

Ausgebrannt: Das Burnout- Syndrom

Dr. med. Birgit Angrick, 2003

Burg-Klinik

In unserer modernen Gesellschaft leiden immer mehr Menschen an Ausbrennen (Burn-out) oder an Stress.

1. Stress ist wie ein Daueralarm im Körper und in der Seele, der nicht aufgelöst wird, wie eine Sirene, die nicht abgestellt wird.
2. Wird ein Auto zu hochtourig gefahren, geht nicht nur der Motor kaputt. Dem Motorsportinteressierten ist das „Reifen-Burnout“ sicher ein Begriff.

Als der amerikanische Psychologe Herbert J. Freudenberger 1974 [1] erstmals das von ihm so genannte Burnout-Syndrom beschrieb, hatte er zunächst nur das Ausgebrannt-Sein bestimmter Berufsgruppen im Auge. Deren Angehörige litten unter der compassion fatigue, also unter Erschöpfung durch zuviel Mitgefühl. Dies betraf Menschen, deren wichtigstes Tätigkeitsmerkmal die Fürsorge für andere ist, also helfende Berufe, Therapeuten, Ärzte, Selbständige, Führungskräfte aber auch Hausfrauen und Mütter. Es erschien nicht verwunderlich und tragischerweise gerade Menschen zu betreffen, die in ihrer beruflichen Motivation begeisterungsfähig, idealistisch und zunächst „entflammt“ sind, sehr viel von sich fordern und auch geben.

Freudenberger und Mitarbeiter identifizierten zunächst diese **in der Persönlichkeit selbst liegenden Faktoren** des Burnout:

Ein hohes Engagement, Ehrgeiz, die Neigung zur eigenen permanenten Überforderung führen rasch ins Burnout. Es werden vor allem die Fleißigen und Ehrgeizigen betroffen, diejenigen, die es allen recht machen wollen, die nicht Nein sagen können und sich dabei verausgaben - die besonders leistungsbereiten Menschen, die ihre Erfüllung im Beruf oder in sozialen Aufgaben finden und sich dabei außergewöhnlich engagieren. Frauen sind insgesamt deutlich überrepräsentiert, wobei die Doppelbelastung durch Beruf und Familie besonders bei allein stehenden Müttern als entscheidend angesehen wird. Besonders fatal ist, dass gerade die primär eher starken Persönlichkeiten sich

diese Problematik lange Zeit nicht eingestehen und erst Hilfen annehmen können, wenn sich ein Spätstadium des Ausgebranntseins bereits eingestellt hat.

Aus derzeitiger Sicht ist es jedoch wichtig, neben diesen inneren Faktoren, auch **äußere, in der aktuellen Arbeitswelt begründete, Ursachen** zu berücksichtigen, die eine Zunahme des Burnout`s heute erklären könnten:

Zum einen gibt es inzwischen ein Gefühl des Ausgeliefertseins und der mangelnden Einflußmöglichkeit auf die Arbeit, zum anderen den Zwang zur permanenten Aufmerksamkeit in fast allen Berufen. Die „Akkordarbeit am Projekt der Moderne“ (Norbert Bolz) macht alle ziemlich müde. Schlimmer noch, man darf sich diese Müdigkeit in der globalisierten 7 Tage – 24 Stunden – Welt nicht eingestehen. [2] Eine moderne Medienlandschaft trägt zu einer unphysiologischen Beschleunigung der Zeit, einer ebenso unrealistischen Problemlösegeschwindigkeit im 1 ½-Stunden-Spielfilmtakt und einer (scheinbar) dauerhaften Erreichbarkeit und Verfügbarkeit, zu maximaler psychischer Reizüberflutung bei. Der steigende Konsum von Muntermachern aller Art (Kaffee, Tee, Nikotin, Energydrinks, Energyriegel) ist ein Indiz hierfür und zeigt ein suchtbildendes gesellschaftliches System. Denn Vielen reichen diese low intensity-Dopingmittel nicht mehr aus, sie brauchen Härteres, um den Zeitpunkt der völligen Erschöpfung hinauszuschieben: Speed, Kokain oder Amphetaminpräparate. Doping ist leider längst kein Privileg des modernen Sports mehr.

