

2 Burnout

2.1 Begriffsbestimmung

2.1.1 Problematik

In der Burnout-Literatur existiert keine einheitliche Definition des Burnout-Begriffes, der von allen mit der Thematik Befassten anerkannt wird.

Das liegt zum Einen daran, dass in der frühen Forschung jeder versuchte, anhand von kurzen Fallbeschreibungen seine eigene Definition zu finden und explizit zu machen, dabei aber nicht versucht wurde, aus den verschiedenen Fallbeschreibungen allgemeine Lehrsätze abzuleiten und andererseits daran, dass von vielen Autoren auf Definitions-versuche von Herbert Freudenberger oder Christina Maslach zurückgegriffen wurde (siehe 2.1.2), die „bemerkenstwert wenig übereinstimmten“ (vgl. Burisch 2006, S 14).

Deshalb wurde der Begriff der „randunscharfen Menge“ eingeführt, um klar zu machen, dass es aufgrund der fehlenden präzisen Definition Grauzonen gibt, die die Abgrenzung zur Depression oder Begriffen der „Überarbeitung“ schwer machen (ebd., 2006, S 15).

Außerdem weist er darauf hin, dass Burnout aus seiner Sicht ein dynamischer Prozess sei, der nicht an einer statischen Definition festgemacht werden könne (vgl. ebd., 2006).

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass der Begriff Burnout laut Schmidt (2000, S 72) aus der „Alltagssprache“ und dort aus dem „technischen Bereich“ entnommen wurde, was dazu führt, dass eine exakte wissenschaftliche Begriffsbestimmung weiter erschwert wird.

Abschließend rundet Burisch die verschiedenen Schwierigkeiten bei der Definition in seinen Gedanken über den metaphorischen Gehalt des Burnout-Begriffes ab, indem er schreibt, dass Burnout

„eine langdauernde zu hohe Energieabgabe für zu geringe Wirkung bei ungenügenden Energienachschub sei, etwa so wie wenn eine Autobatterie nicht mehr durch die Lichtmaschine nachgeladen wird, dennoch aber Höchstleistungen abgeben soll. Da dieses Phänomen in der Technik nicht möglich ist, gibt es leider auch keinen Terminus dafür. [...] Mittlerweile ist Burnout in aller Munde. Schon darum werden wir bei diesem Vokabel bleiben.“ (Burisch 2006, S 7)

2.1.2 Versuche

Trotz der angeführten Schwierigkeiten haben sich einige Definitionen insoweit durchgesetzt, dass sie in der Literatur immer wieder Erwähnung finden und sollen aus diesem Grund in dieser Arbeit vorgestellt werden.

In der wissenschaftlichen Literatur fand der Begriff burn-out durch Freudenberg 1974 in einem Artikel des Journal of Social Issues zum ersten Mal Erwähnung.

Dieser Begriff bezog sich auf einen „Zustand der Ermüdung oder Frustration, herbeigeführt durch eine Sache, einen Lebensstil oder eine Beziehung, die nicht die erwartete Belohnung mit sich brachte.“ (Freudenberg & Richelson 1980, zit. n. Burisch 2006, S 18)

Eine weitere Wissenschaftlerin, Christina Maslach, die maßgeblich zur Burnout-Forschung beigetragen hat, definiert Burnout als

„ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und persönlicher Leistungseinbuße, das bei Individuen auftreten kann, die in irgendeiner Art mit Menschen arbeiten. Es ist eine Reaktion auf die chronische emotionale Belastung sich andauernd mit Menschen zu beschäftigen, besonders wenn diese in Not sind oder Probleme haben.“ (Maslach 1982, zit. n. Burisch 2006, S 17)

Diese Definition, wie in den Anfängen der Burnoutforschung üblich, bezog sich auf Menschen in helfenden Berufen und wurde von Christina Maslach in der späteren Forschung auf andere Berufsgruppen ausgeweitet.

In all diesen Definitionen wird von einem Zustand ausgegangen, wobei Burnout einen sich langsam entwickelnden Prozess darstellt. Deutlich wird dieser Prozess in der Definition von Cherniss – „ein Prozess, in dem sich ein ursprünglich engagierter Mitarbeiter von seiner Arbeit zurückzieht als Reaktion auf Beanspruchung und Belastung im Beruf“ (Cherniss, 1980) bzw. Edelwich & Brodsky – „ein fortschreitender Abbau von Idealismus, Energie, Zielstrebigkeit und Anteilnahme als Resultat der Arbeitsbedingungen.“ (Edelwich & Brodsky, 1980, zit. n. Burisch 2006, S 19)

Eine weitere Dimension bringt Kernen (2005, S17) in die Überlegungen ein, indem er Burnout als eine „allgemein defizitäre Ressourcenkonstellation auf individueller sowie institutioneller Ebene“ versteht, welche „wiederum nicht unabhängig von Veränderungen in der Arbeitswelt und vom Wandel im Werteverständnis zu sehen ist“.

Daraus ergibt sich für Kernen: „Burnout ist die Folge eines Ungleichgewichts zwischen Ressourcen und Beanspruchung, eine Folge von ressourcenabbauenden Transaktionen eines Individuums, innerhalb seiner physischen, psychischen und externen Ressourcenfelder.“ (ebd., S 36)

Diese Definition schließt sowohl das Spannungsfeld der internen wie auch externen Faktoren ein, begrenzt sich nicht auf spezielle Gruppen und nimmt

sowohl auf Ressourcen als auch auf Beanspruchungen Bezug, weist auf den prozesshaften Verlauf und auf den Einfluss des Werteverständnisses hin, sodass die Verfasserin dieser Arbeit auf ein Verständnis des Burnout-Begriffs im Sinn von Kernen zurückgreift.

2.1.3 *Geschichte des Burnout*

Die Frage, ob das Phänomen Burnout etwas Neues ist oder nur der Begriff an sich, ist für das Verständnis von Burnout von großer Bedeutung, da aufgrund der vielfältigen Definitionsversuche und der Probleme der Abgrenzung zu anderen Störungsbildern wenig Klarheit darüber besteht, inwieweit man Burnout ernstnehmen soll oder die Überflutung dieses Begriffes durch die Medien nur eine „Zeitgeisterscheinung“ darstellt, der man keine Beachtung zu schenken braucht.

