

Liebenauer Gesundheits-Info

Psychiatrisch-neurologische Informationen der Stiftung Liebenau

BURNOUT: ERSCHÖPFT - VERBITTERT - AUSGEBRANNT

Ursachen - Beginn - Endzustand - charakteristische Konsequenzen am Arbeitsplatz - Vorbeugung - gesunde Lebensführung - psychosoziale Hilfen

Burnout ist zwar in aller Munde, aber neu ist es nicht, im Gegenteil: Altes Testament: „Elias-Müdigkeit“, Johann Wolfgang von Goethe, in der Belletristik Thomas Mann's Buddenbrooks u. a.

In der Fachpresse gab es schon vor Jahrzehnten Begriffe, die auf ein entsprechendes Beschwerdebild hinwiesen: Betriebsneurose, Helfer-Syndrom, Psychasthenie, Neurasthenie, chronischer nervöser Erschöpfungszustand, Erschöpfungsdepression usw. Bei allen diesen Störungen kommt es zu einem komplizierten Wechselspiel von Persönlichkeitseigenschaften und Umweltfaktoren.

Nach und nach versuchte man das Burnout-Syndrom deshalb etwas genauer zu differenzieren: So sprach man von „echten Ausbrennern“, also den ursprünglich dynamischen und zielstrebigem Männern und Frauen, die an schlechten Bedingungen zugrunde gehen, sich aber letztlich ihren Stress weitgehend selber verschafft haben, vor allem nicht Nein zu sich selber sagen können. Und deshalb von den Experten auch als „Selbstverbrenner“ bezeichnet werden.

Zum anderen die „Verschlissenen“, die wenig durchsetzungsfähig und passiv sind, nicht Nein zu den anderen sagen können und damit tatsächlich die Opfer äußerer Umstände werden.

Und schließlich jene „Kandidaten“, die zwar von der positiven Seite der Burnout-Ursachen Nutzen ziehen, in Wirklichkeit aber überhaupt nie „gebrannt“, geschweige denn "gelodert" haben. Also die bekannten „Trittbrettfahrer“, die sich nur ein edles Selbstbild zimmern, Misserfolge aber auf andere oder ungünstige Bedingungen abladen.

Früher war vor allem von "helfenden Berufen" die Rede. Später von „Menschen, die mit anderen Menschen zu tun haben“. Heute wird niemand mehr ausgespart, das Berufsspektrum erstreckt sich von **Anwalt** bis **Zahnarzt**. Ein wichtiger Zusatzfaktor ist die Beschäftigungsdauer: je länger, desto eher. Inzwischen gilt aber

auch hier: Zwar gibt es Schwerpunkte, aber möglich ist jede Verlaufsform. Kritisch, und dabei bleibt es bis heute, wird es vor allem dann, wenn zu hohe (d. h. unrealistische) Erwartungen an den Berufserfolg gestellt werden.

Mögliche Burnout-Ursachen

Welche äußeren Burnout-Ursachen werden am häufigsten diskutiert? Dies sind entweder hohe Arbeitsbelastung, schlechte Arbeitsbedingungen, Zeitdruck oder zu großes Pensum in einem zu eng gesteckten Zeitrahmen, schlechtes Betriebsklima, wenig tragfähige Beziehungen zu den MitarbeiterInnen, wachsende Verantwortung, Nacht- und Schichtarbeit, die nicht den chronobiologischen Erkenntnissen angepasst sind, unzulängliche materielle Ausstattung des Arbeitsplatzes, schlechte Kommunikation unter allen Beteiligten (Arbeitgeber, aber auch MitarbeiterInnen untereinander), zu geringe Unterstützung durch den Vorgesetzten, wachsende Komplexität und Unüberschaubarkeit der Arbeitsabläufe und -zusammenhänge, unzureichender Einfluss auf die Arbeitsorganisation, Hierarchieprobleme, Verwaltungszwänge, Termin- und Zeitnot, unpersönliches, bedrückendes oder intriganbelastetes Arbeitsklima, vom Mobbing, also dem gezielten Quälen von Mitarbeitern oder Untergebenen ganz zu schweigen („die kleine Gemeinschaft zwischendurch“), ständige organisatorische Umstellungen, ohne die Betroffenen in Planung und Entscheidung einzubeziehen, bei Misserfolgen aber verantwortlich zu machen, zunehmende, immer neue und vor allem rasch wechselnde Anforderungen, wachsende Angst vor Arbeitsplatzverlust u.a.m.

