



BURNOUT

Was ist Burnout?

„Die Kunst des Ausruhens ist ein Teil der Kunst des Arbeitens.“ John Steinbeck (1902-68), amerik. Schriftsteller

Der Begriff „Burnout“ wurde vor rund 20 Jahren von dem amerikanischen Psychoanalytiker Freudenberger geprägt. Er beobachtete, wie aus professionellen aufopferungsvollen und pflichtbewussten Helfern Mitarbeiter wurden, die häufig leicht reizbar waren, eine zynische Einstellung gegenüber ihren Mitmenschen entwickelten und Symptome einer physischen und psychischen Erschöpfung zeigten. Als Burnout wird der Prozess bis zur körperlichen, emotionalen und geistigen Überforderung bezeichnet. Burnout ist eine langsame schleichende über längere Zeit dauernde Entwicklung mit Wechsel zwischen Anspannung und Ermüdung bis zur völligen Erschöpfung. Besonders die engagierten, hochmotivierten, pflichtbewussten und leistungsstarken Menschen sind betroffen, die sich mit hohem Einsatz und Engagement für eine Sache einsetzen. Betroffene berichten: „Früher war ich voller Kraft und Energie und arbeitete den ganzen Tag lang. Ich war voller Engagement. Heute spüre ich schon morgens die Schwere meines Körpers, habe Kopf- und Rückenschmerzen, Magenbeschwerden. Ich fühle mich erschöpft und immer müde. Der Alltag erscheint mir als leer und unüberwindlich. Nichts macht mehr mir Spaß. Ich habe eine negative Einstellung zu mir selbst, meiner Umgebung, meiner Arbeit und meinem Leben. Ich bin am liebsten alleine, durch andere Menschen fühle ich mich genervt.“

Welche Symptome treten bei Burnout auf ?

Nach Matthias Burisch (Burisch, M., Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung) können die Symptome von Burnout in 7 Gruppen beschrieben werden, die auch meistens in dieser Reihenfolge auftreten. Die Symptome können jedoch auch nur vereinzelt auftreten, in einer anderen Reihenfolge vorkommen oder der Burnout-Prozess kann irgendwo stoppen.

1. Warnsymptome der Anfangsphase

Das gesteigerte Engagement für Ziele wird von Erschöpfungssymptomen begleitet.

Vermehrtes Engagement für Ziele: • Hyperaktivität • Gefühl der Unentbehrlichkeit • Gefühl, nie Zeit zu haben • Verleugnung eigener Bedürfnisse • Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen • Beschränkung sozialer Kontakte auf Klienten

Erschöpfung: • Chronische Müdigkeit • Energiemangel • Unausgeschlafenheit

2. Reduziertes Engagement

Der Phase des Überengagements folgt ein emotionaler, geistiger und verhaltensmässiger Rückzug vom Klienten, von der Arbeit und von der sozialen Umwelt allgemein.

Rückzug von Klienten: • Verlust positiver Gefühle gegenüber dem Klienten • emotionale Distanzierung vom Klienten • Stereotypisierung der Klienten (Die sind doch alle gleich) • Schuldzuweisung für Probleme an die Klienten • Dehumanisierung der Klienten (Klient Nr. 28) • Allgemeines Gefühl, abzustumpfen und härter zu werden • Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln (z.B. Tranquilizern) • Kontaktverlust • Verlust von Idealismus

Rückzug von der Arbeit: • Desillusionierung • Negative Einstellung zur Arbeit • Widerwillen und Überdruß • Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen • Ständiges Auf-die-Uhr-Sehen • Fluchtphantasien • Tagträumen • Überziehen von Arbeitspausen • Verspäteter Arbeitsbeginn • Vorverlegter Arbeitsschluss • Fehlzeiten • Aufblühen in der Freizeit • Höheres Gewicht materieller Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit



Rückzug vom sozialen Umfeld: • Unfähigkeit zu geben • Gefühlskälte • Verlust der Empathie • Mangelnde Flexibilität • Verständnislosigkeit • Schwierigkeiten, anderen zuzuhören • Zynismus

Erhöhte Ansprüche: • Verlust von Idealismus • Konzentration auf die eigenen Ansprüche • Gefühl mangelnder Anerkennung • Gefühl, ausgebeutet zu werden • Eifersucht • Partnerprobleme • Konflikte mit den eigenen Kindern

3. Emotionelle Reaktionen; Schuldzuweisung

Als emotionelle Reaktion ist ein eher depressiv-ängstlich, aber auch ein aggressiv-gereizt-paranoider Verhaltensstil möglich. Die folgenden Emotionen stellen sich meist bereits mit Beginn des Burnoutprozesses ein.

