

2001/01

# Forschung für die Praxis

## Das Phänomen Burnout und was man dagegen tun kann

### 1 Einleitung

Nichts macht mehr Spaß, man fühlt sich ausgelaugt und leer, die Arbeit geht nicht mehr von der Hand. Diese ständige Müdigkeit, diese Lustlosigkeit – woran kann dies liegen? Früher hatte man die Kunden gerne und prompt bedient, mit Engagement beraten - jetzt fällt es oft schwer, den Widerwillen gegen einen ungeduldigen oder uneinsichtigen Kunden zu verbergen. Dies könnte ein Fall von Burnout sein.

Nach Schätzungen von Arbeitsmedizinern sollen bereits etwa 5% der 25- bis 40jährigen Angestellten in Deutschland an akuter chronischer Erschöpfung leiden (Linneweh, 1996). Die mit Burnout zusammenhängenden Überlastungen können häufig zu psychosomatischen Erkrankungen (z.B. Asthma bronchiale) führen (Fürstenberg, 1995; Leitner, 1993). Dabei gehen vielfältige körperliche Beschwerden mit massiven Konzentrationsstörungen, allgemeiner Leistungs- und Antriebsschwäche und einer ständigen starken Müdigkeit einher.

Das Verhalten der von Burnout Betroffenen beeinträchtigt die sozialen Beziehungen innerhalb von Unternehmen und Organisation und hat deutlich negative Effekte auf die Effizienz der Arbeit. Zunehmend mangelnde Flexibilität, Intoleranz und die Zurückweisung jeglicher Kritik im Endstadium des Burnoutprozesses wirken sich auf die Leistung und insbesondere auf die Zusammenarbeit mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden aus. Damit ist Burnout auch ein ernstzunehmendes Problem für Betriebe: Wenn sich die Fehlzeiten erhöhen oder wenn Kunden schlecht bedient werden, steigen auch die Kosten.

### 2 Was bedeutet Burnout?

Burnout hat emotionale, verhaltensbezogene, physische und zwischenmenschliche Symptome. Die am häufigsten genannten Symptome, durch die das Burnout-Erleben geprägt ist, sind eine herabgesetzte Energie („kaputt und erschöpft“ sein), Gefühle der Hilf- und Hoffnungslosigkeit sowie der Überforderung durch die Tätigkeit, mangelnder Enthusiasmus für die Arbeit, reduzierte Kreativität und Leistung, negative und zynische Einstellungen gegenüber anderen und sich selbst, berufliche Demotivation, geringe Arbeitsproduktivität, Fehlzeiten, Fluktuation, Depression und Ängste. Das besondere an Burnout ist jedoch, dass der Betroffene früher an seinem Arbeitsplatz eine ausreichende bis sogar überragende Leistung erbracht hat, zu der er inzwischen nicht

mehr in der Lage ist. Burnout wird somit auch als ein Resultat von chronischem Stress definiert (Demerouti, 1999).

Als Kernbestandteil von vielen Versuchen, Burnout zu definieren, lassen sich drei Symptomgruppen zusammenfassen (Maslach & Jackson, 1984; Jüptner, 1993; Nerdinger, 1994):

- **Emotionale Erschöpfung**, die mit dem subjektiven Erleben von Kraftlosigkeit, Ohnmacht, dem Gefühl nicht verstanden zu werden, am Ende zu sein, einhergeht.
- **Reduzierte Leistungsfähigkeit** bzw. Antriebsverlust, die sich in mangelnder Tatkraft äußert.
- **Depersonalisation** beschreibt die gefühllose, „abgestumpfte“ Reaktion auf Menschen, die gewöhnlich Empfänger der Dienstleistung sind. D.h. der Kunde oder Patient wird als unpersönliches Objekt behandelt.

Diese Reaktionen wurden zu Beginn der Erforschung von Burnout in den letzten zwei Jahrzehnten vor allem bei Mitarbeitern in sozialen und pflegerischen Berufen festgestellt. Hier wurde dafür der Begriff des „Helfersyndroms“ entwickelt. Mittlerweile bezieht sich dieses Phänomen aber auf eine Vielzahl von Berufen, in denen mit Menschen umgegangen wird, wie zum Beispiel Flugbegleiter und -begleiterinnen, Servicepersonal oder Sparkassenangestellte. Die Freundlichkeit im Umgang mit dem Kunden, die eine ständige Zurückstellung der eigenen Bedürfnisse erfordert, kann – wenn weitere Faktoren hinzukommen, wie schlechte Bezahlung – zu Burnout führen.

### 3 Woran kann man Burnout erkennen?

Gerade für Führungskräfte und Organisationen ist es wichtig, frühzeitig ein sich anbahnendes Burnout zu erkennen, um rechtzeitig Interventionsmaßnahmen ergreifen zu können. Die Symptome von Burnout lassen sich im einzelnen folgendermaßen klassifizieren (Burisch, 1994):

#### 1. Warnsymptome der Anfangsphase

- vermehrtes Engagement für Ziele des Unternehmens (z.B. Hyperaktivität, freiwillige unbezahlte Mehrarbeit),
- Erschöpfung (z.B. chronische Müdigkeit).

## 2. Reduziertes Engagement

- für Klienten und Patienten (z.B. Desillusionierung, größere Distanz),
- für andere Personen allgemein (z.B. Verlust der Empathie, also des Einfühlungsvermögens),
- für die Arbeit (z.B. Fehlzeiten),

## 3. Emotionale Reaktionen

- in Form von Depressionen (z.B. Schuldgefühle, Selbstmitleid),
- in Form von Aggressionen (z.B. Ungeduld, Launenhaftigkeit).

## 4. Abbau

- der kognitiven Leistungsfähigkeit (z.B. Konzentrationschwäche),
- der Motivation (z.B. Dienst nach Vorschrift),
- der Kreativität (z.B. verringerte Phantasie).