Zur Klärung dieser Frage trägt Burisch bei, indem er darauf verweist, dass schon in der Bibel Hinweise auf dieses Phänomen zu finden sind, so zitiert er aus 4. Mose Kap. 11 Verse 11-15:

„Warum bekümmerst du deinen Knecht? Und warum finde ich keine Gnade vor deinen Augen, dass du die Last dieses ganzen Volkes auf mich legst. [...] Sie weinen vor mir und sprechen: Gib uns Fleisch zu essen. Ich vermag all das Volk nicht allein zu tragen, denn es ist mir zu schwer. Willst du aber doch so mit mir tun, so töte mich lieber.“ (Burisch 2006, S 4)

Diese Geschichte bestätigt sehr eindrucksvoll, dass Menschen zu allen Zeiten sich so sehr unter Druck fühlen können, dass Aufgaben, die sie einst als sinnvoll erlebt haben, an deren Umsetzung sie mit viel Energie herangegangen sind, sie so weit ermüden können, dass sie selbst ihr Leben in Frage stellen.

Weiters weist er auf die Literatur hin, z.B. Thomas Manns Roman „Buddenbrocks“, der 1901 erschien, indem er in der Figur des Senator Thomas Buddenbrocks Burnout-Züge erkennen lässt. Er schreibt auszugsweise:

„Die phantasievolle Schwungkraft, der muntere Idealismus seiner Jugend waren dahin [...], aber Thomas Buddenbrock fühlte sich unaussprechlich müde und verdrossen [...]. Der gänzliche Mangel eines aufrichtigen feurigen Interesses, das ihn in Anspruch genommen hätte, die Verarmung und Verödung seines Inneren [...] verbunden mit einer unerbittlichen inneren Verpflichtung und zähen Entschlossenheit [...] seine Hinfälligkeit zu verstecken [...], hatte dies aus seinem Dasein gemacht und bewirkt, dass jedes Wort, jede Bewegung, jede geringste Aktion unter Menschen zu einer anstrengenden und aufreibenden Schauspielerlei gewart.“ (ebd. S 3)

Preyer (2007, S 10) weist darauf hin, dass auch Ludwig Wittgenstein 1920-1926 als Landschulmeister Kinder von Bauern „aus den Dreck ziehen wollte“, dann

aber desillusioniert und am Ende seiner Nerven aus dem Dorf vertrieben wurde. Ein klassisches Burnout-Thema, dass auch heute immer wieder Menschen aus dem Sozialbereich mit hohem idealistischen Anspruch vor eine Herausforderung stellt.

Wenn das Phänomen Burnout immer schon Menschen begleitet hat, warum bekommt es heute so einen hohen Stellenwert zugesprochen?

Eine mögliche Antwort geben uns hier Maslach & Leitner, indem sie beschreiben, dass „vor 20 Jahren Burnout in erster Linie ein Problem für Arbeitnehmer in Berufen, die viel mit Menschen zu tun haben, wie z.B. die diversen Dienstleistungsberufe im Gesundheitswesen und in der Ausbildung“ war. Diese Berufe sind laut Maslach & Leitner „emotionell wie physisch sehr fordernd, sodass das Burnout-Risiko sehr hoch ist.“ Sie bezeichnen diese Berufe als „Hightouchberufe“ und verweisen darauf, dass durch die Umschichtung von der Produktion zur Dienstleistung immer mehr dieser Hightouchberufe entstehen und damit das Risiko stärken. Des Weiteren weisen sie auf die Zunahme der Arbeitszeiten durch die Zunahme der Arbeitsmengen, die auf den einzelnen Mitarbeiter fallen und den daraus entstehenden Druck hin. Da man aus ihrer Sicht in Unternehmen Burnout keine Beachtung schenkt und es trivialisiert, trifft man auch keine Vorsorge, um den zunehmenden psychologischen Belastungen Rechnung zu tragen (vgl. Maslach & Leitner, 2001, S 21f).

Farber erläutert dazu:

„Die klassischen Ausbrenner der 70er und 80er Jahre seien an unrealistisch hohen Zielsetzungen gescheitert, während das „Burnout von heute“ überwiegend von dem Druck stammt, die eskalierenden Ansprüche Anderer zu erfüllen [...] oder von dem Gefühl, es werde einem etwas vorenthalten, was man offensichtlich verdient.“ (Farber, 2000, zit.n. Buresch, 2006, Vorwort zur 3. Auflage)

Ob man diesen Anstieg von Burnout belegen kann, damit beschäftigt sich das nächste Kapitel.

2.2 Verbreitung

2.2.1 Berufe und Personengruppen

Burisch (2006, S 21) konstatiert, dass das Burnout-Syndrom bei „rund 60 Berufs- und Personengruppen“ beschrieben ist. Mittlerweile ist davon auszugehen, dass noch einige Gruppen dazugekommen sind.

Er teilt sie in Gruppen ein, wie Beratung, Dienstleistung, Hoheitsdienste, Medienberufe, Medizinische Versorgung, Nichtmedizinische Therapie, Pflege,

Privatleben, Rettungspersonal, Seelsorge, Sozialarbeit im weiteren Sinne, Unterricht und Lehre, Verwaltung, Wirtschaft und Sonstiges (Arbeitslose, Ingenieure, Musikstudenten, Sozialforscher, Sportler und Studenten), was klar herausstreicht, dass die ursprüngliche Definitionsideen auf Menschen, die mit Menschen arbeiten und die Einschränkung auf die Arbeitswelt nicht aufrecht zu erhalten ist. (vgl. ebd., S 21ff)

2.2.2 Häufigkeit

Es sind keine Studien bekannt, die sich mit der Häufigkeit von Burnout beschäftigen. Alternativ dazu gibt es internationale Studien, die sich mit Berufsstress und ihren Folgen auseinandersetzen, von denen hier auf einige eingegangen werden soll.

