

Burnout-Syndrom

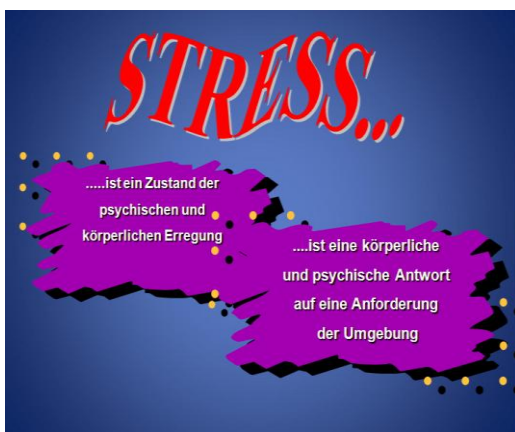
Mit diesem Thema beschäftigte sich der Sachausschuss VI Ehe-Familie-Partnerschaft bei seiner Sachausschusssitzung im Dezember 2015.

Als Vortragender konnte Herr Dipl.-Psych. Dr. Matthias Witt-Brummermann gewonnen werden. Seit 1997 ist Herr Dr. Brummermann in der Aatakllinik für Neuropsychologie in Wünnenberg tätig. Herr Dr. Brummermann ist Major der Reserve und seit Juni 2015 stellvertretender Landesvorsitzender des Verbandes der Reservisten der Deutschen Bundeswehr e.V. (VdRBw) in Nordrhein-Westfalen.

Zu allererst sollte der Begriff BURNOUT-Syndrom definiert werden.

Ein **Burnout-Syndrom** (engl. *burn out* ‚ausbrennen‘) bzw. **Ausgebranntsein** ist ein Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit. Es kann als Endzustand einer Entwicklungslinie bezeichnet werden, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggressivität und einer erhöhten Suchtgefährdung führt.

Wichtig ist jedoch zu wissen, dass das Burnout-Syndrom wissenschaftlich noch nicht als Krankheit anerkannt ist, sondern es gilt im ICD-10 als ein Problem der Lebensbewältigung. Es handelt sich um eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung aufgrund beruflicher oder anderweitiger Überlastung bei der Lebensbewältigung. Es ist das Ende eines langwährenden "Teufelskreis" aus Überarbeitung und Überforderung. Dies wird meist durch Stress ausgelöst, der wegen der verminderten Belastbarkeit nicht bewältigt werden kann.



Die Bedeutung von Burnout wächst dabei stetig:

- **Wirtschaftlicher Schaden psychischer Erkrankungen** bis zu 20 Milliarden Euro pro Jahr (2014)
- **15% aller Krankheitstage** sind psychisch bedingt mit der durchschnittlichen Dauer von 25 - 40 Tage
- **33% der Berufstätigen** sind „erschöpft / ausgebrannt“

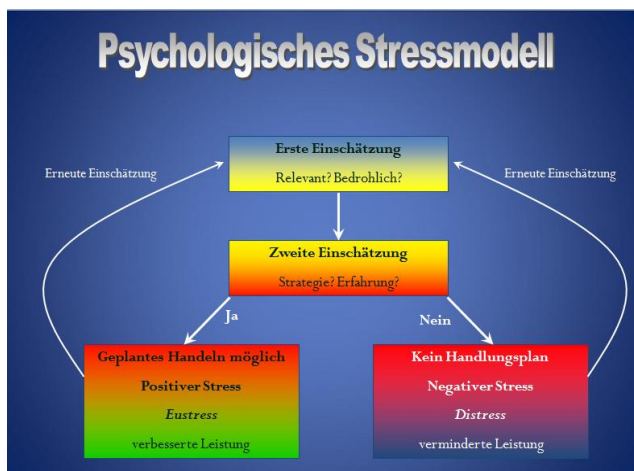
Die Ursachen von Burnout sind unterschiedlich, aber wer kennt diese Gründe nicht:

- Arbeitsverdichtung und Termindruck
- Fehlender Handlungsspielraum
- Langer, häufiger und anspruchsvoller Kundenkontakt
- Wenig positives Feedback
- Schlechte Teamarbeit, mangelnde Kommunikation, fehlende soziale Unterstützung