Karoshi nennen die Japaner, wenn jemand plötzlich tot über seinem Schreibtisch zusammenbricht. Im Jahr 2001 wurden dem japanischen Arbeitsministerium 690 derartige Fälle gemeldet. Davon wurden 143 Schicksale als Arbeitsunfall anerkannt und mit Entschädigungszahlungen an die Hinterbliebenen bedacht. Als Karoshi-Kandidat gilt derjenige, der über 6 Monate hinweg mindestens 100 Überstunden pro Monat schiebt, was im arbeitswütigen Japan keine Seltenheit ist. [3]

Aber auch einer Umfrage der Europäischen Union zufolge, fühlen sich bereits 2/3 der europäischen Arbeitnehmer gestresst. Dabei ist es nicht unbedingt die Zahl der Überstunden alleine, die in Zeiten von dünnen Personaldecken zunimmt. Die Arbeit wird nicht nur quantitativ, sondern qualitativ spürbar mehr. Der aktuelle Unfallverhütungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung notiert,

dass über die Hälfte aller Arbeitnehmer unter starkem Termin- und Leistungsdruck leidet. [3]

Globalisierung, technischer Umbruch, Rationalisierung und Mobilität – diese Entwicklungen der modernen Arbeitswelt verlangen den Arbeitnehmern zunehmend Flexibilität, Konzentrationsfähigkeit und nervliche Belastbarkeit ab. Gleichzeitig schwindet in vielen Bereichen die Arbeitsplatzsicherheit. Viele versuchen mit dieser Entwicklung Schritt zu halten und verzichten folglich auf Lebensqualität: In einer amerikanischen Studie gaben 40 % der Befragten an, dass sie heute im Vergleich zu vor 5 Jahren mehr arbeiten und weniger schlafen. Die Folgen mentaler Beanspruchung haben sich mittlerweile einen traurigen vorderen Platz bei den Berufsrisiken reserviert. [3]

Die (deutsche) Zahnarztwoche beschreibt in einer Umfrage 1996 bereits, daß 60% der Zahnärzte spätestens fünf Jahre nach der Niederlassung von ihrem Beruf, vor allem aufgrund der äußeren Umstände, so frustriert, 77% so ermüdet sind, (19% tragen sich mit Suizidgedanken!), daß sie diesen Beruf nicht mehr ergreifen würden. [4]

In einem bemerkenswerten Artikel im Deutschen Ärzteblatt Ende November 2001 belegt Dr. Frank König durch umfangreiches Studienmaterial, daß die Prävalenzrate von manifesten psychiatrischen Erkrankungen, insbesondere von Depressionen und Sucht sowie die Suizidrate bei Ärzten über der der Allgemeinbevölkerung liegt. Ärztinnen sind besonders gefährdet. [5]

Hohe Arbeitsanforderungen bei verstärkter Wettbewerbssituation oder Personalmangel, ständiger Zeitdruck, Nacht- und Schichtarbeit, wachsende Verantwortung, schlechte Kommunikation unter allen Beteiligten im Arbeitsprozess und zunehmend unpersönliches, intrigenbelastetes und bedrückendes Arbeitsklima spielen eine große Rolle. In der modernen Arbeitswelt gewinnen soziale Belohnungen entscheidend an Bedeutung. Dabei geht es sicherlich auch um eine angemessene Bezahlung für die geleistete Arbeit, aber eben zunehmend auch um Aufstiegschancen und Arbeitsplatzsicherheit. Dazu kommt die psychische Dimension der Belohnung, nämlich Anerkennung und Wertschätzung. Immer dann, wenn Anforderungen und diese Belohnungen anhaltend aus der Balance geraten, stürzen Menschen in tiefe Krisen.

Das heißt folglich, indem die Soziologen heute das Ursachenverständnis des Burn-out-Begriffes von Freudenberg 1974 weiterentwickeln, dass nicht nur Mitarbeiter mit persönlichen Voraussetzungen den psychischen Belastungen durch Stress unterliegen, sondern auch Mitarbeiter, die auf soziale Belohnung hoffen oder aber keine Arbeitsplatzalternativen haben.