Burisch verweist auf eine Studie von Schaufele & Enzmann (1998) dass bereits 1993 mehr als $\frac{3}{4}$ aller amerikanischen Arbeitnehmer Arbeit als „stressful“ empfinden und glauben, dass das immer stärker wird, was darauf schließen lässt, dass bereits 1993 viele Menschen von Burnout betroffen waren. (vgl. Burisch, 2006, Vorwort zur 3. Auflage)

Weiters verweist er darauf, dass Arbeitsunfähigkeit wegen psychischer Störungen in den Niederlanden um etwa 10% pro Jahrzehnt steigt und dass selbst in Schwellenländern wie Indien oder Brasilien dieser Trend zu verfolgen ist. (ebda)

Zellenberg (2010, S1) zeigt die Problematik auf, dass es in Österreich keine statistischen Angaben über das Burnout-Phänomen gibt, sehr wohl aber Schätzungen, die besagen, dass 20-25% aller Arbeitnehmer von Burnout betroffen sind (Venus 2005, zit.n. Zellenberg, 2010, S 2). Seriöses Datenmaterial gibt es dazu allerdings nicht.

Eine Burnoutstudie von Business Doctors, durchgeführt von Karmasin Motivforschung (2009) aus dem Erhebungszeitraum 10/2007 bis 5/2008, kam zu ähnlichen Ergebnissen in den Berufssparten Allgemein, IT, Versicherungen, Banken und Handel.

Zellenberg (2010, S 3) verweist auf eine Studie der European Working Conditions Survey (EWCS 2005), in der „35.000 deutsche Arbeitnehmer in einer Repräsentativbefragung angaben, in ihrer Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck zu leiden. Auf eine absolute Zahl hochgerechnet entspricht die Zahl der Befragten 17 Mio. Erwerbstätigen.“

2.2.3 Kosten für Burnout

Laut Zellenberg (2010, S 36) wurden in den

„USA die Kosten für Fehlzeiten, reduzierte Produktivität, Arztkosten und Schadensersatzforderungen in Folge von beruflichen Stress auf umgerechnet € 1,6 Mrd.

geschätzt (international Labour Office, 1993). In Großbritannien gingen 1994 177 Mio. Arbeitstage durch krankheitsbedingte Fehlzeiten verloren. Dies ergab einen Produktivitätsverlust von umgerechnet € 13,2 Mrd. und verursachte Kosten von € 630,-- pro Arbeitnehmer.“

Dies belegt, dass die Kosten für Burnout seit vielen Jahren die Volkswirtschaften belasten und noch weiter steigende Kosten verursachen.

Nach dem Engagement Index Deutschland 2011 von Gallup (2012) belaufen sich in Deutschland die jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung auf zwischen € 122,3 Mio. und € 124 Mio.

Laut einer WIFO-Studie vom 20.10.2011 (Leoni, 2011) nehmen psychische Erkrankungen als Krankenstandursache stark zu. Auch die Invaliditätspensionen aufgrund psychischer Erkrankungen sind stark steigend, sodass man auch ohne genaue Zahlen zu kennen, annehmen kann, dass die Kosten aufgrund von Burnout durchaus relevant sind.

Daraus ergibt sich die Frage nach den Ursachen, damit Unternehmen und Mitarbeiter entsprechend reagieren und Leid und Kosten reduzieren können. Dieser Frage geht das nächste Kapitel nach.

2.3 Ursachen von Burnout

2.3.1 Einleitung

Ähnlich wie bei der Definitionsproblematik gibt es unterschiedliche Thesen in der Burnoutliteratur, die die Ursachenfestschreibung erschweren, wobei man in der jüngeren Burnoutliteratur immer mehr zur Überzeugung gelangt, dass ein Zusammenspiel aller Faktoren (Persönlichkeit, Unternehmen und gesellschaftliche Veränderungen) Burnout begünstigt.

Burisch (2006, S 148) sieht „Burnout in Gang gesetzt durch Autonomieeinbußen in gestörten Auseinandersetzung des Individuums mit seiner Umwelt“.

Ähnlich Kernen (2006, S33), der Burnout als „Resultat der mangelnden Passung von ressourcenaufbauenden und ressourcenabbauenden Faktoren des Individuums und seiner Umwelt“ sieht.

Die Gewichtung der Faktoren wird jedoch von den Autoren unterschiedlich wahrgenommen und ist meist aus dem Kontext des Autors erklärbar. In der Folge nun die Erklärungsansätze im Einzelnen.

2.3.2 Persönlichkeit

Die Persönlichkeit des Ausbrenners gibt es, da ist sich die Literatur einig, wahrscheinlich nicht. Aber bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die zu Burnout dis-

ponieren können, werden immer wieder festgeschrieben. Wie weit diese Merkmale auseinanderklaffen können, beschreibt Burisch (2006, S 199ff) sehr markant, wenn er einerseits Freudenberger & Richelson (1980, S 40) zitiert:

„Das Ausbrennen beschränkt sich hauptsächlich auf die dynamischen, charismatischen und zielstrebigsten Männer und Frauen, auf jene ausgemachten Idealisten, die sich bei allen was sie tun voll und ganz einsetzen und auch innerlich daran beteiligt sind.“

Darauf folgend wird Maslach zitiert:

„[...] dem burnoutgefährdeten Individuum fehlt Selbstvertrauen, es besitzt wenig Ehrgeiz, ist zurückhaltend und konventionell. Ein solcher Mensch hat weder klar definierte Zielvorstellungen noch das erforderliche Maß an Entschlossenheit und Selbstsicherheit, um Ziele zu erreichen.“ (Maslach, 1982, S 63, zit.n. Burisch, 2006, S.199)

Er erklärt sich diesen Widerspruch so, dass entweder beide Typen gefährdet sind, was Freudenberger (1982) bestätigt, indem er von zwei burnoutträchtigen Persönlichkeitstypen schreibt, wobei dann wieder auf die Gemeinsamkeit beider Typen mit „Einsamkeit in der Kindheit und auch im Erwachsenenalter“ hingewiesen wird, wie auf die Unfähigkeit zum Gefühlsausdruck und zur Selbstbehauptung und Hunger nach Anerkennung.“

Des Weiteren werden beschrieben:

- allgemeine Persönlichkeitsmerkmale wie Ängstlichkeit, mangelnde Selbstachtung, Neigung zu Irritationen, Sorgen und Depressionen, hochgradiges Bedürfnis nach Erfolg, Sensibilität, unermüdlicher Arbeitseinsatz, hochgesteckte Ziele, Ungeduld und geringe Belastbarkeit, Grenzsuche und Suchtstruktur
- spezielle Persönlichkeitsmerkmale, die vor allem psychoanalytisch erklärt werden und als „oralprogressiv“ beschrieben werden
- das persönliche Weltmodell, wobei hier besonders das Kontrollbedürfnis angesprochen wird
- Fähigkeiten und Defizite, indem er darauf hinweist, dass Tüchtigere seltener gestörte Handlungsepisoden aufweisen und daher
- ihre Coping-Fähigkeiten weniger einsetzen müssen. (vgl. Burisch, 2006, S 201)

Alle diese Erklärungen begründet er mit unterschiedlichen Ergebnissen diverser Studien und Literatur, was die Frage aufwirft, ob diese Vielfalt an Möglichkeiten

in irgendeiner Weise hilfreich sein kann, weil dadurch fast jeder Mensch in der einen oder anderen Form Burnout gefährdet ist.

2.3.3 Unternehmen

Die Gruppe von Wissenschaftlern, die die Ursachen für Burnout in den Arbeitsbedingungen orten, kommt im Wesentlichen zu ähnlichen Beschreibungen der Ursachen. Zu Beginn wären Maslach & Leitner (2001, S 42 ff) zu erwähnen, die auszugsweise folgende Ursachen für Burnout wahrnehmen:

- „intensivere Arbeitsbedingungen und Einsparungen führen dazu, dass weniger Menschen mehr Arbeit erledigen müssen
- Arbeit nimmt mehr Zeit in Anspruch, Menschen geben Freizeit und persönliche Verpflichtungen auf um den Unternehmen zu helfen produktiver zu sein
- Arbeit wird komplexer, es müssen mehrere Aufgaben von einer Person übernommen werden, „multitasking“ wird notwendig
- Arbeit führt zur Erschöpfung durch Überlastung, beeinträchtigt Effizienz, Gesundheit, Wohlbefinden, Kreativität und Energie
- Mangel an Kontrolle, mangelnde Möglichkeit Prioritäten zu setzen, Arbeitsabläufe frei zu wählen und zu entscheiden, dafür Dinge tun zu müssen, die sie als nicht relevant erleben (Bürokratie, Berichtswesen, endlose Meetings)
- Mikromanagement, Kontrolle durch detaillierte Richtlinien verringert das Spektrum von Problemlösungen, Interpretationen als mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- Weniger für mehr bekommen, Gehaltskürzungen, Verlust der Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Freude an Arbeit verlieren, wenig Wertschätzung, keine Möglichkeit alle Fähigkeiten und Erfahrungen einzubringen, zentralisierte Kontrolle, Gefühl trotz und nicht wegen Managements gute Arbeit zu leisten, Verlust der Möglichkeit Unternehmens- und Kundenwünsche zu vereinen
- Zusammenbruch der Gemeinschaft, Angst um den Arbeitsplatz, atypische kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse, wachsende Konflikte, Nachlassen der gegenseitigen Unterstützung und Bindung
- Fehlen von Fairness, Verlust von Vertrauen, Offenheit und Respekt
- Widersprüchliche Werte, Bekenntnisse des Unternehmens zu Leitbild, Kundenorientierung etc., wird in Praxis nicht gelebt, unterschiedliche Interpretation von Werten durch Vorgesetzte, Widerspruch zwischen Unternehmenswerten und gelebten Alltag in der Abteilung.
- Unzureichende Belohnung, Verlust von extrinsischen und intrinsischen Belohnungen“, wobei im Salzburger Nachtstudio vom 23.11.2011

Reinhard Strenger, Managementberater in Wintherthur, in Bezug auf extrensische Belohnung auch die Schattenseiten aufzeigt, indem er darauf hinweist, dass dadurch das Kooperationsklima leidet, einfachere Aufgaben bevorzugt werden und dadurch Innovation und Risikofreude sterben. Außerdem weist er auf die Strohfeuermotivation hin, indem er z.B. anführt, „dass ein neues Firmenauto maximal 1 Woche motiviert um zu langweiligen Terminen zu fahren.“

Wenn man bedenkt, dass Maslach & Leitners Ursachenanalyse bereits 1997 veröffentlicht wurde und wir die Entwicklung der Unternehmen in den letzten Jahren verfolgen, könnte hier eine Erklärung für die rasante Entwicklung psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz sichtbar werden.

Burisch (2006, S 217f) unterstützt den Gedanken, indem er besonders die „Faktoren Autonomieeinschränkung und schwerfälliger Informationsfluss, was zu Rollenunsicherheit führt, hervorhebt. Auch Rollenkonflikte durch die Existenz mehrerer Hierarchieebenen hält er für bedeutend.“

Kernen & Meier (2005, S 61) bezieht sich auf Büssing (1999, S 203), nach dem inadäquate Arbeitsgestaltung zu Burnout führen kann, wobei er darauf hinweist, dass Arbeitsbedingungen gemeistert oder ertragen werden können und die berechnete Frage des Autors bleibt, wer die Verantwortung an der Arbeitsgestaltung trägt. Auch weist Kernen & Meier (2005, S 67) auf Stressoren durch quantitative und qualitative Unter- bzw. Überforderung hin.

Diese Annahmen werden auch durch Metaanalysen unterstützt, die wir bei Zellenberg, (2010, S 35) nachlesen können. Hier wird auf eine Metaanalyse von Lee & Ashforth (1996) hingewiesen, wo sich eine Korrelation zwischen starker Arbeitsbelastung und Zeitdruck mit der Burnout-Dimension emotionale Erschöpfung ergab. Des Weiteren wurde eine starke Beziehung zwischen dem Fehlen von Unterstützung durch die Vorgesetzten und Burnout gefunden. Auch das Fehlen an der Teilnahme an Entscheidungen unterstützt alle 3 Burnout-Dimensionen.

