Verflachung des emotionalen, mentalen und sozialen Lebens. Folgende Symptome treten häufig auf:
- Gefühle wie Gleichgültigkeit, Einsamkeit und Desinteresse
- Konzentration auf die eigene Person
- Probleme bei sozialen Kontakten: Vermeidung von Kontakten, übertriebene Bindung an eine bestimmte Person, ständige Suche nach interessanteren Kontakten

## **PSYCHOSOMATISCHE REAKTIONEN**

Zu große psychische Belastungen können zu einer Schwächung des Immunsystems und dadurch häufiger zu Infektionskrankheiten führen. Weitere psychosomatische Erkrankungen sind oft Verspannungen, Schlafstörungen, Kreislaufprobleme, Verdauungs- und Essstörungen sowie bei fortgeschrittener Erkrankung auch Herzkrankheiten, Geschwüre im Magen-Darm-Trakt, schwerer Tinnitus und Begünstigung der Krebsentwicklung. Auch Alkoholkrankheit und Missbrauch und Abhängigkeit von Medikamenten und anderen Drogen kann Folge sein.

## VERZWEIFLUNG

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.

## DIAGNOSE UND FRAGEBÖGEN

Es gibt zwei anerkannte Methoden zur Diagnose des Burnouts:

- Das **Maslach Burnout Inventory - MBI**, bei dem Aussagen aus den Kategorien Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und Leistungszufriedenheit nach Intensität und Häufigkeit beantwortet werden müssen. Inhaltlich deckt dieser Fragebogen die wichtigsten Aspekte des Burnouts ab. Nachteil des Instruments: Die Fragen sind zu sehr auf helfende Berufe bezogen.
- Das **Tedium Measure - TM**, in dem Aussagen nur bzgl. ihrer Häufigkeit beantwortet werden.

## PHASEN DES BURNOUT-SYNDROMS

Burnout ist immer als ein Prozess zu verstehen, den man in Phasen unterteilen kann. Es gibt allerdings nicht den typischen Verlauf des Burnouts. So wurden zahlreiche Phasentheorien entwickelt, unter anderem von Herbert Freudenberger, Lauderdale, Jerry Edlewich, Christina Maslach, Stevan Hobfoll und Cary Cherniss. Freudenberger und Lauderdale haben überwiegend Fälle aus der Wirtschaft betrachtet, während sich J. Edlewich, C. Maslach, und C. Cherniss mit solchen aus helfenden Berufen befasst haben. Hobfoll geht auf beide Gruppen ein.

### NACH FREUDENBERGER

Hier wird eine Entwicklung von einem empfindsamen zu einem empfindungslosen Stadium beschrieben.

- empfindsames Stadium: Negative Gefühle werden nicht beachtet, ein hoher Energieeinsatz zum Erreichen gewohnter Leistungen aufgebracht und chronische Müdigkeit verdrängt.
- empfindungsloses Stadium: es treten Symptome wie Gleichgültigkeit, Schuldzuschreibungen an die Umwelt, Angst nicht anerkannt zu sein und Desorientierung auf.

### NACH LAUDERDALE

Lauderdale beschreibt einen Weg von der Verwirrung über die Frustration zur Verzweiflung:

- Verwirrung: In diesem Anfangsstadium hat der Patient das grundlegende Gefühl, dass irgendetwas nicht in Ordnung ist. Begleitend treten gelegentliche grundlose Angst und beginnende körperliche Beschwerden wie Kopfschmerzen, Verspannungen etc. auf.
- Frustration: In diesem fortgeschritten Stadium machen sich Gefühle wie Ärger, Unzufriedenheit, Gereiztheit und das Gefühl ausgenutzt, betrogen zu werden breit. Es folgt oft eine Flucht, z. B. durch einen Arbeitsplatzwechsel, oder die Flucht in Drogen, Medikamente, ... Die körperlichen Beschwerden verstärken sich zunehmend.
- Verzweiflung: Gefühle von Sinnlosigkeit, Versagen, Misstrauen treten verstärkt auf. Es kommt zu schneller Erschöpfung, das Leben wird so weit es geht mechanisiert, der Patient zieht sich zurück und fällt in Apathie.