Jeder Mensch reagiert natürlich anders. Die folgende „Stresstreppe“ verdeutlicht, wann bereits Stress empfunden und ausgelöst wird:



Dagegen steht das **Boreout-Syndrom** (von englisch *boredom* ‚Langeweile‘) bzw. „**ausgelangweilt sein**“. Dies ist ein Zustand ausgesprochener Unterforderung im Arbeitsleben, der bislang eher in den Medien, als im wissenschaftlichen Bereich unter dem Aspekt eines Krankheitsbildes diskutiert wird. Boreout wird als paralleles Gegenstück des Burnout-Syndroms charakterisiert, das selbst in den Burnout münden kann.



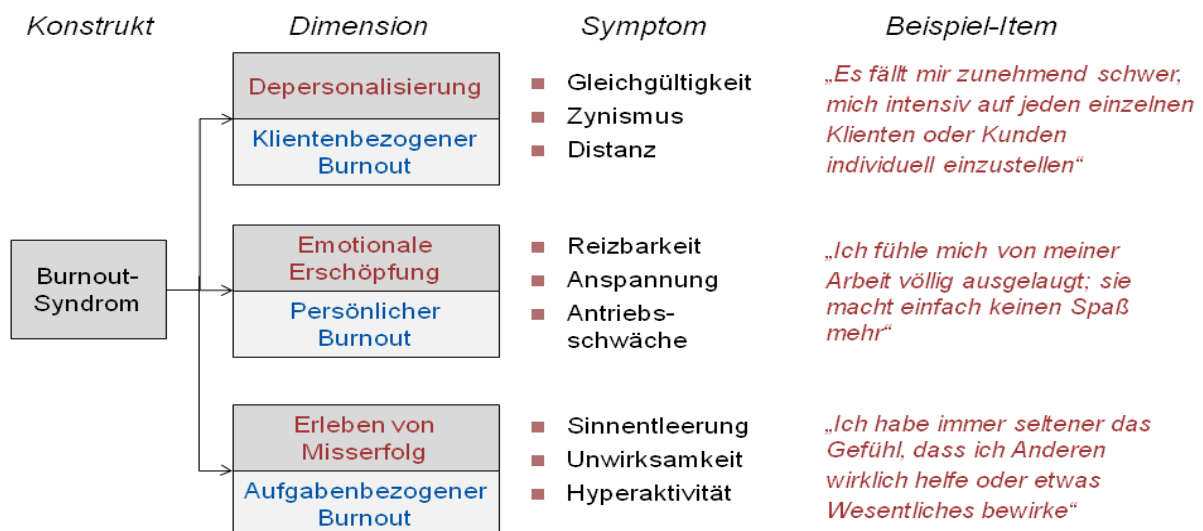
Symptome von Burnout:

- Chronische Müdigkeit, seelische Erschöpfung Innere Distanzierung von der Arbeit
- Körperliche Beschwerden
z.B. Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, Kopf- und Rückenschmerzen
- Psychische Veränderungen
z.B. gereizt, innere Unruhe, rastlos, resignierend, frustriert
- Kognitive Leistungseinschränkungen
z.B. Konzentrationsstörungen, Selbstzweifel, Leistungsverlust
- Verhaltensänderungen
z.B. sozialer Rückzug, Hyperaktivität, Sucht, kaum Freizeitaktivitäten

Folgt man dem Diagnoseschlüssel der ICD (*vital exhaustion*) und legt man die Forschungsergebnisse zur Diagnose des Burnout-Syndroms seit Mitte der 1970er Jahre zugrunde, lassen sich die Symptome aus den wichtigsten validierten Testverfahren ableiten. Ausgangspunkt ist das weltweit am häufigsten eingesetzte Maslach Burnout Inventory (MBI). Dieses wurde unter anderem durch das Copenhagen Burnout Inventory (CBI) und das Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) modifiziert, aber im Kern nicht verändert.