Depression: • Schuldgefühle • Reduzierte Selbstachtung • Insuffizienzgefühle, Gefühle der Unfähigkeit • Gedankenverlorenheit • Selbstmitleid • Humorlosigkeit • Unbestimmte Angst und Nervosität • Abrupte Stimmungsschwankungen • Verringerte emotionale Belastbarkeit • Bitterkeit • Abstumpfung, Gefühl von Abgestorbensein und Leere • Schwächegefühl • Neigung zum Weinen • Ruhelosigkeit • Gefühl des Festgefahreenseins • Hilflosigkeits-, Ohnmachtsgefühle • Pessimismus, Fatalismus • Apathie • Selbstmordgedanken

Aggression: • Schuldzuweisung an andere oder „das System“ • Vorwürfe an andere • Verleugnung der Eigenbeteiligung • Ungeduld • Launenhaftigkeit • Intoleranz • Kompromissunfähigkeit • Nörgeleien • Negativismus • Reizbarkeit • Ärger und Ressentiments • Defensive/paranoide Einstellungen • Misstrauen • Häufige Konflikte mit anderen

4. Abbau

Der Abbau der geistigen Leistungsfähigkeit, der Motivation und der Kreativität schließt sich an.

Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit: • Konzentrations- und Gedächtnisschwäche • Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben • Ungenauigkeit • Desorganisation (Unsystematische Arbeitsplanung und Arbeitseinteilung) • Entscheidungsunfähigkeit • Unfähigkeit zu klaren Anweisungen

Abbau der Motivation: • Verringerte Initiative, Fehlen von Erneuerungsvorschlägen • Verringerte Produktivität • Dienst nach Vorschrift

Abbau der Kreativität: • Verringerte Phantasie • Verringerte Flexibilität

Entdifferenzierung: • Rigides Schwarzweißdenken • Widerstand gegen Veränderungen aller Art

5. Verflachung

Die Verflachung kann sich auf das emotionale, soziale und geistige Leben ausdehnen.

Verflachung des emotionalen Lebens: • Verflachung gefühlsmäßiger Reaktionen • Gleichgültigkeit

Verflachung des sozialen Lebens: • Weniger persönliche Anteilnahme an anderen oder exzessive Bindungen an einzelne • Meidung informeller Kontakte • Suche nach interessanteren Kontakten • Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit • Eigenbrötlereien • Mit sich selbst beschäftigt sein • Einsamkeit

Verflachung des geistigen Lebens: • Aufgeben von Hobbies • Desinteresse • Langeweile

6. Psychosomatische Reaktionen

Psychosomatische Reaktionen können bereits im Anfangstadium auftreten: • Schwächung der Immunreaktion • Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit • 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



7. Verzweiflung

Die Hilflosigkeitsgefühle werden generalisiert, es kommt zu einer existenziellen Verzweiflung: • Negative Einstellung zum Leben • Hoffungslosigkeit • Gefühl der Sinnlosigkeit • Selbstmordabsichten • Gewalt gegenüber anderen Menschen

Wie entsteht Burnout?

Die Ursachen für die Entstehung von Burnout sind vielfältig und mehrschichtig. Ein Problem allein führt noch nicht zu Burnout. In der Wissenschaft gibt es unterschiedlich mögliche Erklärungsansätze für diese Erkrankung:

1. Individueller Bereich

Die Ursachen können in der Person selbst liegen: • Selbstüberschätzung • Selbstüberforderung durch Einsatz, Initiative und Engagement • überzogene Ansprüche an sich selbst, Perfektionismus • unrealistische Erwartungen (selbst- und fremdverschuldet) • zu starke Identifikation mit der Arbeit • begrenzte seelische Belastbarkeit • Diskrepanz zwischen hohem persönlichen Einsatzwillen und großen Erwartungen • Schwache emotionale Belastbarkeit

2. Institutioneller (externer) Bereich

Weitere Ursachen liegen im Arbeitsumfeld und der Arbeitsorganisation: • unpersönliches, bedrückendes oder intrigengebendes Arbeitsklima • mangelnde Kommunikation • autoritäre Führung • unklare Rollen und Aufgabenzuteilung • wenig Freiräume, geringe Entfaltungsmöglichkeiten • ein zu hohes Arbeitsvolumen • hohe Arbeitsanforderungen • wachsende Verantwortung • unzureichendes Feedback über die eigene Arbeitsleistung • mangelnde Unterstützung durch Kollegen • Zeitdruck • Nacht- und Schichtarbeit

Wie kommen Sie aus dem Burnout-Zustand wieder heraus?

Am effektivsten ist ein individuell angepasstes Coaching. Als Coach unterstütze ich Sie eigenverantwortlich zu einer positiven Selbsteinschätzung und zu einem gesunden ausgeglichen Lebens- und Arbeitsrhythmus zu finden und ihn dauerhaft umzusetzen.

