

Mensch ± Arbeit = Burn-out

Persönlichkeits- und arbeitsbezogene Erklärungsansätze

Agnes Schlechtriemen-Koß

Die inflationäre Verwendung des Begriffs Burn-out drückt seine wachsende „Beliebtheit“ aus. Es ist leistungskonformer und weniger stigmatisierend, von Burn-out betroffen zu sein, als unter einer Depression zu leiden. Burn-out bezeugt sogar das eigene übergroße Engagement, legitimiert hervorragend Krankmeldungen und bringt den Betroffenen manchmal in eine nahezu heldenhafte „Opferrolle“.

Dass Arbeit psychisch krank machen kann und es immer öfter auch tut, wird wissenschaftlich nicht mehr ernsthaft angezweifelt, auch wenn das Burn-out-Konzept unscharf gefasst ist, keine verbindlichen diagnostischen Leitlinien existieren und es im ICD-10 zumindest nicht explizit als Diagnose kodiert ist. Durch die unklare Begriffsfassung sind auch sämtliche Studien dazu immer kritisch zu betrachten.

Schätzungen einzelner Krankenkassen gehen davon aus, dass bis zu 60 % aller Krankmeldungen im Zusammenhang mit beruflich bedingter Erschöpfung stehen. Die Beschäftigten in Gesundheitsberufen gehören selbst zu den Personengruppen, die überproportional häufig von Burn-out betroffen sind. Schätzungen¹ nach sollen 20 bis 30 % aller Pflegenden an Burn-out leiden, 40 bis 60 % der Pflegenden in der Onkologie und 15 bis 30 % der ÄrztInnen. Burn-out trifft das Gesundheitswesen also gleich doppelt: PatientInnen und Behandler können Burn-out entwickeln. Die durch Burn-out verursachten Kosten für die Gesellschaft sind dabei auch ökonomisch betrachtet nicht zu unterschätzen.

Theorien zu Burn-out

Herbert Freudenberger, ein US-amerikanischer Psychoanalytiker, der in einer Kriseninterventionseinrichtung arbeitete, benutzte erstmals den Begriff Burn-out im heutigen Verständnis und beschrieb ihn 1974 in einer Fachzeitschrift: „... ein Energieverschleiß, eine Erschöpfung aufgrund von Überforderungen, die von innen oder von außen – durch Familie, Arbeit, Freunde, Liebhaber, Wertesysteme oder die Gesellschaft – kommen kann und einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft raubt. Burn-out ist ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress, und der schließlich persönliche Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt.“ Freudenberger ist der erste Vertreter der „personorientierten“ Erklärungs-

Schätzungen der deutschen Betriebskrankenkassen beziffern die Zahl von Menschen in Deutschland, die von Burn-out betroffen sind, in Millionenhöhe. Umso wichtiger ist es, den Ursachen von Burn-out auf die Spur zu kommen. Agnes Schlechtriemen-Koß beleuchtet die entscheidenden Faktoren – und zeigt Möglichkeiten zur Prävention auf.

ansätze, die die Ursachen von Burn-out hauptsächlich auf der Seite des betroffenen Individuums sehen. Diese Sichtweise ist bis heute, besonders unter PsychotherapeutInnen, populär.

Christina Maslach und Susan Jackson, US-amerikanische Psychologinnen, die zu Gesundheitspsychologie forschten, entwickelten einige Jahre später den „organisationsorientierten“ Ansatz, der die Ursachen von Burn-out stärker auf der Seite der Arbeitsorganisation sieht. Maslach und Jackson spielen eine maßgebliche Rolle in der wissenschaftlichen Erforschung des Burn-outs. Sie entwickelten unter anderem den bestuntersuchten Erfassungsbogen zur Einschätzung des Burn-out-Risikos („Maslach Burnout Inventory“) und betonten, dass die Ursachen von Burn-out im Wesentlichen nicht in den Persönlichkeitszügen liegen. Vielmehr sind sie ihrer Ansicht nach in problematischen Arbeitssituationen zu suchen. Dies sind zum Beispiel: Mangel an positivem Feedback, Fokussierung auf Klientenprobleme, gehäufte chronische und schwer zu beeinflussende Probleme, eine zu starke Involviertheit, Hierarchieprobleme, Druck von Vorgesetzten, schlechte Arbeitsorganisation, mangelnde Ressourcen (Personal, Finanzmittel) und problematische institutionelle Strukturen.