### NACH EDELWICH

Auch bei dieser Theorie wird ein Prozess über mehrere Phasen hinweg erläutert:

- idealistische Begeisterung, verbunden mit Selbstüberschätzung, hohem Energieeinsatz sowie Überidentifizierung mit der Arbeit und den Klienten
- Stillstand nach ersten Enttäuschungen

- Orientierung hin zu eigenen Bedürfnissen in der Arbeit, z. B. zur Karriere
- Frustration, die von der Erfahrung eigener Erfolg- und Machtlosigkeit sowie Problemen mit der Bürokratie und der scheinbar mangelnden Anerkennung durch die Klienten ausgelöst wird
- körperliche Beschwerden, Essprobleme und Drogenkonsum
- Apathie und Verzweiflung
- fallspezifische Intervention

### **NACH MASLACH**

Diese Theorie gliedert den Krankheitsablauf in folgende Phasen.

- emotionale und physische Erschöpfung
- Rückzug: Der Erschöpfung folgen negative Gefühle gegenüber anderen, wie Kollegen, Patienten, Klienten, etc., aber auch gegen sich selbst. Es kommt zu Dehumanisierung und Zynismus und der Betroffene zieht sich verstärkt zurück. Die Arbeit wird auf das Notwendigste reduziert, Veränderungen und Probleme gemieden.
- In einem terminalen Stadium verstärkt sich der Widerwillen gegen andere und sich selbst und ein Gefühl reduzierter Leistungsfähigkeit entsteht.

### **NACH CHERNISS**

Cherniss zeigt folgende drei Phasen auf.

- Die vorrangige Ursache ist Stress im Beruf, da die Anforderungen dort die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen übersteigen
- Daraufhin kommt es zu einem Stillstand, bei dem sich Gefühle wie Angst, Spannung, Reizbarkeit und Erschöpfung breitmachen.
- Es folgen defensive Bewältigungsversuche durch emotionale Abkoppelung, Rückzug und Zynismus.

### **NACH HOBFOLL**

- Hobfoll beschreibt die Entwicklung von Ressourcenverlusten im Kontext der Burnout-Symptomatik nach Maslach, sagt aber keine Auftretensreihenfolge der drei Burnout-Komponenten vorher, sondern postuliert, dass die Existenz einer Komponente die Auftretenswahrscheinlichkeit der beiden anderen erhöht (Buchwald & Hobfoll, 2004). Im Rahmen der Theorie der Ressourcenerhaltung sehen Hobfoll und Buchwald den Verlauf des Burnouts als einen Prozess, bei dem bestehende Ressourcen durch eine permanente Arbeitsbelastung schneller aufgebraucht als ersetzt werden können.
- Anfängliche Ressourcenverluste können in eine Spirale fortschreitender Verluste münden. Verlustspiralen entstehen vor allem bei Menschen, denen es bereits in der Ausgangssituation an adäquaten Ressourcen mangelt. Im Unterschied zu extremen Stressereignissen, bei denen man rasante Ressourcenverlustspiralen beobachten kann, findet beim Burnout ein eher langsames, aber stetiges Versiegen von multiplen Ressourcen statt. Dieses allmähliche, oft kaum merkliche Verrinnen der Ressourcen im Laufe des Arbeitsprozesses ist ein schleichender Prozess, der jedoch im Endeffekt der Wirkung von extremem Stress kaum nachsteht (Hobfoll, 1998).