Das sind Ursachen, die vor allem mit Beruf und Arbeitsplatz zu tun haben. Immer häufiger irritieren aber sogar die Experten mögliche Ursachen in Partnerschaft, Familie, Nachbarschaft, vermehrt auch in Ausbildung und Studium. Mittel- und Oberschicht scheinen eher betroffen, doch kann sich letztlich niemand sicher wähnen.

Der Beginn einer Burnout-Krise

Der *Beginn einer Burnout-Krise* erscheint erst einmal positiv: Viele Burnout-Betroffene gelten in der Tat als aktiv, dynamisch, zupackend, ideenreich, engagiert bzw. überengagiert: vermehrter Einsatz, freiwillige Mehrarbeit, (subjektiver) Eindruck der eigenen Unentbehrlichkeit, das Gefühl, eigentlich nie mehr richtig Zeit zu haben, damit wachsende Verleugnung eigener Bedürfnisse. Vielleicht sogar eine heimlich zunehmende Beschränkung zwischenmenschlicher Kontakte.

Nach und nach wird das (Über-)Engagement auch durch eine sich langsam, aber unerbittlich ausbreitende Erschöpfungsphase gleichsam ausgebremst: Jetzt drohen verminderte Belastbarkeit, wachsende Stimmungslabilität und vor allem eine bisher nicht gekannte Erholungsunfähigkeit ("komme nicht mehr auf die Füße"). Auch eine sonderbare und vor allem zunehmende Infektanfälligkeit gehört dazu, meist ständige banale Erkältungen und Grippeinfekte. Die Betroffenen werden

müde, z. B. im Sinne einer eigenartigen, alles durchdringenden Mattigkeit (wie sie nebenbei das höhere Lebensalter generell kennzeichnet), in Fachkreisen auch als Tagesmüdigkeit oder chronische Müdigkeit bezeichnet.

Am Schluss drohen sogar rasche Erschöpfbarkeit und schließlich regelrechte Kraftlosigkeit. Dazu kommt ein sonderbares Phänomen, nämlich "müde, matt und abgeschlagen" nach außen, innerlich aber unruhig, nervös und gespannt, mitunter sogar reizbar und gelegentlich aggressiv. So etwas hat man früher treffend als "reizbare Schwäche" bezeichnet.

Endzustand und Folgen

Das Ganze mündet schließlich in einen *Endzustand*, der durch Resignation, Entmutigung, verringerte Frustrationstoleranz, leichte Kränkbarkeit, Niedergeschlagenheit, schließlich sogar durch Minderwertigkeits- und Versagensgefühle gekennzeichnet ist. Die Sichtweise der Betroffenen wird schwernehmend, pessimistisch, ja von Negativismus oder Fatalismus geprägt. Man erkennt diese Menschen angesichts ihres früheren Auftretens kaum wieder.

Das hat *psychosoziale* Folgen: Langsam, aber stetig wird das gesamte Leistungsvermögen regelrecht abgebaut: die Motivation, die Kreativität, die Gedächtnisleistung, d. h. es behindern immer häufiger Merk- und Konzentrationsstörungen, ja regelrechte Vergesslichkeit.

In diese Zeit fallen auch die ersten ernsteren körperlichen Beschwerden ohne nachweisbaren Grund. So kann es nicht ausbleiben, dass sich schließlich auch Partner- oder Eheprobleme, zuletzt allgemeine familiäre Schwierigkeiten dazu gesellen. Jetzt beginnt der Betroffene wie eine Kerze an beiden Seiten abzubrennen. Auch zu Hause gibt es nämlich keine Rückzugs- und Erholungsmöglichkeiten mehr.