## 5. Verflachung

- des emotionalen Lebens (z.B. Gleichgültigkeit),
- des sozialen Lebens (z.B. Einsamkeit),
- des geistigen Lebens (z.B. Desinteresse).

## 6. Psychosomatische Reaktionen

- In Form von Schlafstörungen, Atembeschwerden etc.

## 7. Verzweiflung

- Gefühle der Hilflosigkeit etc.

Fragebeispiel: „Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit anderen Menschen geworden“.

## • Leistungs(un)zufriedenheit

Fragebeispiel: „Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht“.

Das Tedium Measure, d.h. die Überdrussskala, besteht aus 21 Items, die nur im Hinblick auf die Häufigkeit beantwortet und einfach in einem Wert aufsummiert werden.

Wenn Sie wissen möchten, ob Sie Burnout-gefährdet sind, können Sie dies in einem Selbsttest herausfinden (vgl. Kasten 1 nächste Seite)!

## 5 Wissenschaftliche Erklärungsmodelle

Burnout hat nicht eine einzige, sondern in der Regel verschiedene Ursachen. Aus der Vielzahl theoretischer Erklärungsansätze sollen hier nur kurz die wichtigsten Elemente zusammengefasst werden (Demerouti, 1999):

### • Hohe Motivation

In den meisten Ansätzen wird festgestellt, dass zumindest zu Beginn eines Burnoutprozesses eine hohe Berufsmotivation vorhanden war.

### • Frustration

Eine weitere Gemeinsamkeit der theoretischen Modelle liegt in dem Feststellen der Frustration bei den Erwerbstätigen. Es handelt sich meistens um enttäuschte Erwartungen oder nicht erreichte Ziele, wie z.B. den Menschen helfen zu wollen.

## 4 Wie kann man Burnout messen?

Es haben sich zwei Instrumente (Fragebögen) zur Messung von Burnout durchgesetzt (Burisch, 1994): Das *Maslach Burnout Inventory* und das *Tedium Measure*. Beide Instrumente sollten von Experten z.B. Psychologen eingesetzt werden, da die Ergebnisse einer Interpretation bedürfen. Das Maslach Burnout Inventory (MBI) besteht aus 22 Items mit folgenden drei Skalen und gilt als das differenzierteste Frageinstrument:

### • Emotionale Erschöpfung.

Fragebeispiele: „Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft“; „Ich habe das Gefühl, dass ich an meinem Arbeitsplatz zu hart arbeite“.

### • Depersonalisation

### Sind Sie von Burnout bedroht?

Wenn Sie die folgenden Fragen beantworten, können Sie sich Ihren Gefährdungsgrad für Burnout errechnen. Mit seiner Hilfe können Sie feststellen, wie Sie Ihre Arbeit oder Ihr Leben empfinden, wie Sie sich im allgemeinen oder auch nur an diesem Tag fühlen.

Bitte beantworten Sie nach der folgenden Skala, ob Sie

	1	2	3	4	5	6
	niemals	1 - 2 mal	selten	manchmal	oft	meistens
1. müde sind,						
2. sich niedergeschlagen fühlen,						
3. einen guten Tag haben,						
4. körperlich erschöpft sind,						
5. emotional erschöpft sind,						
6. glücklich sind,						
7. „erledigt“ sind,						
8. „ausgebrannt“ sind,						
9. unglücklich sind,						
10. sich abgearbeitet fühlen,						
11. sich gefangen fühlen,						
12. sich wertlos fühlen,						
13. überdrüssig sind,						
14. bekümmert sind,						
15. über andere verärgert oder enttäuscht sind,						
16. sich schwach und hilflos fühlen,						
17. sich hoffnungslos fühlen,						
18. sich optimistisch fühlen,						
19. sich tatkräftig fühlen,						
20. Angst haben.						

Berechnung des Wertes:

Addieren Sie die für die folgenden Fragen angegebenen Werte:

1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20

(A) \_\_\_\_\_

Zählen Sie auch die Werte für nachfolgende Fragen zusammen:

3, 6, 18, 19

(B) \_\_\_\_\_

Subtrahieren Sie (B) von 32

(C) \_\_\_\_\_

Addieren Sie A und C

(D) \_\_\_\_\_

Wenn Sie nun D durch 20 dividieren, erhalten Sie Ihren Gefährdungswert

\_\_\_\_\_

Interpretation:

Wert zwischen 2 und 3: Ihnen geht es gut! Dennoch sollten Sie den Fragebogen nochmals durcharbeiten, um zu überprüfen, ob Sie wirklich aufrichtig geantwortet haben.

Wert zwischen 3 und 4: Sie erleben das Ausbrennen und den Überdruß und müssen unbedingt etwas dagegen tun.

Wert höher als 4: Ihre Krise ist akut! Sie benötigen Hilfe.

- **Die Arbeitsumgebung**

Wenn die Arbeitsumgebung über einen längeren Zeitraum als ungünstig wahrgenommen wird, kann dies zu Burnout führen.

Z.B. werden hohe oder widersprüchliche Anforderungen an die Arbeitstätigkeit gestellt, es gibt aber geringe Ressourcen, d.h. Hilfsangebote der Vorgesetzten im Umgang mit den Schwierigkeiten.

- **Bewältigung**

Hier wird festgestellt, dass die Burnout-Betroffenen ineffektive Bewältigungsstile haben. Sie weichen z.B. den Konflikten aus und tauschen sich über ihre Probleme nicht mit anderen Menschen aus.

- **Prozesscharakter**

Das Burnout entsteht aus einer langfristigen und erfolglosen Auseinandersetzung mit der Arbeit, vorausgesetzt ist ein ständiges Scheitern.