Symptome des Burnout-Syndroms

(Nach dem Maslach- und Copenhagen Burnout-Inventory – MBI und CBI*)



* Maslach, C. u.a., 'Job Burnout', in: Annual Review of Psychology 52 (2001) und Kristensen, T. S. u.a., 'The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout', in: Work & Stress 19 (2005) No. 3

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
Abbildung: Symptome des Burnout-Syndroms

Auf dieser Grundlage lassen sich die Symptome in drei Kategorien (Dimensionen) einteilen:

1. **Emotionale Erschöpfung (exhaustion oder fatigue):** Diese Erschöpfung resultiert aus einer übermäßigen emotionalen oder physischen Anstrengung (Anspannung). Es ist die Stress-Dimension des Burnout-Syndroms. Die Betroffenen fühlen sich schwach, kraftlos, müde und matt. Sie leiden unter Antriebsschwäche und sind leicht reizbar.
2. **Depersonalisierung:** Mit dieser Reaktion auf die Überlastung stellen die Betroffenen eine Distanz zwischen sich selbst und ihren Klienten (Patienten, Schülern, Pflegebedürftigen, Teamkollege oder Kunden) her. Das äußert sich in einer zunehmenden Gleichgültigkeit und teilweise zynischen Einstellung gegenüber diesen Personen. Mit anderen Worten: Sie lassen die Probleme und Nöte der Klienten nicht mehr an sich herankommen und konzentrieren sich auf den sachlichen Aspekt der Beziehung. Die Arbeit wird zur reinen unpersönlichen Routine.
3. **Erleben von Misserfolg:** Die Betroffenen haben häufig das Gefühl, dass sie trotz Überlastung nicht viel erreichen oder bewirken. Es mangelt an den Erlebnissen des Erfolges. Weil die Anforderungen quantitativ und qualitativ steigen und sich ständig verändern, erscheint die eigene Leistung im Vergleich zu den wachsenden Anforderungen gering. Diese Diskrepanz zwischen Anforderungen und Leistungen nimmt der Betroffene als persönliche Ineffektivität bzw. Ineffizienz wahr. Dies ist eine Folge der Depersonalisierung, weil die Betroffenen sich von ihren Klienten entfernt haben und auf deren Erwartungen nicht mehr wirksam eingehen können. Darunter leidet der Glaube an den Sinn der eigenen Tätigkeit.

Phasen des Burnout-Syndroms

Herbert Freudenberger und seine Kollegin Gail North haben zwölf Phasen im Verlauf des Burnout-Syndroms identifiziert. Die Reihenfolge muss jedoch nicht wie in der folgenden Auflistung verlaufen:

1. Drang, sich selbst und anderen Personen etwas beweisen zu wollen (Enthusiasmus)
2. Extremes, überhöhtes Leistungsstreben, um besonders hohe Erwartungen erfüllen zu können
3. Überarbeitung mit Vernachlässigung persönlicher Bedürfnisse und sozialer Kontakte
4. Überspielen oder Übergehen innerer Probleme und Konflikte
5. Zweifel am eigenen Wertesystem sowie an ehemals wichtigen Dingen wie Hobbys und Freunden
6. Verleugnung entstehender Probleme, Absinken der Toleranz und Geringschätzung anderer Personen
7. Rückzug und dabei Meidung sozialer Kontakte bis auf ein Minimum
8. offensichtliche Verhaltensänderungen, fortschreitendes Gefühl der Wertlosigkeit, zunehmende Ängstlichkeit
9. Depersonalisierung durch Kontaktverlust zu sich selbst und zu anderen Personen; das Leben verläuft zunehmend funktional und mechanistisch

10. innere Leere und verzweifelte Versuche, diese Gefühle durch Überreaktionen zu überspielen wie beispielsweise durch Sexualität, Essgewohnheiten, Alkohol und andere Drogen
11. Depression mit Symptomen wie Gleichgültigkeit, Hoffnungslosigkeit, Erschöpfung und Perspektivlosigkeit
12. erste Gedanken an einen Suizid als Ausweg aus dieser Situation; akute Gefahr eines mentalen und physischen Zusammenbruchs.