Foto: Martin Glauser/Bilderwerkstatt

Inzwischen herrscht die Ansicht vor, dass sowohl organisatorische als auch individuelle psychische Voraussetzungen an der Entstehung von Burn-out beteiligt sind, allerdings besteht immer noch Uneinigkeit darüber, wie die Dynamik zwischen den Faktoren aussieht und wie sie zu gewichten sind. Auch aus meiner Sicht sind an der Entstehung sowohl

sen drücken sie sich in Form von körperlichen Reaktionen aus.

3. Der starke Drang, hohen Erwartungen zu genügen, diese sogar zu übertreffen, geht mit der Unfähigkeit einher, äußeren Anforderungen entgegenzutreten. Überhöhte Anforderungen werden kaum als solche wahrgenommen, sondern erzeugen sogar einen emotiona-

den zerbrechlichen, unsicheren Anteilen ihrer Person, die anfangs als äußerst bedrohlich empfunden werden.

Arbeitsbezogene Faktoren

Die persönlichen Faktoren allein erzeugen meist noch kein Burn-out. Vielmehr kommen arbeits- bzw. organisationsbezogene Faktoren hinzu, die sich



„Persönliche Faktoren allein erzeugen meist noch kein Burn-out.“

personenbezogene Aspekte als auch arbeitsweltbezogene Aspekte beteiligt. In einem Fall werden die personbezogenen und in einem anderen mehr die arbeitsweltlichen Faktoren dominant sein. Für eine umfassende Ursachenforschung, Beurteilung und Behandlung von Burn-out sollten daher grundsätzlich folgende Punkte in den Blick genommen werden:

- Faktoren auf der Seite der Person
- Faktoren auf der Seite der Arbeitswelt
- Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeitswelt.

Persönlichkeitsstrukturen

Verschiedene prädisponierende Faktoren auf der Seite der betroffenen Person machen besonders anfällig für Burn-out. Je stärker sie zum Tragen kommen, desto höher ist das Risiko:

1. Befriedigung wird fast ausschließlich durch die Erfüllung extrem hoher Anforderungen an sich selbst erlebt.

2. Der Kontakt zu eigenen Gefühlen und Bedürfnissen ist reduziert. Stattdes-

sen Kick. Nein zu sagen ist keine mögliche Handlungsoption.

4. Sehr idealistische und moralische Einstellungen und Bewertungen: Leistungsfähigkeit ist ein Teil des Selbstkonzepts. Dazu gehören idealistische Einstellungen bezüglich dessen, was einen „leistungsfähigen“ Menschen ausmacht, wie zum Beispiel rund um die Uhr verfügbar sein, nie eine Aufgabe ablehnen, immer noch ein bisschen mehr arbeiten, als der Auftrag erfordert usw.

5. Unsicherheit oder ein instabiles Selbstwertgefühl werden von Betroffenen häufig zunächst nicht empfunden und sind manchmal auch von außen nicht erkennbar. Eine plötzliche Leistungsunfähigkeit, wie sie nach jahrelanger Überforderung auftreten kann, vermag dann zum Zusammenbruch zu führen. Das leistungsorientierte Selbstkonzept lässt sich ab diesem Punkt nicht länger aufrechterhalten. Betroffene erleben sich infolgedessen als leistungsunfähig und haben plötzlich Kontakt zu

Burn-out begünstigend auswirken. Dies zeigt eine aktuelle Studie der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)². Es sind Faktoren der sich grundlegend wandelnden Arbeitswelt:

— Bedeutungsrückgang des traditionellen Normalarbeitsverhältnisses: An seine Stelle treten zunehmend Teilzeitbeschäftigungen, befristete Arbeitverträge, Zeitarbeit, freiberufliche Tätigkeiten, Werk- und Projektverträge. Diesen Arbeits- und Beschäftigungsformen ist der Verlust der Arbeitsplatzsicherheit sowie ein hoher Leistungs- und Ergebnissdruck gemein.