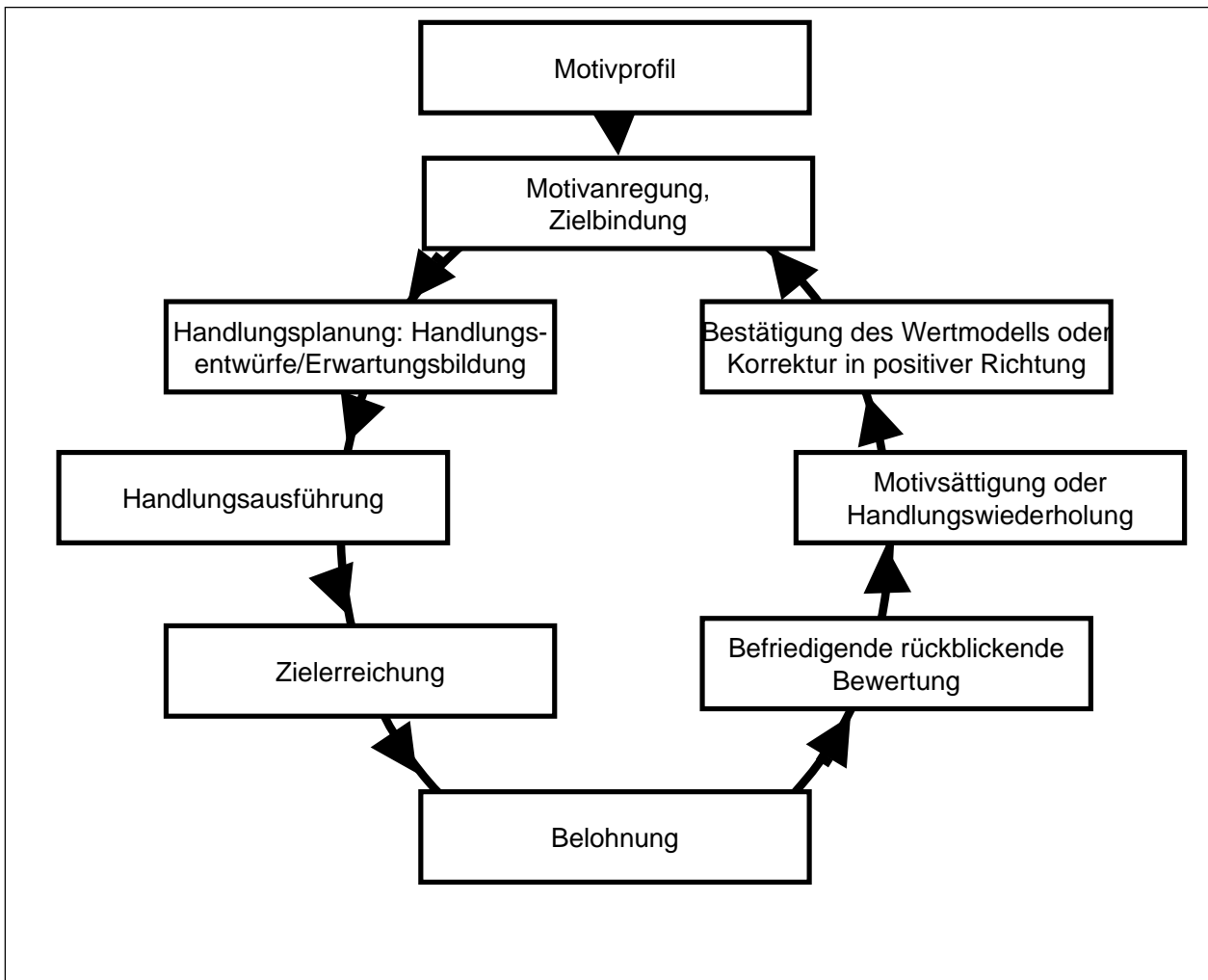


Abb. 1: Ungestörte Handlungsepisode (nach Burisch, 1994)

Für Menschen spielt es eine große Rolle, ob sie sog. „ungestörte Handlungsepisoden“ erledigen können (Burisch, 1994). Wenn ein Ziel mit angemessenem Aufwand erreicht wird, so dass man anschließend einigermaßen zufrieden ist, dann findet zunächst einmal eine Motivsättigung statt. Der Zyklus von Spannung und Lösung hat sich geschlossen.

Motiv, situative Motivanregung und Zielbindung, Handlungsentwurf und Erwartungsbildung, Handlungsausführung, Zielerreichung sowie die Konsequenzen bilden einen geschlossenen Kreislauf (siehe Abb. 1). Ist z.B. das Motiv angeregt worden, anderen Menschen zu helfen, wird als Berufsziel „Krankenschwester“ ins Auge gefasst. Es folgen konkrete Handlungspläne wie eine geeignete Ausbildungsstätte zu finden. Zugleich bilden sich Erwartungen, dass man mit diesem Beruf auch wirklich Menschen helfen kann. Das Ziel wird erreicht, die Ausbildung ist abgeschlossen, eine adäquate Stelle ist gefunden, der Lohn wird als angemessen empfunden und entsprechend positiv wird die Berufswahl beurteilt.

Auf diesem Weg zwischen Motivanregung und Sättigung kön-

nen nun viele Probleme und Hindernisse auftreten. Die häufigsten Probleme sind:

- Zielvereitelung, d.h. es muss eine weitere Handlungsplanung stattfinden, der Ertrag bzw. die Belohnung bleiben aus und das Motiv bleibt ungesättigt. Am Beispiel: Man findet keinen Ausbildungsplatz für den angestrebten Beruf.
- Zielerschwerung, d.h. im Unterschied zur Zielvereitelung kann dieses Hindernis evtl. doch noch überwunden werden, allerdings stehen Aufwand und Ertrag häufig in einem groben Missverhältnis zueinander. Am Beispiel: Erst nach einiger Zeit findet sich ein geeigneter Ausbildungsplatz
- Ausbleiben der Belohnung, d.h. das Ziel wurde zwar erreicht, allerdings wurde die Belohnung für das Ziel überschätzt. Am Beispiel: Man ist über die Höhe des erwarteten Lohnes enttäuscht.
- Negative Nebenwirkungen, d.h. es treten unvorhergesehene Nebenwirkungen auf. Am Beispiel: Die Arbeit in der Klinik findet unter erschwerten Bedingungen statt, weil es nicht genügend Personal gibt.