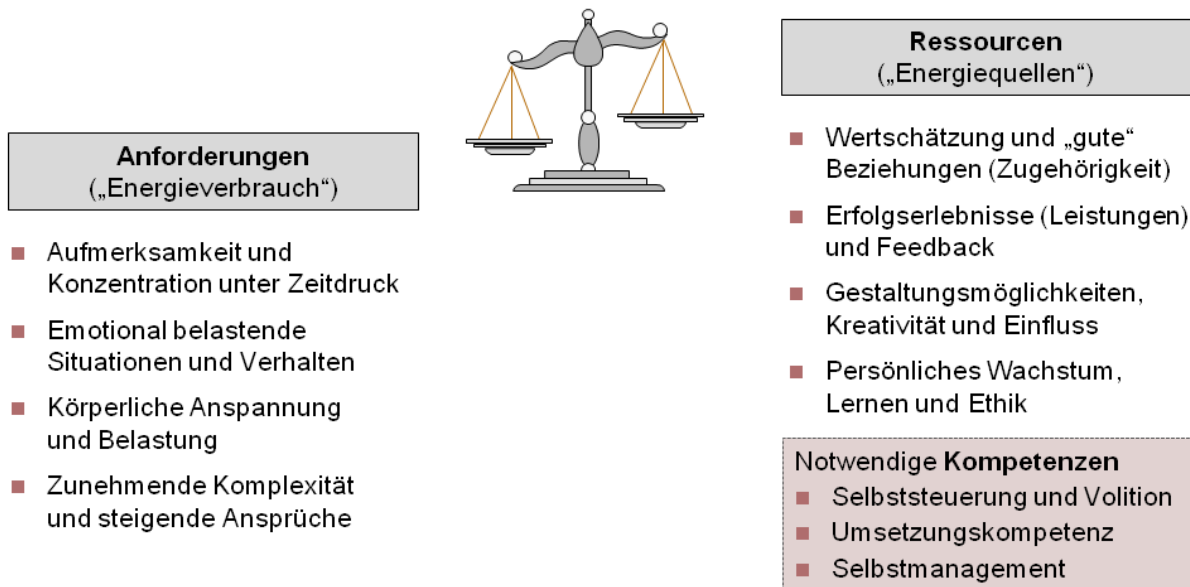
Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen

Ein verbreitetes Modell zur Erklärung des Burnout-Syndroms vor allem in Unternehmen und im Management ist das Konzept des Ungleichgewichts zwischen Anforderungen und Ressourcen, kurz ERI (effort-reward imbalance model) von Johannes Siegrist. Dazu hat Siegrist ein entsprechendes Messinstrument entwickelt, den *Fragebogen zur Erfassung beruflicher Gratifikationskrisen* (engl. ERI questionnaire). Beispiele für Skalen und Items nach der englischen Version des ERI sind:

- „Effort“
 - „Ich habe permanenten Zeitdruck.“
 - „Ich trage viel Verantwortung.“
 - „Ich werde bei der Arbeit häufig gestört.“
 - „In den letzten Jahren wurde meine Aufgabe immer anspruchsvoller.“
- „Reward“
 - „Ich werde von meinen Vorgesetzten nicht mit dem nötigen Respekt behandelt.“
 - „Bei Schwierigkeiten bekomme ich keine adäquate Unterstützung.“
 - „Ich werde oft unfair behandelt.“
 - „Meine berufliche Zukunft ist unsicher.“

Erklärung des Burnout-Syndroms

(Mit dem Job Demands-Resources bzw. Effort-Reward-Imbalance Modell nach Bakker*)



*Arnold Bakker, *The Job Demands-Resources model: state of the art*,
in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (2007), pp. 309-328