— Personalabbau schürt in großem Ausmaß Ängste und Anpassungsdruck. Gestiegene Anforderungen an die MitarbeiterInnen entstehen durch die extreme Arbeitsverdichtung.

— Interne Umstrukturierungsmaßnahmen, Outsourcing, Fusionen, Übernahmen durch andere Unternehmen: Umstrukturierungen werden von MitarbeiterInnen oft als wenig durchdacht und sinnvoll erlebt und werden oft schlecht

kommuniziert. Zudem werden sie oft bereits vor oder nach ihrer Umsetzung durch weitere Neuerungen ersetzt. Dies führt zu Frustration, Entfremdung vom Unternehmen und dem Gefühl des ohnmächtigen Ausgeliefertseins.

— Personalsteuernde Führungsinstrumente: Zielvereinbarungen, balanced scorecard, leistungsbezogene Bezahlung etc. stellen Versuche dar, MitarbeiterInnen enger zu führen und zu mehr Leistung zu bringen. Es wird immer schwerer, diese Ansprüche zu erfüllen.

— Abbau von Mitarbeiterbeteiligung: Das Prinzip der Mitarbeiterorientierung wird heute in der Unternehmenskultur generell unterbewertet, oft stark vernachlässigt oder gar aufgegeben. Dies mindert die Arbeitszufriedenheit und löst erhebliche Frustration aus.

— Einzelkämpfertum und schlechtes Betriebsklima sind häufige Folge von Strukturveränderungen, Personalabbau, Sparmaßnahmen etc. Teams arbeiten in ständig wechselnden Zusammensetzungen, persönliche Bindungen zu KollegInnen werden schwächer. Daraus resultieren Entsolidarisierung sowie steigende Konkurrenz zwischen Abteilungen und einzelnen MitarbeiterInnen.

— Druck von oben und unten erleben besonders MitarbeiterInnen in Führungspositionen. Divergierende, häufig unvereinbare, widersprüchliche und steigende Erwartungen werden von Vorgesetzten einerseits und MitarbeiterInnen andererseits an sie herangetragen.

Erkrankungsmechanismen

Das Burn-out-Risiko korreliert mit der Zunahme der beschriebenen Einflussfaktoren aus der Arbeitswelt. Wer zudem die entsprechenden persönlichen Faktoren mitbringt, wird dabei nicht nur unzufrieden sein, sondern mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ausbrennen.

Zunächst werden hohe Ansprüche an sich selbst von außen – durch einige der beschriebenen arbeitsweltlichen Bedingungen – noch weiter stimuliert, sodass die Person Raubbau an ihrem gesamten Wesen betreibt. Eigene Bedürfnisse werden noch weniger gefühlt und gelebt, es wird noch mehr geleistet. Im schlimmsten Fall kommt es zu einem Zusammenbruch, weil der oder die Betroffene erschöpft ist oder weil die übergangenen Bedürfnisse sich mit Macht Raum verschaffen.

Die Person genügt auch ihrem eigenen Anspruch nicht, wenn äußere Anforderungen faktisch unerfüllbar sind. Dies kann durch hohe Erwartungen von außen, bei reduzierter Leistungsfähigkeit oder auch im Rahmen eines fortgeschrittenen Burn-outs geschehen. Divergierende, widersprüchliche Erwartungen machen es unmöglich, dass die Anforderungen erfüllt werden können und dadurch Befriedigung erlebt werden kann.