Dies können die psychologischen Voraussetzungen für die Entstehung von Burnout bilden. Mitunter wird auch die „protestantische Ethik“ in Verbindung mit Burnout gebracht: Diese beinhaltet ein Wertemuster, in dem es um die Durchsetzung im

Daseinskampf geht, Tüchtigkeit und Selbstverantwortung spielen eine größere Rolle als z.B. der Wert der Brüderlichkeit. Wer also diese Werte der protestantischen Ethik teilt und dann im Beruf erfährt, dass sich die eigene Tüchtigkeit nicht auszahlt bzw. keine Wertschätzung erfährt, ist möglicherweise stärker Burnout-gefährdet (Burisch, 1994).

## 5.1 Zur Entstehung von Burnout

Die Frühphase des Burnout-Prozesses ist im Unterschied zu den späteren Phasen weniger erforscht. Meistens steht am Anfang eine Zäsur im Berufsleben, z.B. ein Positionswechsel. Häufig bildet auch der Eintritt in das Berufsleben eine solche kritische Phase, denn für die Entstehung von Burnout spielen die berufsbezogenen Erwartungen eine große Rolle (Demerouti, 1999). Wenn diese Erwartungen sehr hoch sind und zudem auch noch unrealistisch, dann besteht eine erhöhte Gefahr, dass sich zu einem späteren Zeitpunkt Burnout entwickelt. Personen, die dann später an einem Burnoutsyndrom leiden, haben keine angemessene „Person-Umwelt-Passung“ mehr. Sie erleiden Einbußen ihrer Autonomie und sind nicht in der Lage, passende Copingstrategien zu entwickeln, d.h. sie können den unerwartet hohen Stress nicht durch geeignete Handlungsstrategien bewältigen (Burisch, 1994).

Burnout wird somit auch in Zusammenhang mit Stress und Formen der Stressbewältigung gebracht. Demnach ist Burnout Resultat eines Prozesses, der sich aus Arbeitsbelastungen, Stress und psychologischer Anpassung zusammensetzt (Cherniss, 1980). Dieser Zustand entwickelt sich langsam, über einen Zeitraum von andauerndem Stress und Energieeinsatz (Freudenberger & North, 1992). Burnout kann sich ausschließlich auf das Berufsleben beziehen, aber auch aus einer Überbelastung entstehen, wenn versucht wird, private und berufliche Ziele zu verbinden. Davon sind besonders berufstätige Frauen betroffen (Freudenberger & North, 1992; Burisch, 1994). Unter der Doppelbelastung, Arbeitsleben und Familienarbeit vereinbaren zu müssen, kann in besonderem Maße die Tendenz entstehen, sich ständig unter Kontrolle halten zu müssen, eigene Bedürfnisse, Erschöpfung und Unzufriedenheit zu verleugnen. In Verbindung mit einem starken Ehrgeiz kann so ein schneller Einstieg in den „Burnout-Zyklus“ erfolgen.

## 5.2 Der Burnout-Zyklus

Freudenberger und North (1992) beschreiben die Phasen des Burnout als einen „Burnout-Zyklus“ (siehe Abb. 2, nächste Seite). Die 12 Stadien treten nicht immer genau in dieser Reihenfolge auf, sie kennzeichnen aber häufig vorkommende Schritte des Burnout-Syndroms. Nicht selten gilt Ehrgeiz als Einstiegsfaktor in den Burnout-Zyklus: Man stellt an sich selber hohe Maßstäbe, will

alles perfekt machen und hegt z.T. übertriebene Erwartungen. Der Wunsch, sich zu beweisen, verwandelt sich in Zwang und Verbissenheit (Stadium 1). Um den sich selbst gesetzten, hohen Anforderungen zu genügen, wird der Einsatz im Unternehmen gesteigert (Stadium 2). Angesichts dieser Einsatzbereitschaft kommt die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse immer mehr zu kurz (Stadium 3).

Der Betroffene wird sich dieser Konflikte bewusst, beginnt sie jedoch zu verdrängen, die privaten Bedürfnisse auf später zu verschieben, zu verleugnen (Stadium 4). Die nichtberuflichen Bedürfnisse verlieren weiter an Bedeutung, für sie kann keine Zeit mehr aufgebracht werden (Stadium 5). Dieser Verzicht wird häufig gar nicht mehr wahrgenommen, die Überarbeitung und Überlastung zunehmend verleugnet. Intoleranz und abnehmende Flexibilität prägen zunehmend das Denken und Verhalten (Stadium 6). Orientierungslosigkeit stellt sich ein, kann aber verdeckt sein durch eine zynische, nach außen scheinbar unveränderte Haltung (Stadium 7).

Erst in der weiteren Phase des Burnout-Zyklus werden Verhaltensänderungen unübersehbar, wie etwa die Abwehrhaltung gegenüber Kritik, der zunehmende emotionale Rückzug vom Arbeitsgeschehen, das Fehlen von Flexibilität (Stadium 8). Folge davon kann ein Wahrnehmungsverlust der eigenen Person sein, frühere Bedürfnisse werden nicht mehr erkannt (Stadium 9). Man fühlt sich nutzlos und „am Ende“, Angstgefühle oder Suchtverhalten treten auf (Stadium 10). Zunehmende Sinnlosigkeit und Desinteresse prägen die letzten Stadien, Initiative und Motivation sind auf dem Nullpunkt angelangt (Stadium 11). Den absoluten Endpunkt bildet die totale Erschöpfung, die lebensbedrohend sein kann (Stadium 12).