2.3.4 Gesellschaft

Burisch (2006, S 222) weist darauf hin, dass durch „zunehmende gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie Globalisierung und das Bewusstsein einer ökologischen Krise, zahlreiche individuelle Zielprojektionen nach unten korrigiert werden mussten.“ Dies trifft nach dem Auftreten der aktuellen Wirtschaftskrise wohl umso mehr zu. Des Weiteren weist er auf die gewaltigen Umwälzungen durch das rasante Vordringen der elektronischen Datenverarbeitung in allen Lebensbereichen und die „wachsende Komplexität aller Prozesse des modernen Lebens mit der nachfolgenden, immer feineren Spezialisierung von Kompetenzen“ hin.

zen“ hin, die seiner Meinung nach zu „weiteren Autonomieeinbußen“ führen. (ebda)

Auch wird beschrieben, dass in einer zunehmend wettbewerbsorientierten individualisierten westlichen Kultur die Arbeit als potentielle Befriedigungsquelle betrachtet und mit Erwartungen befrachtet wird, die sich dann oft nicht erfüllen. (ebd., S 218)

Dieser Meinung schließt sich Kernen (1999, S 25ff) an, der die Bedeutung von Arbeit, die infolge des Wertewandels einer dauerhaften Veränderung unterworfen ist, mit der Zunahme von Burnout in Verbindung setzt. Er weist darauf hin, dass die Werte, die menschlichem Handeln zugrunde liegen, pluralistischer und die Lebenskonzepte flexibler werden. Das heißt, dass bezogen auf die Arbeit, Werte wie „Fügsamkeit“ und „Pflichterfüllung“ zugunsten von „Selbstentfaltungsbefürfnissen“ verändert wurden. Dadurch steigen die Erwartungen an inhaltliche und formale Aspekte des Arbeitsverhältnisses. Bei Nichterfüllung dieser Ansprüche aufgrund der, wie im Vorkapitel beschrieben, eingetretenen Veränderungen der Arbeitsbedingungen, kann Burnout begünstigt werden. Außerdem erwähnt Kernen noch die zunehmende Belastung durch die notwendige „Freundlichkeit“ in einer Gesellschaft, die sich zunehmend als Dienstleistungsgesellschaft versteht, als weiteren zu berücksichtigenden Faktor der gesellschaftlichen Veränderungen.

Die Vielfalt der möglichen Ursachen und das Zusammenspiel der verschiedensten Komponenten ermöglichen auch vielfältige Lösungsansätze, denen wir uns nach Betrachtung der Symptome im nächsten Kapitel widmen werden.

2.4 Symptome und Verlauf

2.4.1 Symptome

Symptome von Burnout sind vielfältig. Sie beeinträchtigen die Gesundheit, die Fähigkeit, Aufgaben zu meistern, sowohl beruflich wie auch privat.

Maslach & Leitner (2001, S 18) bezeichnen Burnout als

„Maßstab für die Diskrepanz zwischen Wegen eines Menschen und dem, was er in seiner Arbeit tun muss. Es stellt einen Verschleiß von Werten, Würde, Geist und Willen dar, einen Verschleiß der menschlichen Seele. Es ist eine Krankheit, die sich schrittweise über einen längeren Zeitraum hin ausbreitet und die Menschen in einen Teufelskreis bringt, aus dem es nur schwer ein Entrinnen gibt.“

Burisch (2006, S 104 ff), ortet Kontrollverlust und Hilflosigkeit als Auslöser von psychischen Symptomen wie Depression und Pessimismus, Verlust des Selbstwertgefühls als Übergeneralisation der Verlusterfahrung und Frustration als 3. Kernelement mit daraus folgender Aggression, Regression und gesteigerter oder

verringerten Reaktionsstärke. Des Weiteren entwickelt er eine sehr umfangreiche Tabelle, die in dieser Arbeit übernommen wird, da sie sehr übersichtlich die Fülle an Symptomen darstellt und gleichzeitig die Sichtweise der bekanntesten Burnoutforscher darstellt.

Burnout-Phasentheorien:

Freudenberger

Phase 1: Empfindendes Stadium

- Chronische Müdigkeit
- Höherer Energieeinsatz zur Erreichung des gewohnten Leistungsstandards
- Verdrängung negativer Gefühle

Phase 2: Empfindungsloses Stadium

Symptome von (1) plus

- Gleichgültigkeit
- Langeweile
- Zynismus
- Ungeduld
- Erhöhte Reizbarkeit
- Gefühl der Unersetzlichkeit
- Angst, nicht anerkannt zu werden
- Schuldzuschreibung an die Umwelt
- Kognitive Desorientierung wegen Überlastung
- Psychosomatische Beschwerden
- Depressionen

Cherniss

Phase 1: Berufsstress

- Anforderungen übersteigen die Ressourcen

Phase 2: Stillstand

- Angst
- Spannung
- Reizbarkeit
- Ermüdung

- Erschöpfung

- Apathie

Phase 3: Defensive Bewältigungsversuche

- Emotionale Abkopplung
- Rückzug
- Zynismus
- Rigidität

Lauderdale

Phase 1: Verwirrung

- Vages Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist
- Gelegentlich grundlose Angst
- Beginnende somatische Symptome wie Kopfschmerzen, Angespanntheit, Schlaflosigkeit, Energiemangel

Phase 2: Frustration

- Unzufriedenheit und Ärger
- Gereiztheit gegen Freunde und Kollegen
- Evtl. Arbeitsplatzwechsel
- Gefühl, betrogen zu werden
- Ausgeprägtere somatische Symptome wie Rückenschmerzen, Migräne
- Entspannung nur noch mit Alkohol und Tranquilizern

