

# Wie kann ich dem Ausbrennen vorbeugen?

## Burnout als alte und neue Krankheit

Herbert Freudenberger (1927-1999), der 1974 weltweit den ersten Artikel über "Burnout" publizierte, war als Psychoanalytiker in New York tätig und engagierte sich neben seiner Praxis in hohem Maße für soziale Randgruppen. Arbeitstage von meist bis zu 16 Stunden führten im Laufe der Zeit zu Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Magen-Darmproblemen, machten ihn immer gereizter und aggressiver, bis er schließlich erschöpft zusammenbrach. Von seinen eigenen Erfahrungen ausgehend beschrieb er "Burnout" als ein neues medizinisch-psychologisches Phänomen, das durch eine schleichende Entwicklung gekennzeichnet sei und bei jedem Betroffenen andere Symptome nach sich ziehe. In ihren Berufen extrem engagierte Menschen würden sich häufig über lange Zeit hinweg bis zum Zusammenbruch verausgaben. Zuerst sind sie höchst engagiert und "brennen" für ihren Beruf, dann plötzlich fehlt es an Energie und Lebensmut.

Ausbrennen oder „Burnout“ galt deshalb in der Folgezeit als typisch für Berufe mit hohem sozialem Engagement – für Sozialarbeiter, Lehrer, Ärzte, Psychotherapeuten, Priester oder Pflegepersonal. Sicher zählten und zählen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hospiz- und Palliativeinrichtungen dazu. Inzwischen, 35 Jahre später, wird die Diagnose „Burnout“ in allen Berufen (z.B. bei Musikern, Schauspielern, IT-Experten, Sportlern, Soldaten, Politikern, Führungskräften) und auch ausserhalb der „normalen“ Erwerbsarbeit (in Familien mit Pflegeaufgaben, bei Schülern, Studierenden, Arbeitslosen) häufig gestellt. "Ich bin nicht mehr belastbar", „Ich fühle mich von meiner Arbeit ausgelaugt“, „Mein Akku ist völlig leer“, "ich sehe keinen Sinn mehr in meinem Leben" – so die Beschreibungen von Personen, die sich über längere Zeit viel zu viel aufgeladen hatten. Aus Extremjobbern und Workaholics werden schließlich überforderte, zynische, chronisch müde, apathische, hoffnungslose, depressive Menschen – Ausgebrannte!

Schlagzeilen in den Medien wie „Ist Burnout die Epidemie des 21. Jahrhunderts?“ (z.B. in Psychologie Heute, Mai 2009) werden folgendermaßen begründet: Erschöpfung sei heute der ständige Begleiter vieler Menschen. Vor allem die sogenannten Leistungsträger – aber nicht nur – wären ständig an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit im Einsatz. Zunehmende Arbeitsverdichtung, der intensive Umgang mit sehr vielen Informationen und neuen Kommunikationstechniken sowie zeitlich befristete und unsichere Arbeitsverhältnisse hätten die psychischen Belastungen in der Arbeitswelt stark erhöht und würden sich auch auf die Gesundheit und das Privatleben negativ auswirken.

In der Tat gelten psychische (Fehl-)Belastungen durch Arbeitsverdichtung und Zeitdruck auch für die Weltgesundheitsorganisation (WHO) als Krankheitsursache Nr. 1 im 21. Jahrhundert. Krankenkassen und Betriebsärzte schlagen aufgrund der stark gestiegenen Zahl von stress(mit)bedingten Krankschreibungen, Berufsunfähigkeitsfällen und Frühpensionierungen Alarm. Burnout-Erkrankungen nehmen von Jahr zu Jahr vor allem deshalb auch zu, weil die mit Überforderung und Dauerstress verbundenen Warnzeichen übersehen werden und zu spät nach Hilfe gesucht wird.

## **Warnzeichen: Burnout entwickelt sich schleichend und hat meist mehrere Ursachen**

Eine Burnout-Krankheit entsteht nicht von heute auf morgen, sondern baut sich über einen längeren Zeitraum langsam – schleichend – auf. Zumindest in diesem Punkt sind sich Burnout-Forscher einig. Doch es gibt eine ganze Reihe von unterschiedlich differenzierenden Modellen mit bis zu zwölf Stufen. Sie zeigen, welche ersten Symptome auf ein nahendes Burnout hinweisen und wie sich das "Burnout-Syndrom" allmählich entwickelt. Und es lässt sich ein breites "Burnout-Spektrum" von Fällen feststellen, die mit der Diagnose "Ich habe ein Burnout" zum Arzt kommen:

- Anfangs im Beruf hochengagierte, nach langjähriger Selbstausschöpfung zusammenbrechende Menschen (im Sinne von Freudenberg): keine Zeit für Familie und Hobbies wie Musik, Theater, Kino, Sport – nur Arbeit und Beruf!
- Personen, die bereits vor Eintritt in ihren Beruf mit ihrem Leben unzufrieden und mehr oder weniger starken psychosomatischen Beschwerden und depressiven Stimmungen unterworfen waren.
- Personen, die als gänzlich unauffällige Zeitgenossen ohne nach außen hin ersichtliche depressive Symptome vor sich hin leben (allenfalls z.B. etwas krankheitsanfällig oder zynisch sind oder vermehrt dem Alkohol zusprechen).
- Personen mit starken familiären Belastungen und in bzw. nach Lebenskrisen (z.B. aufgrund von Schulproblemen der Kinder, langjähriger Pflege von Familienangehörigen),
- Personen mit hohen ökonomischen und Selbstwert-Problemen, bedingt durch Arbeitslosigkeit oder Insolvenzerfahrungen bei selbständiger Tätigkeit.