Abbildung: Empirisch validiertes Modell zur Erklärung des Burnout-Syndroms

Das Ungleichgewicht zwischen *Effort* und *Reward* ist laut ERI häufig begleitet durch ein übermäßiges Verpflichten (over-commitment), bei dem die Betroffenen sich regelrecht aufopfern. Das äußert sich in Aussagen wie zum Beispiel: „Schon beim Aufwachen denke ich an die Probleme, die mich tagsüber erwarten“. Hinzu kommen oftmals Schlafstörungen. Die Grafik veranschaulicht zusammenfassend die wichtigsten Kerngedanken der Modelle des Ungleichgewichts von Anforderungen und Ressourcen. Nach einer empirischen Studie mit 1.587 Testpersonen aus dem Flugzeugbau in Süddeutschland hat dieses Modell nach Daniel Preckel und Co-Autoren eine hohe prädiktive Validität im Hinblick auf die Lebensqualität, die „vital exhaustion“, also den Kern des Burnout-Syndroms, auf depressive Stimmungen und auf die Schlafqualität. Das bedeutet, dass ein signifikantes Ungleichgewicht (zwischen Anforderungen und Ressourcen) mit gewisser Wahrscheinlichkeit zum Burnout-Syndrom führen wird. Als Ansatzpunkt zur Vorbeugung und Therapie dieses Syndroms resultiert aus diesem Modell die Wiederherstellung des Gleichgewichts. Dazu sind bestimmte Kompetenzen wie zum Beispiel die der Selbstregulierung, des Selbstmanagements oder der Umsetzungskompetenzen notwendig. Weitere Hinweise enthalten die Abschnitte *Burnout-Vorbeugung* und *Behandlung des Burnout-Syndroms*.

Da der ERI ein anerkanntes Verfahren zur Verhältnisprävention ist, werden aus den mit ihm gewonnenen Ergebnissen keine individuellen verhaltenspräventiven Maßnahmen zum Kompetenzaufbau abgeleitet, sondern strukturelle Maßnahmen,

die verhältnispräventiv sowohl an den Anforderungen an die Mitarbeiter wie auch an deren Ressourcen ansetzen.

Burnout-Vorbeugung

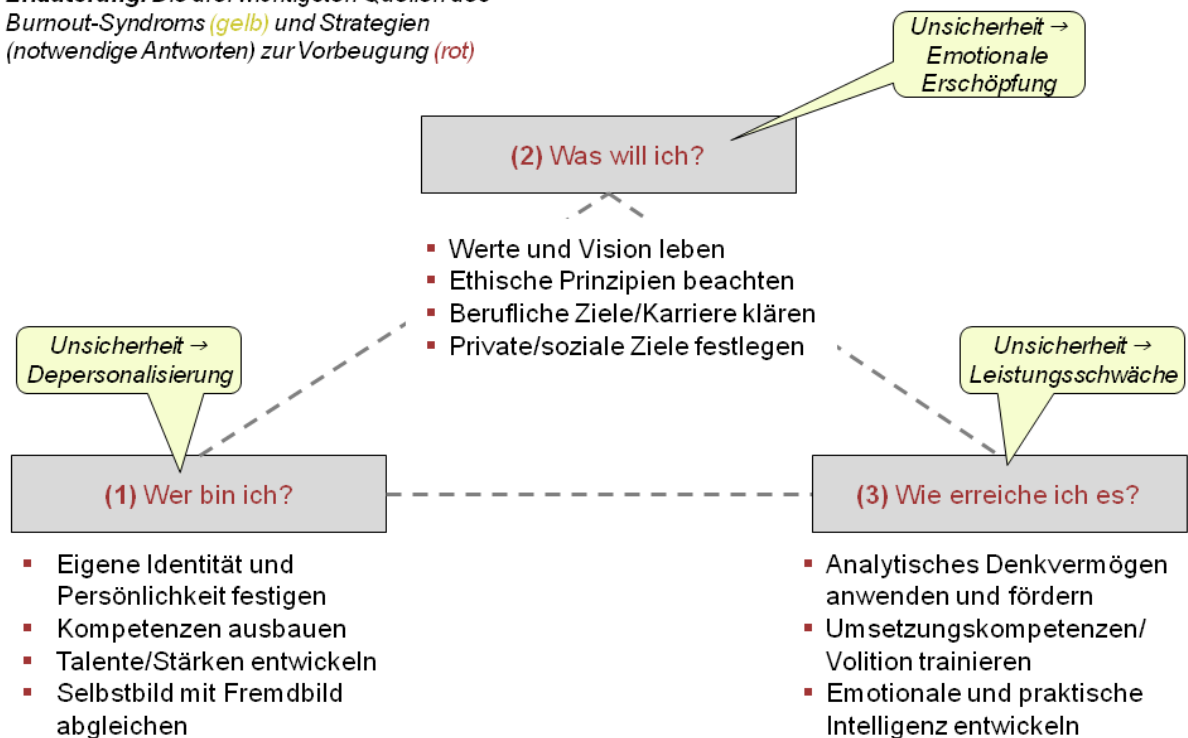
Das Hauptproblem für die Entwicklung wirksamer Maßnahmen zur Vorbeugung und Behandlung besteht darin, dass das Burnout-Syndrom nicht als Krankheit mit klar definierten Symptomen und Ursachen gilt. Je nach Erklärungsmodell fallen die Empfehlungen äußerst unterschiedlich aus. Als kleinster gemeinsamer Nenner können die Stressmodelle von Ferdinand Jaggi und von Richard Lazarus herangezogen werden. Nach Jaggi handelt es sich beim Burnout um eine körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung aufgrund beruflicher Überlastung. Nach Lazarus wird Burnout durch Stress ausgelöst, der aus Sicht der betroffenen Person nicht bewältigt werden kann. Es handelt sich um ein subjektiv wahrgenommenes Auseinanderklaffen von