Phase 3: Verzweiflung

- Insuffizienzgefühle
- Gefühl der Sinnlosigkeit
- Selbstanklagen

<ul style="list-style-type: none"> - Zynismus - Misstrauen - Mechanisierung des Lebens - Erschöpfungsgefühl schon bei kleinsten Anforderungen - Rückzug 	<ul style="list-style-type: none"> - Drogengebrauch - Überernährung
<u>Edelwich</u>	
Phase 1: Idealistische Begeisterung	Phase 4: Apathie
<ul style="list-style-type: none"> - Selbstüberschätzung - Hochgesteckte Ziele - Omnipotenzphantasien - Optimismus - Hoher Energieeinsatz - Überidentifikation mit Klienten und mit der Arbeit allgemein 	<ul style="list-style-type: none"> - Völlige Desillusionierung - Verzweiflung wegen schwindender beruflicher Alternativen - Resignation - Gleichgültigkeit
Phase 2: Stillstand	Phase 5: Intervention (fallspezifisch)
<ul style="list-style-type: none"> - Erste Enttäuschungen - Bedürfnisse nach Komfort, Freizeit, Freunden, Karriereaussichten werden wichtiger - Beschränkung der Kontakte auf Kollegen - Reduzierung des Lebens auf die Arbeit - Familienleben leidet - Rückzug von Klienten 	<u>Maslach</u>
Phase 3: Frustration	Phase 1a: Emotionale Erschöpfung
<ul style="list-style-type: none"> - Erfahrung der Erfolglosigkeit und der Machtlosigkeit - Probleme mit Bürokratie - Fühlbarer Mangel an Anerkennung von Klienten und Vorgesetzten - Zu viel Papierkrieg - Gefühl der Inkompetenz - Psychosomatosen 	<ul style="list-style-type: none"> - Müdigkeit schon beim Gedanken an Arbeit
	Phase 1b: Physische Erschöpfung
	<ul style="list-style-type: none"> - Schlafstörungen - Anfälligkeit für Erkältungen, Kopfschmerzen, sonstige Schmerzen
	Phase 2: Dehumanisierung
	<ul style="list-style-type: none"> - Negative, zynische Einstellung zu Kollegen - Negatives Gefühl für Patienten / Klienten - Schuldgefühl - Rückzug ins Schneckenhaus - Vermeidung von Unannehmlichkeiten
	Phase 3: Terminales Stadium
	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung der Arbeit auf das Allernotwendigste - Widerwillen gegen sich selbst - Widerwillen gegen alle anderen Menschen - Widerwillen gegen überhaupt alles

Tabelle 1.1: Burnout Phasentheorien (Quelle: Burisch 2006, S 39f)

2.4.2 Verlauf

Autoren, die sich mit Burnout beschäftigen, beschreiben einen phasenhaften Verlauf, der bei den verschiedenen Autoren nicht gleichlautend ist, was auf die willkürliche Einteilung der Phasen der Autoren zurückzuführen ist. Dazu die folgende Tabelle aus Burisch (2006, S 25ff)

Burnout-Symptomatik:

1. Warnsymptome der Anfangsphase	- Aufmerksamkeitsstörungen in der Interaktion mit Klienten
a) Überhöhter Energieeinsatz	- Verschiebung des Schwergewichts von Hilfe auf Beaufsichtigung
- Hyperaktivität	- Schuldzuweisung für Probleme an Klienten
- Freiwillige unbezahlte Mehrarbeit	- Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln wie Strafen oder Tranquilizern
- Gefühl der Unentbehrlichkeit	- Stereotypisierung von Klienten, Kunden, Schülern etc.
- Gefühl, nie Zeit zu haben	- Betonung von Fachjargon
- Verleugnung von Misserfolgen und Enttäuschungen	- Dehumanisierung
- Beschränkung sozialer Kontakte auf Klienten	b) Für andere allgemein
b) Erschöpfung	- Unfähigkeit zu geben
- Nicht Abschalten können	- Kälte
- Energiemangel	- Verlust der Empathie
- Unausgeschlafenheit	- Verständnislosigkeit
- Erhöhte Unfallgefahr	- Schwierigkeiten, anderen zuzuhören
2. Reduziertes Engagement	- Zynismus
a) Für Klienten, Patienten etc.	c) Für die Arbeit
- Desillusionierung	- Verlust von Idealismus
- Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten	- Desillusionierung
- Größere Distanz zu Klienten	- Negative Einstellung zur Arbeit
- Meidung von Kontakten mit Klienten und / oder Kollegen	- Widerwillen, täglich zur Arbeit zu gehen

- Ständiges Auf-die-Uhr-sehen
- Fluchtphantasien
- Tagträumen
- Überziehen von Arbeitspausen
- Verspäteter Arbeitsbeginn
- Vorverlegter Arbeitschluss
- Fehlzeiten
- Verlagerung des Schweregewichts auf die Freizeit, Aufblühen am Wochenende
- Höheres Gewicht materieller Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit
- c) Erhöhte Ansprüche
 - Konzentration auf die eigenen Ansprüche
 - Gefühl mangelnder Anerkennung
 - Gefühl, ausgebeutet zu werden
 - Eifersucht
 - Familienprobleme
 - Konflikte mit den eigenen Kindern
 -
- 3. Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisung
 - a) Depression
 - Schuldgefühle
 - Reduzierte Selbstachtung
 - Insuffizienzgefühle
 - Gedankenverlorenheit
 - Selbstmitleid
 - Humorlosigkeit
 - Unbestimmte Angst und Nervosität
 - Abrupte Stimmungen
 - b) Aggression
 - schwankungen
 - Verringerte emotionale Belastbarkeit
 - Bitterkeit
 - Abstumpfung, Gefühl von Abgestorbensein und Leere
 - Schwächegefühl
 - Neigung zum Weinen
 - Ruhelosigkeit
 - Gefühle des Festgefahrenseins
 - Hilflosigkeits-, Ohnmachtsgefühle
 - Pessimismus, Fatalismus
 - Apathie
 - Selbstmordgedanken
- 4. Abbau
 - a) der kognitiven Leistungsfähigkeit
 - Konzentrations- und