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Diese Phasen lassen sich vor allem gut an den helfenden Berufen aufzeigen. Es wird mit großem Enthusiasmus und guten Vorsätzen an eine Tätigkeit heran gegangen. Die Person merkt aber, dass sie durch ihr Handeln keine Fortschritte erzielt. Stagnation, womöglich Rückschritte führen zu Frustration, machen zynisch gegenüber der Klientel. In der Phase der Apathie ist die berufliche Tätigkeit nur noch unter großen Anstrengungen auszuüben. Man ist unmotiviert, sich neue Ziele zu stecken und häufig fehlt auch das Bewusstsein für seine eigene Situation. In der Phase wirken die Betroffenen äußerst phlegmatisch und können sich selbst zu nichts mehr antreiben, weder beruflich noch privat. Hier sind auch erste körperliche Anzeichen von Erschöpfung sichtbar. Hält dieser Zustand für eine längere Zeit an, spricht man vom Burnout-Syndrom.

## URSACHEN

Die Ursachen für Burnout lassen sich v.a. im persönlichen, im sozial-, und organisationspsychologischen und im gesellschaftlichen Bereich finden. Bei all diesen genannten Feldern spielt insbesondere der Rollenkonflikt zwischen Wunschbild und Realität eine große Bedeutung. Ist die Diskrepanz zu groß, steigt die emotionale Enttäuschung stark. Eben diese Enttäuschung stellt die Grundlage der Krankheit dar.

### PERSÖNLICHE URSACHEN

Der Belastung des Menschen durch seine Umwelt steht seine persönliche Resilienz gegenüber. Folgende persönliche Aspekte vermindern diese persönliche Belastbarkeit und begünstigen den Burnout:

- **Neurotizismus:** Eigenschaften wie Ängstlichkeit, mangelnde Selbstachtung, Neigung zu Irritationen, Sorgen und Depressionen, Neigung zu Zwanghaftigkeit, Schuldanfälligkeit und ein labiles Selbstwertgefühl sind bei Ausbrennern auffällig.
- **Perfektionsstreben:** Ausbrenner setzen sich oft zu hohe Ziele und haben Probleme, Kompromisse einzugehen. Das wirkt sich nachhaltig auf ihre Handlungsplanung und -bewertung aus.
- **Helfersyndrom:** Es wird versucht, Versagenserlebnisse und versagte Zuwendung in der Kindheit nun durch die eigene soziale Tätigkeit zu kompensieren. Der Helfer gibt die Zuwendung, die er empfangen möchte. Personen mit dem Helfersyndrom versuchen, ihr labiles Selbstwertgefühl durch die Aufopferung an eine große Aufgabe und die damit verbundene Dankbarkeit vieler Hilfeempfänger zu stabilisieren.
- **krankhafter Ehrgeiz:** Menschen deren Selbstwertgefühl größtenteils auf ihren beruflichen Leistungen beruht, zeigen eine häufig krankhafte Sucht nach Erfolg. Diese wird meist durch die elterliche Erziehung geprägt, nämlich genau dann, wenn die Zuneigung und Liebe direkt von den vorgezeigten Erfolgen der Kinder abhängt.
- **besondere persönliche Defizite:** Eine schlechte Ausbildung, die Misserfolge provoziert und die Unfähigkeit, anderen Grenzen zu setzen, können den Burnout begünstigen.
- **ADHS-Betroffene** sind generell einer erhöhten Burnout-Gefahr ausgesetzt
- **Unerkannte Behinderungen** wie zum Beispiel Schlafstörungen.

### SOZIALE UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGISCHE URSACHEN

Folgende Ursachen für Burnout stehen besonders in Zusammenhang mit den Umweltfaktoren der Helfer: Ein Wechsel der Arbeitssituation, wie z. B. der Einstieg in den Beruf, ein Wechsel des Vorgesetzten, ein Wechsel der Arbeitsstelle oder ähnliches sind häufig Auslöser für das Burnout-Syndrom. Dabei ist ein guter Einführungsprozess vor allem bei Berufsanfängern als vorbeugende Maßnahme sehr wichtig.