Dass Arbeitsplatzbelastungen, die im zwischenmenschlichen Bereich liegen, mindestens genauso wichtig sind, wie die klassischen Stressoren Lärm oder Schichtdienst, lässt sich auch aus den Ergebnissen eines Projektes der Berthelmann-Stiftung ableiten: „Es gibt kaum einen Zusammenhang, der statistisch prägnanter ist als der zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Häufung von krankheitsbedingten Fehlzeiten“, erklärt Arbeitswissenschaftler Oppolzer. „Vor allem die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, aber auch mit den Kolleginnen und Kollegen korreliert stark mit der Höhe des Krankenstandes“. [6]

Gesund und präsent bleiben die Arbeitnehmer, die sich von ihrem Chef gerecht behandelt fühlen, ihren Entscheidungsspielraum gewahrt wissen, Entscheidungsgewalt über ihren Aufgabenbereich haben und den neuen Anforderungen entsprechend fortgebildet sind. Es wird hiermit sicherlich deutlich, dass das „Burnout“ viele Verbindungen zum „Mobbing“ - Syndrom aufweist, einem besonderen Konfliktmodell der heutigen Arbeitswelt.

Ich möchte an dieser Stelle anmerken, dass sich die bisherigen Schilderungen zwar auf die "äußere" Arbeitswelt beziehen, aber Burnout-Entwicklungen gleichermaßen auf die innerfamiliären Abläufe bei Hausfrauen, allein erziehenden oder mehrfachbelasteten Eltern oder gar auf Menschen übertragbar sind, die einen kranken oder behinderten Angehörigen pflegen!

Folgende Aspekte sind zur Beschreibung des Burnout-Syndroms nach Sonneck, Wien 1996 hervorzuheben [7]:

- I. Unter *emotionaler Erschöpfung* verstehen wir Müdigkeit schon bei dem Gedanken an die Arbeit, chronische Müdigkeit von früh bis spät, Tag und Nacht. Schlafstörungen, Schlaflosigkeit, erhöhte Krankheitsanfälligkeit, körperliche Beschwerden und auch herabgesetzte Libido.

- II. *Depersonalisierung* bedeutet negative, zynische Einstellung gegenüber Kollegen, negative Gefühle gegenüber Patienten/Klienten/Schülern und Studenten, gleichzeitig Schuldgefühle zu diesen Empfindungen und folglich Einschränkung von sozialen Kontakten, Rückzug in die eigenen vier Wände, Vermeidungsverhalten, Reduzierung der Arbeit auf das Nötigste
- III. Der wesentliche Aspekt ist die *Leistungsunzufriedenheit*, die gleichzeitig reduzierte Leistungsfähigkeit. Erfahrungen der Erfolgs- und Machtlosigkeit, der bereits erwähnten fehlenden Anerkennung, mangelndes Feedback, Insuffizienzgefühle bei chronischer Überforderung.
- IV. In der Phase der *vitalen Instabilität* beherrscht Depression das Bild, Erregbarkeit, gleichzeitig Gehemmtheit, Ängstlichkeit und Unruhe, sie kann bis zu Suizidgedanken und Suizidversuchen führen.

Freudenberger und Mitarbeiter haben erstmals Phasentheorien zur Entwicklung des Burnout vorgestellt, Sonneck und Mitarbeiter zeigen in der Veröffentlichung 1996 die Burnout-Entwicklung und einige mögliche Interventionen folgendermaßen [7]:

Sie bezeichnen das *Stadium I*, als den Zwang, sich beweisen zu müssen: Alles beginnt damit, dass aus dem persönlichen Interesse, dem hohen Tatendrang und Leistungswunsch, durch erhöhte Erwartung an sich selbst ein sogenannter Leistungszwang wird. Dann sinkt die Bereitschaft, die eigenen Möglichkeiten und v.a. auch die eigenen Grenzen (sowie Rückschläge) anzuerkennen.

In diesem sehr häufig anzutreffenden Stadium kommt es darauf an, diesen Umschlagpunkt von Leistungsstreben zu Leistungszwang zu erkennen, das individuelle Tempo zu finden und beides aufeinander abzustimmen.