- externen (beruflichen) Anforderungen bzw. Belastungen einerseits und
- individuellen Fähigkeiten zur Bewältigung der Beanspruchungen andererseits.

Diese Diskrepanz ist oft mit dem Gefühl der Ohnmacht verbunden. Zentral ist dabei die (vermeintliche oder zutreffende) Annahme der Überforderung oder mangelnden Kontrolle (Kontrollüberzeugung).

Burnout-Vorbeugung (durch Ganzheitliche Selbststeuerung/Volition)

Erläuterung: Die drei wichtigsten Quellen des Burnout-Syndroms (gelb) und Strategien (notwendige Antworten) zur Vorbeugung (rot)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Wer bin ich?

Unsicherheit oder Unklarheit über die erste Frage und damit über die eigene Identität entzieht dem Menschen die Basis des Selbstwertgefühls. Wenn jemand seine Kompetenzen und Stärken nicht kennt und kein Feedback einfordert, können Selbst- und Fremdbild auseinanderklaffen und verhindern, dass jemand seine Fähigkeiten, Stärken und Talente wirksam einsetzt. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Anforderungen an Unternehmen sich immer schneller verändern. Wenn jemand strategische Veränderungen nicht versteht und nachvollziehen kann, ist es ihm nicht möglich, seine Kompetenzen an die neuen Anforderungen anzupassen, also zu lernen. Oftmals kommt die Betriebsblindheit durch Routine hinzu, die sich meistens dann einstellt, wenn jemand die gleiche Aufgabe länger als fünf Jahre ausübt. Wird er nicht ständig gefordert, kommt es zur Abstumpfung (trotz – oder gerade wegen hoher Arbeitsbelastung). Häufig ist ambitionierten Nachwuchskräften im Management nicht klar, welche konkreten Managementkompetenzen sie auf dem Weg nach oben entwickeln müssen. Damit ist besonderer Stress durch ein Missverhältnis von Soll- und Ist-Kompetenzen vorprogrammiert.

Was will ich?