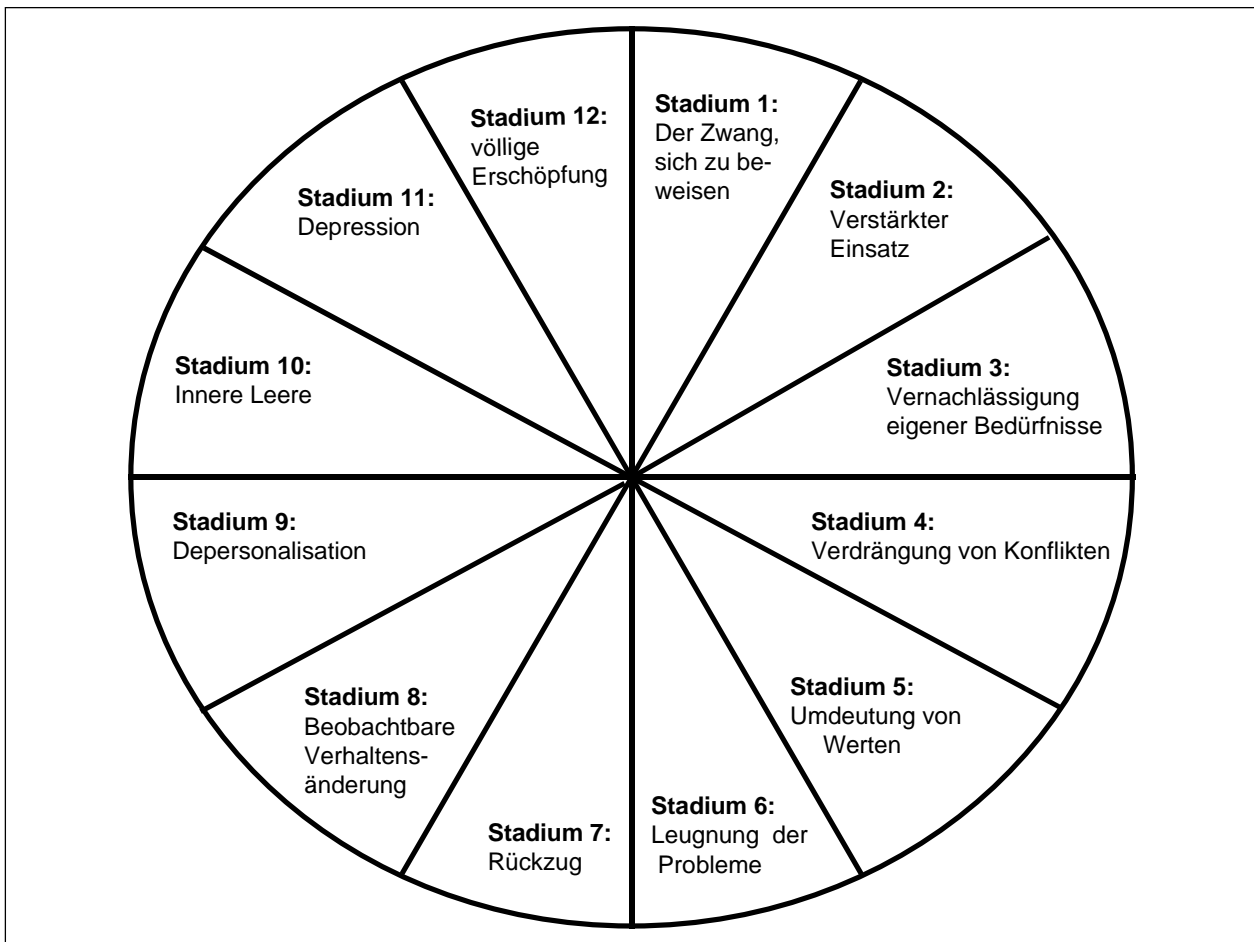


Abb. 2: Der „Burnout-Zyklus“ (nach Freudenberger & North, 1992, S. 123)

## 6 Risikofaktoren

Bei den Risikofaktoren lassen sich die persönlichen von den strukturellen einer Organisation unterscheiden.

### 6.1 Persönliche Risikofaktoren

In der Forschung konnte man die Persönlichkeit des „Ausbrenners“ nicht klar herausfinden bzw. es gibt zu dieser Thematik widersprüchliche Ergebnisse. Es zeigen sich allerdings einige Merkmale, die häufig gemeinsam bei Burnoutfällen auftreten: Einsamkeit in der Kindheit und auch im Erwachsenenalter, Unfähigkeit zum Gefühlsausdruck, Hunger nach Anerkennung. Hinzu kommt häufig ein labiles Selbstwertgefühl, das sich im Übermaß von äußeren Bestätigungen abhängig macht. Ebenso wird mitunter festgestellt, dass Ungeduld vorherrscht und eine geringe Belastbarkeit. Es gibt eine Neigung zu hochgesteckten und rigiden Zielen, zu Perfektionismus und Kompromissunfähigkeit. Empirisch wurden bei Burnout-Betroffenen die folgenden sog. „Glaubenssätze“ sehr häufig angetroffen:

- „Meine Arbeit ist mein Leben“.
- „Die Dinge müssen so laufen, wie ich will“.
- „Um meine Arbeit leisten zu können, ist es wichtig, dass ich

von allen geschätzt werde, mit denen ich arbeite“.

Ebenso wurden bei Burnout-Betroffenen drei vorherrschende „Lebensskripts“ bzw. Leitlinien gefunden:

- „Bau nur auf dich selbst“.
- „Meine Weltsicht ist die einzig Richtige“.
- „Ich werde ans Ziel kommen und wenn es mich umbringt“ (Burisch, 1994).