Das *Stadium II* bezeichnet Sonneck als verstärkten Einsatz: Das Gefühl, alles selber machen zu müssen, um sich zu beweisen, wird immer deutlicher, delegieren wird als zu umständlich und zeitaufwendig, vielleicht auch als unangebracht erlebt, weil es die eigene Unentbehrlichkeit bedrohen könnte.

In diesem Stadium delegieren zu üben, abzugeben, „nein sagen“ zu lernen, kann rasch die weitere Burnout-Entwicklung aufhalten.

Im *Stadium III* setzt eine Vernachlässigung eigener Bedürfnisse ein: der Wunsch nach Ruhe und Entspannung, angenehmen Sozialkontakten usw. tritt mehr und mehr in den Hintergrund. Das Gefühl, diese Bedürfnisse gar nicht mehr zu haben, tritt hervor. Dies bezieht sich nicht zuletzt auch auf sexuelle Bedürfnisse. In diesem Stadium kommt es nicht selten zu einem vermehrten Nikotin-, Alkohol-, Kaffee-, Aufputzmittel-, aber auch Schlafmittelgebrauch, da spätestens jetzt Schlafstörungen bestehen. Das Fatale ist, bis zu diesem Stadium fühlt man sich meist nicht nur wohl, sondern sogar ganz besonders wohl, weshalb eine Unterbrechung dieser Entwicklung häufig mit Unbehagen und dem Gefühl mangelnder Tüchtigkeit verbunden ist. Bezogen auf das Suchtproblem kommt es zu Versagensgefühlen.

Es ist jetzt unbedingt nötig auf die vernachlässigten Bedürfnisse zu achten und bei Suchtentwicklung professionelle Hilfen zu suchen, ansonsten kommt es im

Stadium IV verstärkt zur Verdrängung dieser Probleme und Bedürfnisse, wobei hier insbesondere auch Fehlleistungen, wie Unpünktlichkeit, Verwechslung von Terminen und ähnliches auftreten.

Hier wäre es wichtig, solche Fehlleistungen nicht nur auf unausweichliche Überlastung zurückzuführen, sondern auch den eigenen Anteil zu erkennen, die Symptome wahrzunehmen, ihren Hinweischarakter zu verstehen und entsprechend Konsequenzen zu ziehen.

Im *Stadium V* folgt eine Umdeutung von Werten: In diesem Stadium trübt sich die Wahrnehmung im Sinne einer Abstumpfung. Die Prioritäten verschieben sich, soziale Kontakte werden als inadäquat und belastend erlebt, wichtige Ziele im Leben entwertet und umgewertet. Dieses Stadium bezeichnet das so genannte Beziehungs-Burnout, das nicht nur in der Partnerschaft, sondern auch in der Betreuung von Patienten oder Klienten eine Rolle spielt. Jeder neue Klient wird wie jede neue Arbeitsaufgabe als Belastung erlebt.

Die Grundwerte zu überprüfen und frühere Freunde und Kontakte beispielsweise zu reaktivieren, um eine Wertekorrektur zu bekommen, ist ab diesem Stadium unerlässlich.

Auch im weiteren *Stadium VI* entwickelt sich die Verleugnung der auftretenden Probleme fort: Abkapselung von der Umwelt, die auch entwertet wird, Zynismus, aggressive Abwertung, Ungeduld und Intoleranz gegenüber Klienten, Kunden oder

Patienten, sowie Verwandten und Freunden zeigen das Ausmaß der Erschöpfung und Schwere des Kontrollverlustes über die eigenen Reaktionen. Ratlosigkeit, mangelnde Hilfsbereitschaft, fehlendes Einfühlungsvermögen charakterisieren den Umgang mit anderen Menschen.

Spätestens jetzt treten auch körperliche Beschwerden hinzu.

Im *Stadium VII* wird der Rückzug endgültig. Das soziale Netz, das noch beschützen und halten könnte, wird als feindlich, fordernd und überfordernd erlebt. Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit, sowie Entfremdung prägen das Bild. Alkohol, Medikamente, Drogen, Essen, Sexualität und anderes treten als Ersatzbefriedigung in den Vordergrund.