Es kann im Sinne von Freudenberg durchaus überwiegend extremer beruflicher Stress sein, der zur emotionalen Erschöpfung, stark reduzierten Leistungsfähigkeit und – in Sozialberufen – Depersonalisation (Patienten/Klienten werden nur mehr als unpersönliche Objekte betrachtet) führt, wie z.B.:

- zunehmende Komplexität der Arbeit oder immer mehr Übertragung von Verantwortung;
- ständige Arbeitsplatzunsicherheit oder auch erzwungene Arbeitsverhältnisse, die zur Unterforderung führen;
- Gratifikationskrise: Die beruflichen Gratifikationen, z.B. Höhe des Entgelts oder Aufstieg, werden relativ zum persönlichen Einsatz als enttäuschend niedrig eingeschätzt.

In den meisten Fällen aber gesellen sich noch weitere Belastungen hinzu, die resignieren lassen und das Ausbrennen beschleunigen:

- Schulden, finanzielle Engpässe und existenzielle Sorgen;
- Life Events, d.h. Ereignisse, die das Leben dramatisch verändern und zu Sinnkrisen führen (Trennung vom Partner, Todesfälle und schwere Krankheiten in der Familie);
- Alltagsprobleme und täglicher Ärger: individuelle Probleme mit dem Älterwerden oder Aussehen (z.B. Übergewicht); ständige Reparaturen im Haushalt oder am Auto, Ärger mit der Schulleitung.

Wie stark man burnout-gefährdet ist, soll sich durch Selbstbeobachtung und Fragen feststellen lassen, die sich auf Freizeit, Arbeit und persönliches Befinden beziehen, wie z.B. "Ich kann nicht abschalten." "Wie häufig grübele ich ständig und kann mich nicht konzentrieren?" "Wie häufig arbeite ich länger als geplant?" "Mir sind alle anderen Menschen irgendwie gleichgültig." Die (Selbst-)Diagnose Burnout stellen sich die Personen, die unter diesen oder ähnlichen Symptomen leiden und nach einer Erklärung suchen, wie es zu den Erschöpfungszuständen gekommen ist. Jeder

oder jede "Leidende" kann sich somit aufgrund des eigenen Empfindens als burnout-gefährdet oder "ausgebrannt" bezeichnen. Die Symptomatik von Burnout ist allerdings so unspezifisch, dass es weder charakteristische noch obligatorische Einzelsymptome gibt, anhand derer von außen – durch Ärzte oder Psychologen – sofort eine eindeutige Diagnosestellung möglich wäre.

## **Burnout-Gefährdung und Methoden der Burnout-Prävention**

Wenn ich mich als burnout-gefährdet einschätze, kann ich mir dann selbst helfen oder brauche ich externe Hilfe? Und wenn jemand mit der Diagnose "Ich fühle mich ausgebrannt" zum Psychologen oder Arzt kommt, wie kann ihm/ihr professionell geholfen werden?

Ratgeber in Buchform oder als CD versprechen vollmundig seit Jahren: Wenn Du meine weisen Ratschläge und Erfolgsgeheimnisse kennst, wenn Du meine 3, 5, 7 oder 10 Regeln zum Entschleunigen, Downshiften, Entspannen, Gelassensein befolgst, wirst Du dem Dringlichkeitswahn entsagen können und ein Slobbie (Slower but better working people) werden. Und Du wirst dann

- mit Leichtigkeit den Stress aushalten.
- ohne Probleme Dein „erschöpftes Selbst“ retten.
- von ganz alleine Deine Balance und Deine Mitte finden.

Burnout ist ein boomender Markt, auf dem Heilmittel aller Art, z.B. Vitaminpräparate, Wellnessstage/-urlaube, mehr Sport und Bewegung (z.B. Gartenarbeit), gesunde Ernährung, häufiger Aufenthalt im Licht, Längerschlafen und richtiges Atmen, Liebe zu sich selbst, Lachen und Humor, Meditation, Auszeit im Kloster mit Schweigen und Stille, Mentales Training (z.B. Mantras, positive Selbstgespräche, Nein-sagen-lernen), Achtsamkeit (z.B. mit geschlossenen Augen und langsam essen), bessere Zeitplanung und Eliminieren von Zeitfressern (z.B. Verzicht auf Handies/TV) bis hin zu Psychotherapien propagiert werden.