Die Arbeitsbelastung stellt eine weitere Einflussgröße dar. Eine konfliktreiche Rolle, die Unmöglichkeit, sich die Klientel auszusuchen, für den Betroffenen schwierige Klientel, die zeitliche und organisatorische Unmöglichkeit, mit der Klientel befriedigend zu arbeiten, und zeitraubende sinnlose Verwaltungsarbeit fördern Burnout. Auch das Ausmaß der intellektuellen Anregung beeinflusst das Burnout-Risiko. Je mehr der Alltag von immer gleicher Routine ohne Herausforderungen bestimmt ist, desto höher ist das Burnout-Risiko. Weiterhin wird Burnout begünstigt durch zu sachlichen, zu einseitigen und zu unpersönlichen Kundenkontakt und durch mangelnde Möglichkeiten des Helfers, sich selbst in die Arbeit einzubringen und eigene Entscheidungen zu treffen.

Zudem steigt die Burnout-Gefährdung, wenn die Ziele und Erfolgskriterien der Arbeit nicht klar definiert sind, wenn das Team nicht die gleichen Ziele verfolgt oder wenn der Helfer Ziele verfolgen muss, die gegen seine eigenen Wertvorstellungen verstoßen. Im Kontakt mit Kollegen kann Burnout dadurch mitverursacht werden, dass der Betroffene Gleichgültigkeit erfährt, keinen Rat und Unterstützung erhält und ihm keine emotionale und strategische Rückendeckung gegeben wird. Außerdem wird Burnout durch "schlechten" Kontakt zum Vorgesetzten begünstigt, wenn Betroffene beispielsweise zu wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung bekommen. Auch zu starke Kontrolle und schlechtes Arbeitsklima steigern die Burnout-Gefahr.

Ein weiterer Faktor sind die "professional mystiques". D.h., Ausbildung und Massenmedien vermitteln falsche Bilder wie beispielsweise: dass der Berufsstatus bereits Kompetenz garantiert und die

wiederum hohe Erfolgsraten; dass Klienten grundsätzlich kooperativ und dankbar, Kollegen hilfsbereit und solidarisch seien. Weitere wichtige Umweltfaktoren sind private Probleme in Familie oder Partnerschaft, Einsamkeit oder ein schwaches soziales Umfeld. In großen Organisationen kommen noch spezielle Faktoren wie z. B. zu wenig Autonomie und eigene Entscheidungsfreiheit in der Arbeit sowie Rollenambiguität und -konflikte dazu. Hier ist die Gefahr größer, dass mehrere Menschen die gleichen Aufgaben erledigen, dass Unübersichtlichkeit herrscht und der Einzelne Aufgaben übernehmen muss, für die er nicht ausgebildet ist.

Rechtlich feststellbar ist das Vorliegen organisationspsychologischer Ursachen, wenn im Unternehmen psychomentele Belastungen nach ISO 10075 und ISO 9421 nicht gemäß dem Arbeitsschutzgesetz in Gefährdungsbeurteilungen dokumentiert sind. Bewusst fordert der Gesetzgeber hier eine Beurteilung der Arbeitssituation und nicht des einzelnen Mitarbeiters. Auch muss für eine Gefährdungsbeurteilung nicht erst bereits eine konkrete Gefährdung vorliegen, denn beispielsweise ist Bildschirmarbeit an sich schon als Gefährdung definiert, zu deren Abwehr der Unternehmer entsprechende Maßnahmen und Wirksamkeitskontrollen durchzuführen hat.

## **OBJEKTIVE BELASTUNGSFAKTOREN, STRESS**

Die objektiv feststellbare Arbeitsbelastung stellt eine Einflussgröße dar, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden sollte. Dazu gehören: Massive körperliche Belastungen durch Heben von Gewicht (insbesondere einseitiges Heben), häufiger starker Wechsel der Umgebungstemperaturen ohne entspr. Schutzkleidung, starke oder gesundheitsschädliche Beschallung, deutlich wechselnde tägliche Arbeitszeiten (oft Schaukeldienste genannt) und häufige oder lang anhaltende Nachtdienste.