<ul style="list-style-type: none"> - Gedächtnisschwäche - Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben - Ungenauigkeit - Desorganisation - Entscheidungsunfähigkeit - Unfähigkeit zu klaren Anweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mit sich selbst beschäftigt sein - Einsamkeit
<ul style="list-style-type: none"> c) Des geistigen Lebens - Aufgeben von Hobbys - Desinteresse - Langeweile 	
<ul style="list-style-type: none"> b) der Motivation - Verringerte Initiative - Verringerte Flexibilität - Dienst nach Vorschrift 	6. Psychosomatische Reaktionen
<ul style="list-style-type: none"> c) der Kreativität - Verringerte Phantasie - Verringerte Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwächung der Immunreaktion - Schlafstörungen - Alpträume - Sexuelle Probleme - Gerötetes Gesicht - Herzklopfen - Engegefühl in der Brust - Atembeschwerden - Beschleunigter Puls - Erhöhter Blutdruck - Muskelverspannungen - Rückenschmerzen - Kopfschmerzen - Nervöse Tics - Verdauungsstörungen - Übelkeit - Magen-Darm-Geschwüre - Gewichtsveränderungen - Veränderte Essgewohnheiten - Mehr Alkohol/Kaffee/Tabak/andere Drogen
<ul style="list-style-type: none"> d) Entdifferenzierung - Rigidies Schwarzweißdenken - Widerstand gegen Veränderungen aller Art 	
5. Verflachung	
<ul style="list-style-type: none"> a) des emotionalen Lebens - Verflachung gefühlsmäßiger Reaktionen - Gleichgültigkeit 	
<ul style="list-style-type: none"> b) des sozialen Lebens - Weniger persönliche Anteilnahme an anderen oder exzessive Bindung an einzelne - Meidung informeller Kontakte - Suche nach interessanten Kontakten - Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit - Eigenbröteleien 	7. Verzweiflung
	<ul style="list-style-type: none"> - Negative Einstellung zum Leben - Hoffnungslosigkeit - Gefühl der Sinnlosigkeit - Existentielle Verzweiflung

Tabelle 1.2: Burnout-Symptomatik (Quelle: Burisch 2006, S 25f)

Wie Kernen in seinem Artikel in NZZ 11.04.2006 Nr. 85 S 79 ausführt, verlaufen diese Phasen schleichend und

„die ausgebrannte Person verhält sich lange unauffällig. [...] Flexibilität und Kreativität sind reduziert und Wahrnehmung eingeschränkt. Fehlbeurteilungen und Fehlentscheide häufen sich [...]. Der Kontakt mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden wird zunehmend als Strapaze erlebt, der Ausgebrannte meidet alle Art von Begegnungen. Das Sozialklima ist für alle Beteiligten beeinträchtigt.“

Aus der Tatsache, dass die Betroffenen noch lange im Berufsalltag stehen und dort nicht mehr die Leistung erbringen, die sie erbringen könnten, kann entnommen werden, dass Arbeits- und Organisationsgestaltung zur Lösung der Problematik nicht nur für das Individuum sondern auch für die Unternehmen von größter Bedeutung sind.

Mit einigen der vorgeschlagenen Lösungsansätze beschäftigt sich das nächste Kapitel.

2.5 Lösungsansätze

2.5.1 Allgemein

Nach Burisch (2006) lässt die Forschung noch viele Fragen offen, auch die nach wirklich hilfreichen Lösungsansätzen.

Einige Ergebnisse seien in diesem Zusammenhang erwähnenswert. Samadi (2009, S 98) kommt in seiner Studie zum Ergebnis, dass Burnout von Führungskräften mit Berücksichtigung der Arbeitsbelastung zu einer besseren Vorhersage des Burnouts im Team führt, als eine alleinige Berücksichtigung der Arbeitsbelastung, was in Folge Lösungsansätze, die sich auf das Unternehmen beziehen, als hilfreicher erscheinen lässt als Lösungsansätze, die sich auf das einzelne Individuum beschränken.

Auch Zellenberg (2010, S 138) kommt zu dem Ergebnis, dass aufgrund der gewonnenen Daten ein Zusammenhang zwischen der Entwicklung und dem Auftreten von Burnout und der jeweils praktizierten Unternehmenskultur angenommen werden kann.

Zu Beginn werden wir uns den Lösungsansätzen zuwenden, die auf den Einzelnen, den Einzelnen im Kontext der Organisation und im Hinblick auf die Organisation hinweisen, um ein umfassendes Bild der Möglichkeiten und Ansatzpunkte zu gewährleisten.

2.5.2 *der/ die Einzelne*

Auszugsweise sei hier auf einige Ansatzpunkte hingewiesen, die Burisch (2006, S 247) anhand von Vorschlägen verschiedener Autoren zusammengetragen hat:

- „Selbst – Aufmerksamkeit: durch Führen eines Stress-Tagebuches. Erforscht nur in Hinblick auf Angst und Depression
- Gesunde Lebensweise: Ernährung und Bewegung, in spezialisierten Kliniken sind positive Effekte auf Angst und Depression erforscht
- Ansätze an Kognition und Verhalten durch Rational-Emotive Therapie, Hinweis darauf, dass Schaufeli & Enzmann 2 erfolgreiche Evaluationen durchgeführt haben
- Entspannungstraining: Muskelrelaxation, Atemtechniken, Meditation und Biofeedback, es wurden etwa gleich starke Effekte berichtet wie für Kognitiv-Behaviour-Skill-Training
- Psychotherapie, hier werden vor allem verhaltenstherapeutische Konzepte vorgestellt, aber auch hier gibt es keine Erfolgsuntersuchungen“

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Wirksamkeit im Zusammenhang mit Burnout nicht erforscht und so allgemein gehalten ist, dass ein spezifischer Lösungsansatz fehlt.

2.5.3 *Einzelne im Kontext der Organisation*

Mögliche Ansatzpunkte, die Arbeitnehmer in ihrem eigenen Verantwortungsbereich haben, sind:

- „Zeitmanagement: um „Antreiber“ zu entschärfen, 2 Erfolgsuntersuchungen
- Bekämpfung unrealistischer Erwartungen, keine Untersuchung
- Work-life-balance, keine Untersuchung
- Kollegiale Unterstützungsgruppen: gemischte Ergebnisse, geleitete und strukturierte Gruppen haben die besseren Chancen
- Individuelle kollegiale Unterstützung, keine Untersuchungen
- Arbeitsplatzwechsel: nur hilfreich, wenn man nicht vom Regen in die Traufe kommt“ (Burisch, 2006, S 248f)

Auch hier fehlen meist genaue wissenschaftliche Untersuchungen, die die Annahmen bestätigen oder widerlegen könnten.