Versprechungen auf schnelle Erfolge sind mit höchster Skepsis zu begegnen. Es ist schwierig, seinen gewohnten Arbeits- und Lebensstil sowie seine Eigenheiten und inneren Antreiber zu ändern. Verhaltensgewohnheiten sind lebensgeschichtlich tief verankert und sehr veränderungsresistent. Auch bei Burnout oder Burnout-förderlichem Verhalten gibt es keine schnell wirkenden Patentrezepte, wohl aber bewährte Methoden und Wege. Deren Kenntnis ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung, um wieder in eine gesunde Balance zu kommen. Jeder muss sein eigenes Anti-Stress- bzw. Anti-Burnout-Konzept finden. Die Verantwortung für den richtigen Weg liegt bei jeder einzelnen Person. In intimer Kenntnis der Lebensumstände muss sie abschätzen, was sich lohnen könnte, zumindest ausprobiert zu werden.

Man kann es durchaus zuerst alleine versuchen und sich fragen:

- Wie kann ich meine beruflichen Belastungen aufheben (z.B. durch Vorruhestand) oder zumindest abschwächen (z.B. durch Arbeitsplatz-, Schicht-, Betriebswechsel)?
- Wie kann ich berufliche Belastungen erträglich machen oder kompensieren (z.B. durch Wahrnehmung von Angeboten eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements für mehr Fitness, Bewegung, gesunde Ernährung; durch Optimierung meiner Zeitplanung)?

- Wie kann ich darüber hinaus – und vor allem – eine Burnout-Gefährdung durch einen neuen Lebensstil abschwächen (z.B. mehr Zeit für die Familie nehmen)?

Wer es alleine nicht schafft, dem Stress-Hamsterrad zu entfliehen und seinen Arbeits- und Lebensstil zu ändern, sollte professionelle Hilfe beanspruchen. Er fällt sonst in ein tiefes Loch fällt, dem er nur schwer wieder entsteigen kann.

Professionelle, seriöse Berater und Helfer konzentrieren sich darauf, Stresskompetenz und Stressbewältigungstechniken zu vermitteln, die einem Burnout nachhaltig entgegenwirken. Dazu zählt:

- Vermitteln von Wissen über sich selbst (z.B. über die inneren Antreiber und die Motivation zum Stressverhalten; über die Zusammenhänge zwischen beruflichen Belastungen und Burnout-Erleben);
- Vermitteln von instrumentellen Fertigkeiten zur besseren Stresskontrolle und -bewältigung (z.B. bessere Zeitorganisation, Führen von Konfliktgesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten, Einsatz der richtigen Methoden beim Präsentieren und Moderieren).
- Mentales Training: Lernen von Neinsagen, innere Dialoge führen und Sorgen in Worte fassen, Einsatz von Gedankenstopp, Einüben des Prinzips "Achtsamkeit" beim Ausführen möglichst vieler Alltagshandlungen (z.B. beim Essen, Zeitunglesen, Papierkorbentleeren).
- Vermitteln von regenerativen Entspannungs- und Fitnessmethoden, die sich auch in der beruflichen Umgebung und im Alltag ohne großen Aufwand einsetzen lassen (z.B. richtige Atmung, TaiChi, Wandern, Walking, Sport, körperliche Arbeit, gesunde Ernährung, gesunder Schlaf).
- Anregen zu kreativen und lustvollen Freizeitaktivitäten, die einen neuen Blick auf die Welt um sich fördern und die Selbstwahrnehmung schärfen, die wieder Spaß und Sinn im Leben vermitteln können (z.B. Musizieren, Malen, Tanzen, Theaterspielen, Fotografieren, Filmdrehen).

Die Vermittlung muss möglichst alltagsnah und pragmatisch sein und positive, emotional unmittelbar spürbare Lernerfahrungen nach sich ziehen. Das neue Verhalten muss neurologisch gespurt werden – wie eine Loipe im Neuschnee. Man benötigt Konzentration und Hartnäckigkeit – wie ein Klavierspieler, der einen hartnäckig auftretenden Fehler beseitigen will: Man muß immer wieder die neue richtige Taste drücken, um nach einer Weile endlich immer den richtigen Ton zu treffen. Und die Dosis an Vermittlung und Beratung muss zeitlich ausreichend sein, damit sich burnout-förderliche Erlebnis- und Verhaltensmuster im Beruf und in der Freizeit aufbrechen lassen.

Nach Doug Stevenson, einem amerikanischen Trainer, braucht der Mensch etwa 50 Impulse, um alte Routinen zu verlassen und neue Weg zu beschreiten, um wirklich zu verändern, was er sich einmal vorgenommen hat: Er hört etwas, sieht etwas, denkt etwas darüber nach, er sieht ein Beispiel, er erinnert sich wieder daran, liest darüber etwas .... Möge dieser Beitrag der 50. Impuls sein, der Sie dazu veranlasst, einen Weg zu beschreiten, den Sie bislang noch nicht gehen konnten.

Dr. phil. habil. Gerd Wenninger

Diplompsychologe und Unternehmensberater für Teamführung, Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltenstraining

Bölldorf 3, 84178 Kröning

Tel: 08744-7262; Mail: [gerd.wenninger@hof-boeldorf.de](mailto:gerd.wenninger@hof-boeldorf.de)

<http://www.hof-boeldorf.de>