Gerade weil Burnout vor allem leistungsfähige und ehrgeizige Mitarbeiter/-innen trifft und dieses in der Berufswelt positiv bewertete Verhalten in den Anfangsphasen des Burnout dominiert, ist das schleichende Abgleiten eines Menschen in den Burnout oft nicht erkennbar. Überlastung und die daraus resultierende Unzufriedenheit zählen zu den Ursachen (Spieß & Winterstein, 1999).

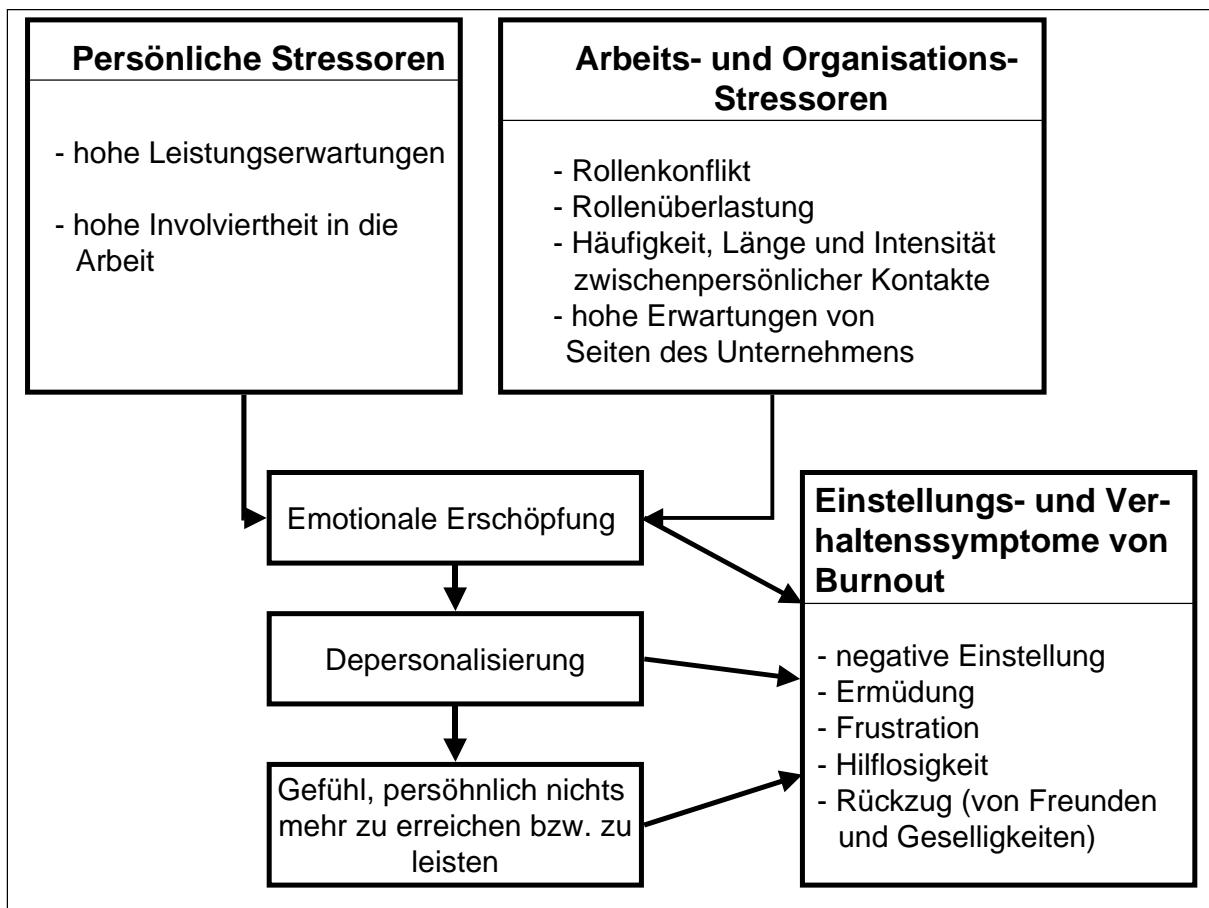


Abb. 3: Burnout-Modell (nach Weinert, 1998)

Was Unterschiede bezüglich der Burnout-Gefährdung zwischen Frauen und Männern angeht, gibt es widersprüchliche Befunde, allerdings berichten Männer häufiger von Depersonalisierung. Jüngere Mitarbeiter erleben ein höheres Burnout. Häufig wird die „Typ-A-Persönlichkeit“ mit Burnout in Verbindung gebracht. Dieser Persönlichkeitstyp wurde von amerikanischen Kardiologen zuerst bei der Analyse herzkranker Patienten „entdeckt“: Diese Personen sind immer in Bewegung, gehen, reden und essen sehr schnell, sind ungeduldig, machen mehrere Dinge gleichzeitig, können sich nicht entspannen, sind aggressiv und leistungsorientiert, suchen den Wettbewerb und fühlen sich ständig unter Zeitdruck (Staehe, 1994).

## 6.2 Risikofaktoren in Organisationen

Am häufigsten wurde die wahrgenommene Arbeitsbelastung bzgl. des Burnouts untersucht: Je höher die Arbeitsbelastung ist, desto stärker wird Burnout erlebt. Mangelnde Autonomie und eine fehlende Rückmeldung spielen ebenfalls eine Rolle. Weitere Merkmale der Organisation, die Burnout begünstigen, sind fehlende Partizipationsmöglichkeiten, viel Bürokratie, Arbeitsplatzunsicherheit, hohe Arbeitszeiten und Schichtarbeit, inkonsistente Belohnungen, geringe Aufstiegschancen und schlechte physische Umgebungsbedingungen.