Deshalb drohen nicht selten ein wachsender Alkohol-, Nikotin- und Kaffee-Konsum, möglicherweise sogar ungesteuerte, weil verzweifelte und vor allem nicht ärztlich kontrollierte Selbstbehandlungsversuche mit Beruhigungs-, Schmerz- und Schlafmitteln aus fremden und früheren Beständen. Denn der Arzt wird in diesem Stadium kaum hinzugezogen, und wenn, dann unter vorgeschobenen, d. h. im Grunde irrelevanten und damit irreführenden Voraussetzungen bzw. Klagen.

Charakteristische Konsequenzen am Arbeitsplatz

Einige der schwerwiegendsten Konsequenzen aber konzentrieren sich auf den *Arbeitsplatz*. Natürlich reagiert jeder anders, aber immer wieder zu hören sind folgende Charakteristika:

Desillusionierung, Gefühl von Widerwillen, Ärger, Versagen, ggf. Entmutigung; Gleichgültigkeit; Schuldgefühle; negative Einstellung mit wachsendem Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen; ständiges Auf-die-Uhr-Sehen im Dienst; Fluchtphantasien und Tagträume; Überziehen von Arbeitspausen, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitsschluss und wachsende Fehlzeiten; Verlust von positiven Gefühlen gegenüber Patienten, Klienten, Schülern, Kunden usw.; deshalb vermehrte Verschiebung von entsprechenden Kontakten; innerer Widerstand gegen Anrufe und Besuchstermine; heimlich einschleichender Dienst nach Vorschrift; Stereotypisierung von Klienten, Patienten u. a. („ist doch immer das gleiche ...“); Unfähigkeit, sich auf die anderen zu konzentrieren, ihnen geduldig zuzuhören; vermehrt tadelnde, negative, reizbare oder gar aggressive Einstellung den anderen gegenüber; Vermeidung von Diskussionen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten; immer öfter mit sich selber beschäftigt; zunehmend unbewegliche, ja starre Denkkategorien; misstrauischer Widerstand gegen jegliche Veränderungen im Betrieb, manchmal fast wahnhaft anmutende Reaktionen; damit wachsende Rückzugsneigung und Isolationsgefahr u. a.

Nach außen äußert sich diese verhängnisvolle „Abwehrstrategie“ gegenüber der inzwischen ungeliebten Berufsaufgabe oft darin, dass der Kontakt zu Patienten, Kunden, Schülern usw. immer mehr vom menschlichen Aspekt weggerückt und zum „Fall“ degradiert wird, zum „Vorgang“, zur „Bearbeitungs-Nummer“ usw. Das Subjekt sinkt zum Objekt herab. Damit erlöscht aber auch die innere Beziehung. Die ursprünglich positiven Gefühle werden ins Negative verkehrt. Es kommt zu einer ungewohnten seelischen Verhärtung und schließlich sogar Verflachung des Gemütslebens (bei aber unveränderter oder wachsender Kränkbarkeit für die eigenen Belange).

Und schließlich der für jeden erkennbare Endzustand: Ironie, Sarkasmus und Zynismus.

Burnout - was kann man tun?

Erschöpft sind viele, verbittert ist eine gefährliche Entwicklung, ausgebrannt das Ende. Was kann man dagegen tun bzw. wie kann man eine solche Entwicklung schon im Vorfeld verhindern? Dazu gibt es eindrucksvolle Therapie-Schemata, aber auch wiederum ganz einfache bzw. realitätsgerechte Empfehlungen, die durch ihre Schlichtheit leider wenig beeindrucken und noch weniger zur Nachahmung anregen - zu Lasten der Betroffenen. Aber sie sind wirkungsvoll, wenn gleich zuerst „nur hinter dem Komma“, durch beharrliche Konsequenz jedoch gesichert, und wenn es lediglich dem Faktor „Eigen-Initiative“ zugute kommt.