Belastbar erscheinende Mitarbeitende werden vermehrt Überstunden oder besonders belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt. Deren Selbstüberforderung wird durch die Vorgesetzten evtl. nicht erkannt. Auch der Druck von Vorgesetzten ist zu erwähnen, Überstunden z. B. zur Erreichung von Arbeitszielen zu leisten. Dies reduziert natürlich deren Fähigkeit, die Fürsorgepflichten als Arbeitgeber-Vertreter wahrzunehmen. Im biologischen Stress-Modell wird von einer vorübergehenden starken Belastbarkeit ausgegangen, die allerdings ausreichende Erholungsphasen erfordert. Sonst ist danach mit einem Zusammenbruch des gesamten Organismus und seiner Abwehrfunktionen zu rechnen.

## **GESELLSCHAFTLICHE URSACHEN**

Auch in gesellschaftlichen Zuständen und Veränderungen lassen sich Ursachen für den Burnout finden:

- Der Zerfall familiärer und kommunitärer Bindungen bewirkt wachsende Anonymität und Unpersönlichkeit. Das fördert eine narzisstische, selbstbezogene Charakterstruktur mit Angst vor Abhängigkeit, innerlicher Leere und Problemen bei tiefen persönlichen Bindungen. Die Arbeit wird umso höher als Befriedigungsquelle mit Erwartungen besetzt. Folglich sind die Menschen nicht mehr bereit, Arbeitsbedingungen zu akzeptieren, die nicht optimal sind und weniger befriedigen.
- Eine weitere Ursache liegt im Wertewandel, insbesondere in der Einstellung zur Religion. Die hatte früher größeren Einfluss und stellte die Wechselfälle des Lebens oft eher als göttliche Fügung dar. Individuelle menschliche Entscheidungen haben heute Vorrang vor dem Einfluss höherer Mächte, was Unzufriedenheit und damit Burnout fördert.
- Darüber hinaus wirkt in ungünstiger Arbeitsmarktlage drohende oder sogar auch vorhandene, etwa unlösbare Arbeitslosigkeit mit. Auch in helfenden Berufen Tätige bleiben aus Angst eher an Stellen mit schlechten Arbeitsbedingungen. Das macht unzufrieden und erleichtert das "Ausbrennen".
- Die unsichere Marktlage, in der eine sichere Lebensplanung entfällt, verunsichert stark. Wachsende Komplexität aller Prozesse des modernen Lebens sorgt tendenziell für Autonomieeinbußen und Stress, da der Mensch immer mehr auf Maschinen und Spezialisten angewiesen ist. Man wird mehr auf bestimmte Rollen festgelegt, kann nur noch Teilbereiche des Lebens bestimmen und bewältigen, ist oft damit überfordert.
- Die Spezialisierung innerhalb der helfenden Berufe stellt gesellschaftlich hohe Erwartungen an sie. Als bürokratisch empfundene Kontrollsysteme mit als irrelevant empfundenen Erfolgskriterien können aus Sicht der Betroffenen sinnvolle Arbeit erschweren.

## BEHANDLUNG

Patienten mit Burnout-Syndrom müssen durch professionelle Hilfe unterstützt werden. In den Anfangsphasen können Unterstützung durch einen Coach, teilweise auch ausgedehnte Erholung, z. B. in Form einer Kur, oder ein Tätigkeitswechsel ausreichend Hilfe leisten. Im fortgeschrittenen Stadium vergeht ein Burnout-Syndrom nicht einfach wieder. Die Betroffenen werden in einer gezielten Psychotherapie behandelt, die helfen soll, die eigene Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen und zukünftige Leistungsanforderungen realistischer zu stellen, damit künftige Überforderungen verringert werden. Eine angemessene und eher intensiviertere psychopharmakologische Behandlung mit Antidepressiva, v. a. SSRI, ist in den vielen Fällen indiziert.