Rollenkonflikte (z.B. gibt es unterschiedliche Anforderungen an die Bewältigung von Arbeitsaufgaben, sodass der Stelleninhaber

in Konflikt gerät) und Rollenambiguität (z.B. die Anforderungen sind widersprüchlich) wirken sich ebenso auf das Burnout aus wie wenig kollegiale Unterstützung bei der Arbeit.

Burnout ist kein dienstleistungsspezifisches Phänomen, sondern es kommt auch in anderen Berufszweigen vor (Demerouti, 1999). In Großorganisationen sind diejenigen Personen häufig burnout-gefährdet, die ein großes Bedürfnis nach Autonomie besitzen. Rollenkonflikte sind hier auch eher zu erwarten als in kleineren Organisationen (Burisch, 1994).

Persönliche und organisationale Stressoren sind nicht getrennt zu betrachten, sondern sie beeinflussen sich gegenseitig. Dies soll in Abb. 3 aufgezeigt werden, in der ein Burnout-Modell vorgestellt wird, das auch die Folgen von Burnout sowie die Einstellungs- und Verhaltenssymptome beinhaltet.

Tab. 1: Vier Arten der Stressbewältigung (nach Burisch, 1994)

	Aktiv	Inaktiv
<b>Direkt</b>	Die stresshafte Situation verändern	Die stresshaften Elemente der Situation ignorieren
	Bestimmte Stressfaktoren beeinflussen	Die stresshaften Elemente der Situation vermeiden
	Eine positive Einstellung einnehmen	Die Situation verlassen
<b>Indirekt</b>	Über den Stress sprechen	Trinken
	Selbstveränderung	Krank werden
	Andere Tätigkeiten aufnehmen	Zusammenbrechen

## 7 Interventionsmöglichkeiten

Die Interventionsmöglichkeiten lassen sich grob in Strategien unterscheiden, die

- der einzelne anwenden kann, um Burnout rechtzeitig zu erkennen und um geeignete Bewältigungsstile zu entwickeln (individuelle Strategien),
- Organisationen etablieren sollten, um Burnout rechtzeitig zu erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen ergreifen zu können (Strategien der Organisation).

### 7.1 Individuelle Strategien

Aus der Stressforschung lassen sich vier Arten der Stressbewältigung (nach Burisch, 1994) übernehmen, die sich in aktive oder inaktive und direkte und indirekte Strategien unterscheiden lassen (siehe Tab. 1).

Stress lässt sich aktiv und direkt angehen, aber ebenso sind inaktive und indirekte Strategien möglich, die sich allerdings nicht immer als effizient erweisen. Beispiel: Eine inaktive und wenig effektive Strategie wäre es, wenn dauerhafte Belastungen ignoriert würden. Wenn hier Änderungsmöglichkeiten wahrgenommen werden, sollte eher eine direkte und aktive Strategie gewählt werden, indem im besten Fall diese Belastungen verringert werden. Wird hier keine Änderungsmöglichkeit gesehen, so kann versucht werden, eine positive Einstellung einzunehmen oder aber, nach Abwägen aller Vor- und Nachteile, auch eine andere Tätigkeit zu suchen.

Doch ebenso wichtig ist es, sich über die eigenen beruflichen und privaten Ziele Klarheit zu verschaffen. Dies kann in der Form eines „inneren Dialoges“ geschehen, in dem Vor- und Nachteile der jeweiligen Ziele aufgelistet werden. Man kann aber auch den Rat eines Freundes oder eines Fachmannes, z.B. eines Psychotherapeuten, suchen.

Manchmal kann dies zu dem Schluss führen, ein anderes Leben zu führen. Weitere lernenswerte Techniken zur Stressbewälti-

gung sind Zeitmanagement oder das Erweitern der beruflichen Kompetenzen.

### 7.2 Strategien der Organisation

Berufstätige Frauen sind besonders häufig von der Doppelbelastung betroffen, Arbeitsleben und Familienarbeit vereinbaren zu müssen. Eine Möglichkeit, wie das Unternehmen diesen Belastungen entgegenwirken könnte, wäre z.B. durch Arbeitszeitflexibilisierungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beizutragen (Kapphan, 1994).

Weitere Interventionsmöglichkeiten sind:

- eine Sensibilisierung der Führungskräfte, um das frühzeitige Erkennen der ersten Symptome von Burnout zu ermöglichen,
- das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen und Einräumen von Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter,
- die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter,
- Transparenz für betriebliche Abläufe zu schaffen,
- eine optimierte Verteilung der Arbeit mit klar definierten Arbeitsaufgaben und Rollen,
- ein angemessenes Belohnungssystem,
- günstige physische Umgebungsbedingungen im Sinne einer ergonomischen Arbeitsgestaltung.

Ebenso ist gerade für Berufsanfänger das Ansetzen an den beruflichen Erwartungen wichtig. Den Einsteigern sollte ein möglichst realistisches Bild des zukünftigen Arbeitsplatzes gegeben werden, Hilfen sollten angeboten werden (von Rosenstiel, Spieß & Maier, 1998). Abb. 4 zeigt die betrieblichen Interventionsmöglichkeiten im Überblick.