2.5.4 Unternehmen/ Organisation

Hier wird darauf verwiesen, welche Möglichkeiten Unternehmen haben, Burn-out-prophylaxe für ihre Mitarbeiter anzubieten:

- „Mitarbeiterbefragung und psychosozialer Check-up: nur hilfreich, wenn Organisation danach Veränderung initiiert
- Arbeitszeitgestaltung
- Managemententwicklung
- Karriere-Management
- Weiterbildung
- Fitness- und Wellness – Programme
- Konfliktmanagement, Informationsfluss und Entscheidungsbeteiligung“ (ebd., 250ff)

Alle diese Möglichkeiten kennzeichnen lt. Burisch (2006) teilweise erfolgreiche, teilweise widersprüchliche und teilweise nicht erforschte Ergebnisse, sodass hier keine hilfreichen Aussagen getroffen werden können.

Maslach & Leitner (2001, S 85 ff) sind der Überzeugung, dass Lösungen innerhalb des sozialen Kontexts des Arbeitsplatzes gesucht werden müssen. Sie beschreiben 6 Möglichkeiten, um die Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, Strategien, Managementstrukturen und Prozessen zu entwickeln, die die Identifikation fördern und Burnout verhindern, wie die folgende Abbildung aus Maslach & Leitner (2001, S 111) zeigt:

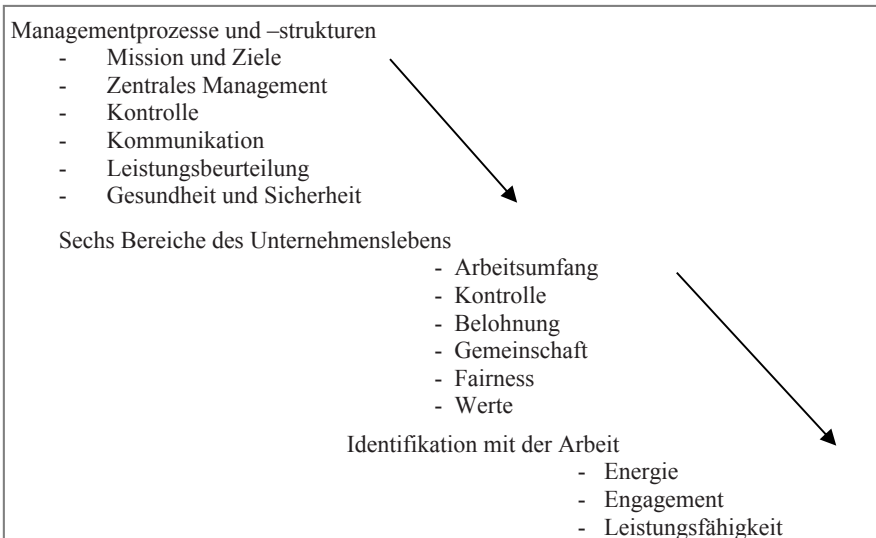


Tabelle 1.3. Managementprozesse (Quelle Maslach, 2001, S111)

Die Bedeutung, die Maslach & Leitner den Werten in diesem Zusammenhang geben, wird noch gesondert im nächsten Kapitel behandelt. Ihre Annahmen sind in der Praxis erprobt und durch viele Beispiele in ihrem Buch, „Die Wahrheit über Burnout (2001)“ untermauert.

2.5.5 *Brücke zwischen persönlichen und unternehmensorientierten Ansätzen*

Einen weiteren, höchst interessanten Lösungsansatz bietet Kernen (1999, S 49ff) mit seinem Burnout – Prophylaxe – Modell, das auf dem Ressourcentransaktionsmodell von Hornung & Gitscher (1994) aufbaut. In diesem Modell „wird der Mensch als aktives, sich Ziele setzendes und planendes Lebewesen“ und Gesundheit als „Ergebnis einer angemessenen Regulation von ressourcenbezogenen Transaktionen zwischen Individuen und Umwelt“ verstanden. Darauf aufbauend stellt Kernen die Frage: „Welche Ressourcen schützen vor Burnout und welche Anforderungen und Belastungen fördern Burnout“. Daraus resultiert, dass eine übermäßige Beanspruchung der Ressourcen über einen längeren Zeitraum die Anpassungsfähigkeit einschränkt und zu einer Dysbalance und Entwicklung von Burnout führt .

Daraus ergeben sich nach Kernen (1999, S 57) folgende Lösungsvorschläge:

„Stärkung personaler Ressourcen:

- Kohärenzerleben, durch Beeinflussung der Betriebskulturen, die das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden stärkt und zur Sinnfindung anregt
- Copingstile, Bewältigungsverhalten fördern durch Erfahrungsaustausch, Reflexion und Schulung
- Verstehensarbeit: geklärte betriebliche Abläufe, transparente Entscheidungsprozesse
- Wertorientierungen, arbeits- und berufsbezogene bzw. allgemeine, diese müssen die Sinnhaftigkeit unterstützen
- Commitment, Verpflichtung der Arbeit / dem Menschen gegenüber durch Anerkennung und Wertschätzung

Stärkung der Umweltressourcen:

- Anforderungen durch die Arbeitsaufgaben, müssen bewältigbar und erfolgreich sein
- Entfaltungsmöglichkeiten, Selbstgestaltung und Verantwortungsübertragung
- Aktive Unterstützung im Alltag durch ehrliches Feedback“

Auch dieser Ansatz wurde in Unternehmen erfolgreich angewandt und durch Beispiele in der angeführten Literatur untermauert.

In den Ansätzen von Maslach & Leitner, Kernen und Anderen wird immer wieder die Bedeutung der Firmenkultur und deren Werte hervorgehoben, um Burnout sinnvoll zu verhindern. Deswegen wird sich der nächste Teil der Arbeit dem Themenbereich Firmenkultur widmen.

Sicherer Umgang mit Burnout im Unternehmen

Individuelle und unternehmenskulturelle

Zusammenhänge

Schneider, E.

2014, VI, 105 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-03991-2