In Stichworten:

- *Strategische Ausrichtung:* Wofür stehe ich? Was strebe ich an? Was ist mein Ziel? Will ich nur Geld verdienen oder Karriere machen? Oder will ich auch noch glücklich sein? Was steht für mich an erster Stelle? Wie definiere ich Zufriedenheit oder Glück? Was muss bis zu welchem Grad verwirklicht sein, damit ich zu-

frieden bin? Und vor allem: Will ich das für mich allein oder will ich das in einer Partnerschaft oder gar in einer Familie (was die Situation natürlich noch komplizierter macht)?

- *Was ist meine Stärke:* Was macht mich unverwechselbar? Wer bin ich überhaupt? Was habe ich zu bieten? Was ist mein persönlicher Markt (den es nicht nur für Unternehmen gibt, auch für den Einzelnen, das wird gerne vergessen). Was bin ich dort wert? Wer sind meine Wettbewerber? Was sind meine Kern-Kompetenzen?

- *Die innere Haltung:* Die jeweilige Wesensart ist nicht unwichtig, was Erfolg oder Misserfolg anbelangt. Das kann man täglich miterleben. Deshalb die Frage, auch wenn sie naiv klingt: Bin ich freundlich oder unfreundlich? Stecke ich andere mit meiner Ruhe, Zuversicht oder Fröhlichkeit an - oder bin ich ein Pessimist, Nörgler, „Energie-Absauger“, vielleicht sogar Ironiker, Zyniker, Sarkast? Die innere Haltung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, auch wenn das manche - aus nachvollziehbarem Grund - nicht einsehen wollen.

- *Selbstorganisation:* Entspricht das, was ich tue und wie ich es tue, auch dem, was ich anstrebe? Oder lasse ich mich durch typische, aber verdrängte Zeitfresser absorbieren, die mir nicht nur Erfolg, sondern auch Energie und Arbeitsfreude rauben?

- *Netzwerke und Allianzen:* Bin ich ein Einzelgänger oder habe ich ein Netzwerk von Bekannten, Freunden, Berufskollegen, wohlwollenden Gönnern? Pflege ich dieses Netzwerk? Kluge Menschen geben mehr als sie nehmen - ohne sich ausnutzen zu lassen. Oder bin ich ein „Abstauber“ und „Sozialschnorrer“? Vor allem: Entspricht mein Netzwerk meinen aktuellen und künftigen Zielvorstellungen oder stammt es aus längst vergangener Zeit? Wenn ja, wann habe ich die letzte Reinigung durchgeführt?

- *Marktstrategie:* Welche Strategie verfolge ich? Welches Image pflege ich (gute Firmen geben viel Geld aus für ihre Corporate Identity - und ich)? Entspricht mein Erscheinungsbild dem Image, das ich mir wünsche?

- *Lebenslanges Lernen:* Was leiste ich für meine Entwicklung? Habe ich ein System, das mich zwingt, mich regelmäßig fortzubilden, zumindest aber zu checken, wie weit es mit meinem Informations- und Wissensstand steht? Siehe der Merksatz: Stillstand ist Rückschritt.

Konkrete Überlegungen zur Vermeidung einer Dauer-Erschöpfung

- Welche Umweltbedingungen sind belastend?
- Welche eigenen Bedürfnisse und Ziele wurden vernachlässigt?
- Welche Fähigkeiten blieben unterentwickelt?

- Welche Vorstellungen sind unrealistisch?
- Welche Glaubenssätze und Denkmuster dysfunktional?
- Welche Informationen fehlen?
- Wo lässt sich mit dem besten Aufwand/Nutzen-Verhältnis etwas ändern, vor allem ein Stück Autonomie, also Freiheit für sich selber wieder gewinnen (alter Sinnspruch: Es gibt auch ein Leben vor dem Tode...).