Ein Burnout-Coaching ist nicht nur eine vorübergehende Intervention, sondern eine Langzeitanstrengung, welche viel Geduld, Ausdauer und Eigeninitiative verlangt.

Das Coaching gliedert sich in verschiedene Phasen: • Informationsphase • Analyse der Istsituation (Symptome, Lebens- und Arbeitssituation) • Entwicklung des Maßnahmen- und Zeitplan • Durchführung des Vorgehensplans • Überprüfung des Fortschritts und Anpassung an den Vorgehensplan

Der Vorgehensplan beinhaltet z. B. folgende Verhaltensweisen: • Die Umverteilung der Energien vom Aufgaben- auf den Freizeitbereich (der bisher vernachlässigt wurde). • Zeitplanung (Tages- und Wochenpläne) mit genauer Aufteilung von aktiven und passiven Freizeitphasen. • Erlernen und konsequente Anwenden eines Entspannungstrainings (z. B. Autogenes Training, Meditation, MBSR (Stressbewältigung durch Achtsamkeit)). • Bewusstwerden der zugrunde liegenden Belastungsfaktoren, die verantwortlich sind für das ständig überhöhte Anspannungsniveau und die damit auf Dauer verringerte Stressresistenz. • Umgang mit Frustrationen, Aggressionen. • Änderung der selbstschädigenden Verhaltensweisen (Kaffee, Nikotin, Alkohol). • Sportlichen Überforderung oder gar Risiko-Sportart als überkompensatorische Selbstbestätigung. • Erfassen von Schlüsselreizen (was geschieht, wenn ...) und Erarbeiten des Interventionsplanes (Entspannungsübungen, Aus-Zeit nehmen usw.). • Erarbeitung der individuellen Checkliste mit den Warnsymptomen und entsprechenden Verhaltensstrategien. • Ausüben von Hobbys. • Pflege von sozialen Kontakten in Familie und Freundeskreis.



Wie Sie Burnout vermeiden können, Präventionsmaßnahmen

Präventionsmaßnahmen beziehen sich auf den individuellen und institutionellen Bereich.

Individueller Bereich

Eine Ausgewogenheit zwischen Anspannung und Entspannung ist Voraussetzung, um Burnout vorzubeugen und den dauerhaften Erhalt Ihrer Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu sichern.

Auf Folgendes sollten Sie nach Möglichkeit achten:

- Beachten der eigenen Bedürfnisse
- Kritische Themen ansprechen
- Stärkung individueller Schutzfaktoren
- Realistische Auseinandersetzung mit der Situation
- Persönlichen Ressourcen schonen
- Entspannen lernen, um Erschöpfungszuständen vorzubeugen
- Trennung zwischen Arbeit und Freizeit
- Ausreichend Freizeit

Institutioneller Bereich

Unternehmensweite Aufklärung und entsprechende systematische Maßnahmen zur Prävention von Burnout sollte in jedem Unternehmen praktiziert werden. Burnout findet keine Grundlage in den Unternehmen, die verantwortungsvoll mit ihrem Personal umgehen und somit für die psychische Stabilität und körperliche Leistungsfähigkeit ihres Personals sorgen.

Präventive Maßnahmen sind:

- Sensibilität für die Bedürfnisse der Mitarbeiter
- Ausreichend Anerkennung
- Gemeinschaftsgefühl
- Fairness, Respekt, Gerechtigkeit
- Wertschätzung der Arbeit
- Klare Rollen- und Aufgabenzuteilung
- Kritische Themen ansprechen
- Offene Kommunikation
- Arbeitsbelastung reduzieren
- Wahl- bzw. Kontrollmöglichkeiten einbauen

Studie

Und zum Schluss das bemerkenswerte Ergebnis einer amerikanischen Untersuchung:

Eigentlich wollte man nur wissen, welche fünf US-Firmen zwischen 1972 und 1992 im Jahresdurchschnitt die höchsten Gewinne pro Aktie erzielt haben. Doch als man schließlich diese fünf Gewinner nach ihren Gemeinsamkeiten untersuchte, kam folgendes heraus:

Alle verfügten weder über eine beherrschende Marktposition, noch über eine einzigartige Technologie, noch waren sie Massenproduzenten. Sie agierten auch nicht in ausgesprochenen Wachstumsmärkten oder konnten sich auf Zulieferer stützen, die dem Unternehmen besonders eng verbunden waren.

Vielmehr zeigte sich nur eines: **Der entscheidende gemeinsame Erfolgsfaktor lag im wertschätzenden Umgang mit dem Personal.**