Spätestens jetzt bedarf es unbedingt professioneller Hilfe, ohne diese kommt es unweigerlich zu einer Verschlimmerung und zum Übergang in die folgenden Stadien dieser schweren Erkrankung:

Im *Stadium VIII* ist die Verhaltensänderung so deutlich, die Isolation und der Rückzug so ausgeprägt, dass jede Aufmerksamkeit oder Zuwendung der Umwelt sogar als Angriff verstanden wird, es kann zu paranoiden Reaktionen kommen, einem überwertigen Wahn oder Misstrauen gegen die Umwelt, selbst paranoide Entwicklungen können ausgelöst werden.

Im *Stadium IX* tritt ein Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit ein, ein Gefühl, nicht mehr man selbst zu sein, sondern nunmehr automatisch zu funktionieren. Solche Patienten beschreiben, ein so genanntes „Fassadengefühl“ oder ein „Automatengefühl“ zu erleben, oder auch vollständige Blockierungen ihrer sonst automatischen oder routinierten Handlungsabläufe.

Im *Stadium X und XI* beherrschen innere Leere und Depression das Bild: In dieser Phase der *vitalen Instabilität* richten sich die beschriebenen negativen Gefühle gegen die Außenwelt in einem verzweifelten Schuld-, Versagens- und Entwertungskreislauf gegen das eigene Selbst. Der Mensch fühlt sich ausgehöhlt, mutlos und leer, erlebt andererseits Panikattacken und phobische Zustände. Innere schmerzende Gefühle wechseln mit Abgestorbensein ab. Es handelt sich um eine schwere krankheitswertige

Depression, die zu Suizidgedanken und Versuchen führen kann, wenn nicht rechtzeitig Hilfe und Behandlung möglich werden.

Im letzten *Stadium XII*, der völligen Burnout-Erschöpfung kommt es zu den damit verbundenen Organerkrankungen bei schwer supprimierter Immunabwehr. Die gesamte Palette der körperlichen Akuterkrankungen ist möglich.

Nur noch professionelle Zusammenarbeit der unterschiedlichen ärztlichen Fachrichtungen kann hier lebensrettend wirken.

Sonneck und Mitarbeiter weisen in dieser Veröffentlichung 1996 übrigens auf einen noch zu ergänzenden Ursachenzusammenhang hin: In eigenen Untersuchungen konnten die Autoren feststellen, dass offenbar chronische Erkrankungen (Morbus Crohn, Colitis ulcerosa, weitere körperliche und auch seelische – psychiatrische chronische Erkrankungen) nach relativ kurzer Erkrankungsdauer von nur 2 Jahren bei über 63 % der Patienten zum Burnout führen können! 11 % dieser Patienten befinden sich in einem äußerst kritischen Zustand. [7]

Diagnostisch ordnet Hausotter 2002 das Burnout am ehesten einer Erschöpfungsdepression zu. Eine Arbeitsunfähigkeitsschreibung könne nur die kurzfristige Hilfe im Sinne der Krisenintervention sein. Der sozialmedizinischen Seite gelte ein besonderes Gewicht, es werden Kontakte zu Betriebsarzt, Vorgesetzten und Betriebsrat zur Änderung der Situation notwendig.

Der sozialmedizinische Gutachter stehe vor der schwierigen Situation, daß ein Endzustand nach einer anhaltenden Überforderung beurteilt werden muß. Hausotter formuliert, daß die plakative Diagnose „Burnout – Syndrom“ *allein* nicht als Begründung einer vorzeitigen Berentung dienen könne. Es gelte, die sehr enge Beziehung, wenn nicht gar Übereinstimmung, zum depressiven Syndrom zu bedenken. Er empfiehlt, sich an den Begutachtungskriterien einer krankheitswertigen Depression zu orientieren, wobei die fehlenden Einflußmöglichkeiten zur Änderung der beruflichen Situation ebenfalls in die gutachterliche Stellungnahme einfließen. Damit verlangt gerade das Burnout eine sehr komplexe, individuell biographische, bisherig therapeutische und sozialmedizinische Beurteilung. Deshalb empfiehlt auch Hausotter, daß stationäre Rehabilitation vor der Empfehlung einer vorzeitigen Berentung stehen sollte. [8]

In allen Erforschungen dieser schwerwiegenden Erkrankung steht bei der Fragestellung nach Hilfen die Erkennung des Problems an erster Stelle.