## PRÄVENTIVE MASSNAHMEN

Individuell Betroffene, das Team und die Institution können durch verschiedene Maßnahmen von Gesundheitsförderung dem Burnout vorbeugen. Hierzu wird u. a. auf die Konzepte Salutogenese, Coping, Selbstwirksamkeit und Empowerment und auf aus dem Arbeitsschutz hervorgehende Prozesse verwiesen:

- Vorbeugung durch Arbeitgeber bzw. die Institution: Zur konsequenten Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes sind Arbeitgeber verpflichtet. Sie haben dabei psychomentalen Belastungen in die für Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen mit einzubeziehen. Weiterhin verlangt das Gesetz die Planung und Wirksamkeitskontrolle präventiver Maßnahmen gegen psychische Fehlbelastungen. In Unternehmen mit Betriebsräten sind diese Arbeitnehmervertretungen verpflichtet, die Umsetzung der Arbeitsschutzvorschriften mitzubestimmen und zu überwachen. Die Vielzahl der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes gibt Betriebsräten hier ein besonders starkes Mitbestimmungsrecht. Eine besondere Aufsichtspflicht haben im Bereich des Arbeitsschutzes auch die Berufsgenossenschaften und die Gewerbeaufsichtsbehörden. Die Zunahme des Anteils psychischer Erkrankungen an allen zu Fehltagen führenden Erkrankungen führte auch zu einem verstärkten Engagement der Krankenversicherungen bei der Prävention psychischer Fehlbelastungen.
- Partizipation und Führung: Eine sehr wirksame Maßnahme gegen Burnout ist die Stärkung der Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen. Das macht einen partizipativen Führungsstil erforderlich. Diese Maßnahme ist auch ein Beispiel dafür, dass die Vermeidung von Fehlbelastungen nicht gleichbedeutend sein muss mit einer Verringerung der psychomentalen Belastung, denn wirkliche Partizipation kann zu zusätzlichem Arbeitsaufwand führen.
- Individuelle Vorbeugungsmaßnahmen: Für Burnout-Gefährdete ist es sehr wichtig, sich selbst Zeit und Raum zum Ausruhen und Regenerieren sowie für Ausgleichsmöglichkeiten wie Sport, Musik oder andere Hobbys zu geben. Aber auch Gebet und Meditation oder andere Methoden, die dem Einzelnen ermöglichen, Ruhe und Entspannung zu erfahren, indem sie die Aufmerksamkeit gezielt von dem Belastungsbereich weglenken, können geistig und körperlich sehr entlastend wirken. Zudem ist es wichtig, die notwendige Distanz zur Arbeit zu behalten oder zu schaffen, um ihr aus einem neuen Blickwinkel zu begegnen und möglicherweise unrealistische Vorstellungen oder ungeeignete Prozesse zu korrigieren.
- Entlastungsmöglichkeiten im Team: Auch das Team ist für realistische Arbeitspläne und -umsetzungen mitverantwortlich. Hier sollten dem Einzelnen wenn möglich an seine Fähigkeiten angepasste, begrenzte und realistische Aufgaben zugeteilt werden. Zudem sollte das Team im Idealfall auch ein Raum für Austausch, Feedback und gegenseitige Begleitung sein. Fehlbelastungen kann durch Schaffung von Raum für Reflexionen im Team entgegengewirkt werden, z. B. in Form von Supervisionen und Projektrückschauen. Dies ist jedoch nur mit Mitarbeitern möglich, die dieses Konzept nicht grundsätzlich ablehnen. Die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen verringert psychische Fehlbelastungen besonders wirksam. Voraussetzung dafür ist ein partizipativer Führungsstil.

Quelle der Zusammenstellung: <http://www.burnout.net/information-ueber-burnout/index.html>