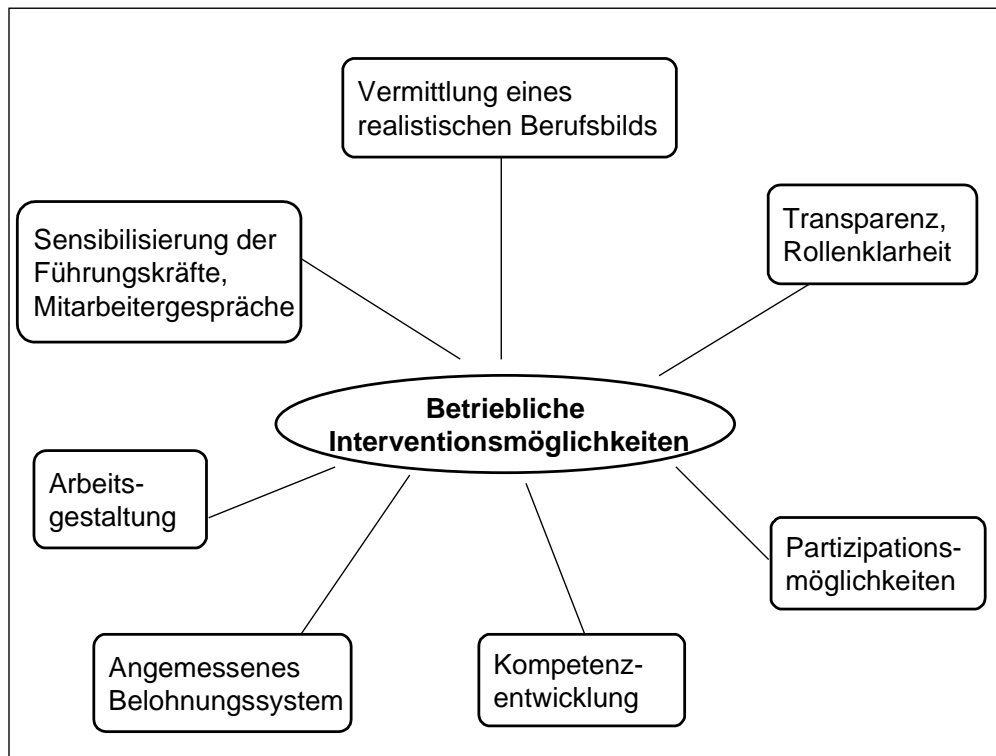


Abb. 4: Betriebliche Interventionsmöglichkeiten zur Burnout-Prävention

## 8 Zusammenfassung

Burnout ist ein Syndrom aus emotionaler Erschöpfung und reduzierter Leistungsfähigkeit, das sich über einen längeren Zeitraum entwickelt hat. Hinzu kommt noch im Endstadium des Burnout das Phänomen der „Depersonalisation“, d.h. ein unpersönlicher und zynischer Umgang mit Kollegen und Kunden. Typisch für das Burnout ist, dass zu Beginn ein starkes Engagement für die beruflichen Ziele erfolgte, dies aber durch die Arbeitsumgebung nicht entsprechend honoriert wurde. Die Burnout-Betroffenen verfügen über wenig soziale Ressourcen und über keine angemessenen Bewältigungsstile in schwierigen Situationen. Der Burnoutprozess entwickelt sich über einen längeren Zeitraum, indem die Betroffenen viel Energie einsetzen, ständigem Stress ausgesetzt sind und dafür keine entsprechende Entschädigung erhalten. Es gibt Risikofaktoren auf Seiten der Person (z.B. Neigung zu Perfektionismus) und auf Seiten der Organisation (z.B. hohe Arbeitsbelastung und mangelndes Feedback). Entsprechend gibt es für beide Seiten Interventionsstrategien, die auf Seiten der Person (z.B. Stressbewältigungstrainings) und auf Seiten der Organisation (z.B. Arbeitsgestaltung) ansetzen.

### Literatur

Burisch, M. (1994). Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Büssing, A. & Schmitt (1998). Arbeitsbelastung als Bedingungen von emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation im Burnoutprozess. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 16-28.

Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.

Demerouti, E. (1999). *Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten*. Frankfurt: Peter Lang.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.

Freudenberger, H. & North, G. (1992). *Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt a.M.: Krüger.

Fürstenberg, F. (1995). Arbeitsbedingungen und Krankenstand. Forschungsstrategische Anmerkungen aus soziologischer Sicht. In D. Jaufmann, E. Mezger & M. Pfaff (Hrsg.), *Verfällt die Arbeitsmoral? Zur Entwicklung von Arbeitseinstellungen, Belastungen und Fehlzeiten* (S. 119-127). Frankfurt a.M. und New York: Campus.

Jüptner, H. (1993). Burnout: Gesundheitsbildung durch physische und psychische Aktivierung und Entspannung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 2, 93-97.

Kaplan, A. (1994). *Frauen am Arbeitsmarkt, Auswirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf die Arbeitsmarktsituation von Frauen*. Frankfurt a.M. u.a.: Lang.

Leiter, M.-P. (1993). Burnout as a developmental process: Considerations of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research*. (S. 237-250). Washington DC: Taylor & Francis.

- Leitner, K. (1993). Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die psychosoziale Gesundheit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47, 98-107.
- Linneweh, K. (1996). Streß. In M. Hofmann, K. Linneweh & R. K. Streich (Hrsg.), Erfolgsfaktor Persönlichkeit. Management-erfolg durch Persönlichkeitsentwicklung (S. 6-22). München: Beck.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. In S. Oskamp (Ed.), Applied Social Psychology Annual (pp. 133-153). Beverly Hills, Ca: Sage.
- Nerdinger, F. W. (1994). Dienstleistungspsychologie. Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. von, Spieß, E. & Maier, G. W. (1998). Wege des Handelns: Perspektiven für die Personal- und Organisationsentwicklung. In L. von Rosenstiel, F. W. Nerdinger & E. Spieß (Hrsg.), Von der Hochschule in den Beruf (S. 201-216). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Staehe, W. H. (1994). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. (7. Aufl.). München: Vahlen.
- Weinert, A. (1998). Organisationspsychologie. (4.Aufl.). Beltz: Psychologie Verlags Union.

Diese Information ist in Zusammenarbeit zwischen dem  
Bundesverband der Unfallkassen  
und  
DIAGNOSE & TRANSFER -  
Institut für Angewandte Psychologie, München  
entstanden.