Es entsteht schließlich Frustration, wenn die Erfüllung von Ansprüchen bzw. das Erbringen von Leistung nicht die erhoffte und benötigte Befriedigung erzeugen. Die Leistung wird als sinnlos erlebt, weil keine Anerkennung dafür erfolgt oder Erfahrungen von Abwertung gemacht werden. Der Betroffene ist dann enttäuscht oder gekränkt, fühlt sich vielleicht ungerecht behandelt und ist unzufrieden mit der Arbeit.

Zu kurz gefasste Prävention

Die Dimension von Burn-out erkennen inzwischen auch viele Unternehmen und entwickeln entsprechende Präventionsprogramme. Oft beschränken sich die Angebote jedoch auf Kurse zur Stressbewältigung, Entspannung und Bewegung. Die dargestellten, Burn-out verursachenden Faktoren in der Arbeitswelt werden dabei meist nicht angegangen. Weder erhalten die MitarbeiterInnen mehr Einfluss noch mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten und auch keine gesünderen Arbeitsanforderungen, keine Hilfe bei der Entwicklung entlastender Arbeitsstrukturen oder mehr persönliche Wertschätzung.

Der Effekt solcher Präventionsprogramme greift deshalb oft zu kurz. Wirksame Prävention muss auf beiden beteiligten Ebenen ansetzen: bei der einzelnen Person, ihren psychischen Strukturen und Stressbewältigungsmechanismen, aber auch an den Arbeitsbedingungen, die ein befriedigendes und erfolgreiches Arbeiten sowie ein Erleben von Wertschätzung der eigenen Person und Arbeit ermöglichen.

Fachübergreifende Interventionen

ÄrztInnen, TherapeutInnen oder andere GesundheitsberuflerInnen sollten bei der Arbeit mit Burn-out-PatientInnen die arbeitsweltlichen Faktoren in den Behandlungs- und Beratungskontext stärker mit einbeziehen. Dies

gilt besonders bei PatientInnen mit Symptomen, die auf Burn-out hinweisen.

Das Behandlungskonzept sollte deshalb neben der Linderung bzw. Heilung der körperlichen Symptome folgende Ansätze umfassen: Begleitung beim Erkennen und Verstehen der persönlichen, Burn-out begünstigenden psychischen Strukturen und Hilfe bei deren Anpassung. Parallel dazu bzw. darin integriert sollten berufliche Erfahrungen und Erlebensweisen bearbeitet werden und darauf basierend Ermutigung und Hilfe beim Finden von stimmig erlebten neuen Handlungsoptionen im Beruf gegeben werden. Dies könnten zum Beispiel ein Strategiewechsel im Umgang mit Vorgesetzten, Konfliktklärung, Arbeitsplatzwechsel etc. sein.

Dieses Behandlungskonzept wirkt aufwändig und ist es auch. Dem gegenüber steht jedoch momentan ein erheblicher personeller und finanzieller Aufwand für Behandlungen, die das Problem der Betroffenen oftmals nicht lösen und auch die beteiligten BehandlerInnen frustrieren. Zu bedenken ist auch, dass Burn-out meist nicht von einer Berufsgruppe „geheilt“ werden kann und muss. Vielmehr ist eine gute berufsübergreifende Kommunikation und Kooperation wie zwischen ÄrztInnen und PsychotherapeutInnen zur effizienten Behandlung notwendig. ■

Anmerkungen

- 1 Joachim Sauer, Burn-out bei Helfern aus personenzentrierter Sicht. Vortrag beim 10. Castrop-Rauxeler Gesprächspsychotherapie Symposium am 6. November 2009.
- 2 www.dgsv.de/pdf/Positionen_1_2009.pdf

Wie schützen Sie sich vor Erschöpfung?

„Ich schütze mich vor Erschöpfung durch viel Eigensupervision, verschiedenste Freizeitaktivitäten sowie regelmäßige kurze Ausstiege aus dem Job und bin mit dieser Prävention auch meistens erfolgreich ...“



Agnes Schlechtriemen-Koß

Supervisorin (DGsv),
Trainerin für den
Bereich Kommunikation
und Führung,
Beraterin (DFG)
www.schlechtriemen-koss.de