Gesunde Lebensführung

Jeder sieht es ein, jeder will sie, aber um ihre Realisierung steht es schlecht: die gesunde Lebensführung. Was sollte man aber zumindest beherzigen:

- *Genügend Schlaf* (viele gehen einem wachsenden Schlafdefizit entgegen, das sie abends immer später ins Bett bringt, obgleich sie morgens unverändert früh raus müssen).
- *Ausreichend körperliche Aktivität*, und zwar nicht stoßweise, sondern regelmäßig. Beispiel: täglicher Gesundmarsch bei Tageslicht (vor allem in der dunklen Jahreszeit mit der Gefahr einer schleichenden Winterdepression). Alte (und durchaus moderate) Aktivitäts-Empfehlung: eine halbe Stunde pro Tag, und zwar 100 Schritte pro Minute. - Oder Fahrrad, Schwimmen, Gymnastik, Gartenarbeit (gemütmäßig besonders ausgleichend) bzw. jede körperaktive Sportart, aber ohne gesundheitsgefährdenden Ehrgeiz.

Derzeit besonders beliebt und nützlich: Nordic Walking mit einer Geschwindigkeit von 6 bis 9 km/h mit zwei Teleskop-Wanderstöcken, um auch die obere Muskulatur an der Aktivität teilnehmen zu lassen: 50% mehr Leistung bei 30% weniger Gelenkbelastung!

- *Gesundes Nahrungsverhalten*: viel Obst, Gemüse, Vollkornprodukte und sich ansonsten an die jedermann bekannten Ernährungsregeln halten.
- *Alkohol und Kaffee in Maßen*, Nikotin meiden, keine Rauschdrogen (häufiger als man denkt, auch in „besseren Kreisen“, z. B. Psychostimulanzien, Appetitzügler, Designerdrogen und die gerne verharmlosten Halluzinogene wie Haschisch und Marihuana).
- *Erlernen von Entspannungstechniken* wie Autogenes Training, Yoga, Progressive Muskelrelaxation, und zwar bevor man sie braucht. Und dann auch regelmäßig nutzen.
- *Roborierende (stärkende) Maßnahmen* „entdecken“, die zwar in der Regel am wenigstens ernst genommen oder gar belächelt werden, in Wirklichkeit aber eine große Rolle spielen, und zwar nicht nur organisch, sondern auch seelisch und psychosozial. Beispiele: Bürstenmassagen, Wechselduschen, Sauna u. a.

Psychosoziale Hilfen

- *Pflege von Hobbys* und sonstigen Tätigkeiten außerhalb des Berufs. Denn wenn der Beruf zum Hobby wird (wie von Workalcoholics gerne behauptet), plötzlich aber beides zum Problem wird, was bleibt dann?
- *Kontakte pflegen*: Zwischenmenschliche Beziehungen schützen vor einer Dauer-Erschöpfung und vor allem dem „Ausbrennen“. Das gilt für alle Kontakte, also Hausgemeinschaft, Nachbarschaft, Verein, sonstige Bekannte. Das gerne belächelte „Schwätzchen“, das man besonders dem weiblichen Geschlecht anlastet, ist psychohygienisch viel nützlicher als generell zugestanden.
- *Vernünftige Arbeitsorganisation*: Tages- und Wochenpläne mit exakter Aufteilung der aktiven und passiven Arbeits- und Freizeitphasen (und Letztere auch respektieren). Keine dauerhafte Überlastung der eigenen Person zulassen (den Anfängen wehren). Soweit möglich wechselnde Aufgabenfelder bzw. Misch-Arbeit nutzen.

So ist es gerade das Leidenbild des Burnout-Syndroms, das die bekannte Mahnung des Philosophen Artur Schopenhauer in Erinnerung hält:

Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts...

Literatur

- Ausführliche Darstellung mit Literatur-Hinweisen in:
www.psychosoziale-gesundheit.net
- Gesamt-Übersicht in:
Volker Faust: Von Amok bis Zwang. ecomed, Landsberg 2011