Bei der Komplexität dieser Abläufe wird sicherlich gleichlautend deutlich, dass es kein einfaches Patentrezept, keine für alle Burnout-Patienten gleichermaßen erfolgreich zutreffenden Handlungstipps geben kann. Dennoch möchte ich zum Abschluß einige Schritte aus der Erschöpfungsfalle aufzeigen, die ich aus den Büchern „Die Arbeitsfalle...“ von Bärbel Kerber [9] und „Ausgebrannt“ von Elliot Aronson und Mitarbeitern [10] entnommen habe:

1. Problem erkennen

Dies klingt zunächst banal, ist aber nicht zu unterschätzen, denn die verständliche und weit verbreitete Reaktion auf Belastung ist häufig, diese Tatsache schlichtweg zu verleugnen. Denen hinter solchem Selbstbetrug stehenden Ängsten kommt man auf die Spur, indem man sich fragt: Was passiert eigentlich, wenn ich weniger arbeite? Als hypothetische Antworten formuliert Kerber z.B.:

- ? Chaos und Unordnung brechen aus (Kontrollverlust)
- ? das Gefühl, wichtig zu sein kommt abhanden; übersetzt als Gefühl, nicht gebraucht zu werden
- ? Verlust von Anerkennung
- ? Es entsteht Ärger mit den Kollegen, die neidisch sind, oder die Teile meiner Arbeit übernehmen müssen. Im schlimmsten Fall droht Arbeitsplatzverlust.

Man sollte sich diese Frage stellen, um die eigene Motivation zu verstehen. Nur wer ehrlich zu sich selbst ist, kann echte Besserung erzielen.

2. Zeit managen

Es ist für viele selbstverständlich, ihre Termine in Planer niederzuschreiben. Trotzdem sollen solche traditionellen Methoden nicht unerwähnt bleiben, denn es kommt sehr auf das *wie* an:

Eine der größten Schwierigkeiten bereitet dabei häufig die Frage, welche Dinge zuerst erledigt werden müssen. Es genügt nicht, sich nur zu notieren, was am Tag X getan

werden muß. Es ist vielmehr wesentlich, die Aufgaben nach Dringlichkeit zu ordnen. Eine wichtige Regel guten Zeitmanagements ist dabei, genügend zeitlichen Puffer einzuplanen. Wir alle tendieren in der Regel dazu, die Zeit, die wir für eine Aufgabe benötigen, eher zu unterschätzen. Wenn Sie also vermuten, dass sie etwa 3 Tage für eine Sache brauchen, dann planen sie – sofern möglich - eine Woche ein. So können Sie Enttäuschungen vorbeugen.

Arbeiten Sie in einem Beruf, in dem sehr viel unerwartete Termine oder Notfälle im Laufe des Tages bearbeitet werden müssen, weiß man aus wirtschaftspsychologischen Untersuchungen, dass maximal 30 % des Arbeitstages an feststehenden Terminen verplant sein dürfen, um den nötigen Zeitpuffer für die unerwarteten Aufgaben überhaupt zu haben.

3. Kontrolle zurückgewinnen

Hierfür wesentlich ist die nötige Kraft und Disziplin, sich wirklich auf die Arbeit zu konzentrieren und sich nicht ablenken zu lassen. Wenn Sie mit etwas Wichtigem beschäftigt sind, sollten Sie das andere ruhig wissen lassen. Menschen, die dann zu Ihnen kommen und Sie unterbrechen, sollten Sie freundlich darauf hinweisen, dass Sie im Augenblick keine Zeit haben. Die Kontrolle zurückgewinnen gelingt nur, indem man sich Filter schafft, die unerwünschte Informationen und Kommunikation fernhalten. Wer bspw. (wie die meisten) nicht den Luxus einer Sekretärin hat, sollte zumindest über technische Filter (Anrufbeantworter) oder zeitliche Filter (bestimmte Telefonzeiten) einmal nachdenken. Der Zukunftsforscher Karl-Heinz Steinmüller empfiehlt: „Es geht darum, den Ansprüchen der universellen Erreichbarkeit zu widerstehen.“ [11]

Nur durch die Zeitfilter vermeidet man, permanent aus der Arbeit herausgerissen zu werden und immer wieder von neuem einen Gedankenzusammenhang fassen zu können.