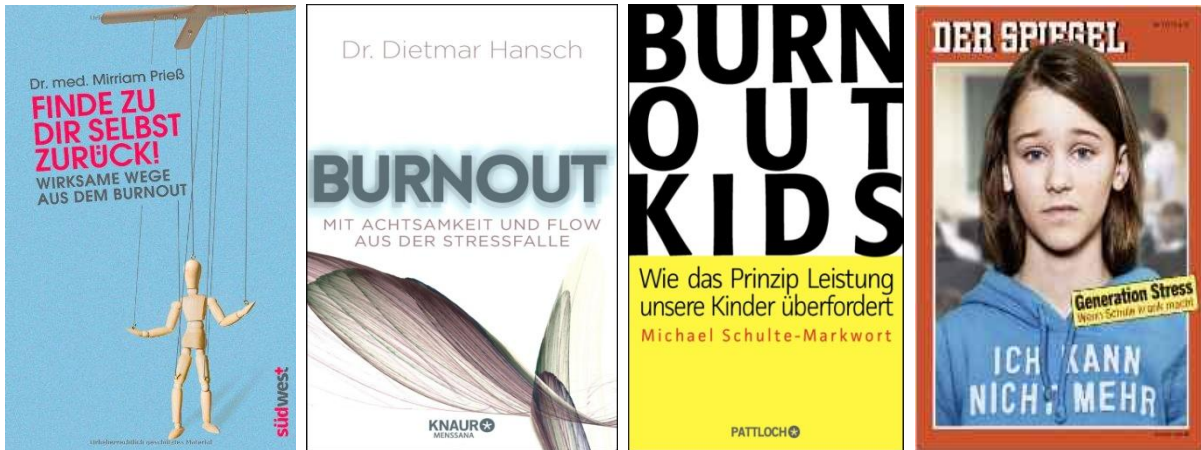
Eine Antwort auf die zweite Frage (Was will ich?) ist deswegen so wichtig, weil klare Ziele unsere mentale Energie mobilisieren und fokussieren. Dagegen kann es bei fehlenden Zielen, Werten, Perspektiven und somit Energiequellen sehr schnell zur emotionalen Erschöpfung im Sinne des MBI kommen. Erich Fromm hat darauf hingewiesen, dass wir unsere ganze Energie darauf verwenden, das zu bekommen, was wir wollen. Die meisten Menschen fragen nicht nach der Voraussetzung dafür, zu wissen, was sie wirklich wollen. Beispielsweise drängen viele Nachwuchskräfte in die Führungslaufbahn, ohne sich darüber im Klaren zu sein, welche gleichwertigen Alternativen es gibt und ob sie über die notwendigen Führungskompetenzen verfügen. Ein weiteres Problem ist die Tatsache, dass Fach- und Führungskräfte in vielen Berufsgruppen den tieferen Sinn in dem nicht erkennen, was sie tun. Es ist eine Frage der Ethik, die heute weitgehend von politischen Ideologien, vermeintlichen Vorbildern in Massenmedien und in der kommerziellen und politischen Werbung verdrängt wurde. Diese Verwirrung macht es schwer, klare persönliche Ziele zu formulieren und die Aufmerksamkeit auf das zu richten, worauf es wirklich ankommt im Leben. Ziele haben die größte Motivationskraft; sie mobilisieren und fokussieren Energie; sie verhindern das Gefühl der Apathie und steigern die Leistungsfähigkeit.

Wie erreiche ich effizient meine Ziele?

Die dritte Frage nach der effizienten Vorgehensweise zur Zielerreichung zielt auf die Leistungsfähigkeit. Dahinter verbirgt sich das ökonomische Prinzip des sparsamen Umgangs mit mentalen und zeitlichen Ressourcen. Die emotionalen Kompetenzen sollten helfen, belastende Situationen möglichst schnell und effektiv zu überwinden. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob jemand eher ängstlich, nervös, reizbar und empfindlich oder eher gelassen ist, und wie viel Zeit er für die Überwindung emotionaler und sozialer Konflikte und Probleme investiert. Einen Beitrag zu mehr Effizienz leistet auch die Entwicklung der praktischen Intelligenz zur Bewältigung alltäglicher Herausforderungen. Fehlen diese Fähigkeiten oder werden sie nicht

gefordert, kommt es nahezu zwangsläufig zur Überforderung durch Leistungsschwäche im Sinne des MBI.

Ratgeber zum Nachlesen:



Um eine erste Einschätzung Ihrer Situation zu erhalten können Sie einen Burnout-Test (Online-Selbsttest) machen. Der **Schnelltest** dauert ca. 2 min., der **ausführliche Burnout-Test** dauert ca. 20-30 min.

Die beiden Tests finden Sie unter:

<http://www.hilfe-bei-burnout.de/burnout-test/>

Quellen:

Folien aus dem Vortrag Dipl.-Psych. Dr. Matthias Witt-Brummermann

Text und Grafiken tlw. aus Wikipedia