4. Nein sagen können

Wehren Sie sich gegen die universellen und (scheinbar) alle dringlichen Anforderungen aus Ihrer Umgebung, denn nur so gelingt es, den Kollaps zu vermeiden. Dies ist sicherlich leichter gesagt als getan. Denn in einer angespannten Arbeitsmarktlage möchte keiner seinen Job leichtfertig riskieren, indem er zu häufig Nein sagt. Die Angst,

bei der nächsten Beförderung übergangen zu werden oder beim Vorgesetzten in Mißkredit zu geraten, ist zu übermächtig. Entscheidend ist deshalb, wie man Nein sagt. Natürlich sollten Sie nicht ohne Begründung abblocken, sondern alternative Lösungen anbieten.

Kerber formuliert Beispiele, um Nein zu sagen:

- „Das schaffe ich nicht in der Zeit, die wir dafür zur Verfügung haben. Möglich ist das nur, wenn ich im Gegenzug eine weniger wichtige Aufgabe abgeben kann.“
- „Wir können es schaffen, aber nur mit mehr Ressourcen und mehr Zeit.“
- „Ich weiß nicht, wie wir diesen Termin erfüllen können. Was würde denn passieren, wenn wir erst eine Woche später fertig wären?“

Elliot Aronson und Mitarbeiter (1983) formulieren ein weiteres sehr wesentliches Kriterium zum Schutz vor Burnout - Sie nennen es *Abgrenzung* :

Für alle Arbeiten ist die nötige Zeit so einzuteilen, dass für regelmäßige Freizeit an den Abenden, an den Wochenenden und der Urlaubszeit gesorgt ist. Arbeitssucht, d.h. regelmäßig Überstunden und abendliche Arbeit zu Hause, ist unbedingt zu vermeiden. Es ist wichtig, dass die in der Arbeitssphäre und in den *nicht* arbeitsbezogenen Lebensbereichen investierten Energien sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Es ist auch wichtig, dass der Arbeitsbereich vom sonstigen Leben getrennt wird (räumlich wie zeitlich), dass man bei der Arbeit voll und ganz anwesend ist und dann voll und ganz weggeht. Solche Abgrenzungen erlauben Engagement für alle Lebensrollen und begrenzen den jeder Rolle innewohnenden Stress auf ihre Zeit und ihren Ort. Es hat sich herausgestellt, dass Überschneidungen von beruflichen und privaten Belastungen hoch mit Burnout korrelieren. So ist es z.B. unbedingt wichtig, dass die beruflichen Probleme nicht mit nach Hause getragen werden. Vielfältige Diskussionen der beruflichen Krisen mit Freunden und Familienmitgliedern lassen die traumatischen Erlebnisse neu entstehen, die Darstellung der eigenen Seite einer Situation verhilft nur selten zu neuen Einsichten oder Bewältigungsstrategien. Im Gegenteil, eine Zeit der Dekompression nach der Arbeit (beispielsweise als Zeitspanne für Ruhe, Meditation, sportliches Training oder Entspannung) hat sich als ungemein nützlich erwiesen.

5. Pausen machen

Es mag zunächst widersprüchlich klingen für Menschen, die über einen Mangel an Zeit klagen: Aber was helfen kann sind Pausen. Wir haben nämlich nur deshalb keine Zeit, weil wir durch straffes Zeitmanagement und durch die Zeitspargeräte, ich nenne sie sehr gerne lieber Zeitbeschleunigungsgeräte, wie E-Mail und Fax gewonnene Zeit wieder sofort mit neuen Tätigkeiten verplanen, anstatt diese einfach als Zeitpuffer zu lassen.

Pausen setzen Anfangs- und Endmarken und verhindern, dass man den Überblick darüber verliert, an was und wieviel Dingen man derzeit gleichzeitig arbeitet. Pausen sind als Wegmarken wichtiger denn je. Sie stabilisieren im unruhigen Umfeld der Echtzeitgesellschaft, die keinen Tag und keine Nacht und keinen Sonntag mehr kennt. Sie helfen, Struktur im Arbeitstag und unbedingt auch im sogenannten Feierabend, zurückzuerobern. Letztlich verschaffen Pausen auch das, was zur Kreativität nötig ist: - Zeit zur Reflexion und zur Beschaulichkeit, zum Betrachten, zum Innehalten, ohne gleichzeitig immer Handeln zu müssen. Kaum jemand kann unter Zeitdruck kreativ sein. Viele haben schon häufig die Erfahrung gemacht, dass ihnen in Zeiten der Muße, die besten Einfälle kommen. Weder Ideenreichtum, noch Effektivität lassen sich durch Selbstdisziplin erzwingen.

Menschen in den helfenden Berufen, wie auch in Berufen mit vielfältigen Überschneidungen der dienstlichen und privaten Lebensräume, beispielsweise durch Bereitschaftsdienste, sollten zumindest bereit sein, für sich selbst genauso viel zu tun, wie für ihre Klienten.

Supervision und Balintgruppen erlauben Aufarbeitung der besonderen beruflichen Belastungen.

Psychotherapie und psychosomatische Rehabilitation ermöglichen anzuhalten, um die individuellen Anteile an der Burnout-Entwicklung zu verstehen. In fortgeschrittenen Burnout Stadien sind sie unentbehrlicher Therapiebaustein dieser unter Umständen lebensgefährlichen seelischen und psychosomatischen Erschöpfung. Und sie ermöglichen im Sinne der Selbstheilung Wertekorrektur zur Prophylaxe des Burnouts.

„Weil wir nicht leben, um zu arbeiten“

Literatur

- [1] Freudenberger, zitiert
von Ernst, Heiko, Chefredakteur der **Psychologie Heute** Oktober 2002, 29.Jg., Heft 10,
BELTZ Vlg. und
von Schulte, Ralph-M., Dr.med., in **extracta psychiatrica** , Jg. 10,Heft 9, 1996
- [2] Bolz, Norbert, zitiert
von Ernst, Heiko, Chefredakteur der **Psychologie Heute** Oktober 2002, 29.Jg., Heft 10,
BELTZ Vlg.
- [3] Krumpholz-Reichel, Anja in **Psychologie Heute** Oktober 2002, 29.Jg., Heft 10,
BELTZ Vlg.
- [4] Holzamer-Herrmann, Marianne und Herrmann, Jörg-Michael, in: **extracta
psychiatrica** , Jg. 10,Heft 9, 1996
- [5] König, Frank, Dr.med., Deutsches Ärzteblatt, Jg. 98, Heft 47, 23.11.2001
- [6] Opolzer, Alfred, zitiert von
Krumpholz-Reichel, Anja in **Psychologie Heute** Oktober 2002, 29.Jg., Heft 10, BELTZ
Vlg.
- [7] Sonneck, Gernot, Prof.Dr., **TW Neurologie Psychiatrie**, 10, Heft 6, Juni 1996, Seite
454-458
- [8] Hausotter, Wolfgang, Dr.med., Begutachtung somatoformer und funktioneller
Störungen, Urban&Fischer, 2002
- [9] Bärbel Kerber „Die Arbeitsfalle und wie man sein Leben zurückgewinnt“. Strategien
gegen die Selbstaussbeutung und für ein wertvolles Leben. Metropolitan, Düsseldorf
2002
- [10] Elliot Aronson und Mitarb. „Ausgebrannt – Vom Überdruß zur Selbstentfaltung“.
Klett-Cotta, Stuttgart 1983

Jörg Fengler „Helfen macht müde“. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und
beruflicher Deformation. Pfeiffer, München, 1996