

# Burn-out

## ausgebrannt



### UMGANG MIT PSYCHOSOZIALEN BELASTUNGEN IM ARBEITSLEBEN

Psychische Belastungen sind nach der Europäischen Norm ISO 10075-1:2000 definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“.

Sie führen zur psychischen Beanspruchung – abhängig „von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“.

Psychische Belastung und Beanspruchung sind zunächst neutral. Sie können sich positiv auswirken, wenn die äußeren und individuellen Bedingungen günstig sind: Sie regen an und fordern dazu heraus, aktiv zu werden. Das Ergebnis wird für ArbeitnehmerInnen und Betrieb eher positiv sein.

Wenn die Arbeitsbedingungen ungünstig sind, beispielsweise die Zeit knapp ist, Arbeitsanweisungen widersprüchlich sind, Informationen fehlen oder Supervision nicht angeboten wird, können die Belastungen nicht erfolgreich bewältigt werden. Daraus entstehen möglicherweise Beeinträchtigungen des körperlichen bzw. seelischen Befindens oder arbeitsbedingte Erkrankungen.

Burn-out kann eine Folge psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz sein. Es zeigt sich als längerer Prozess physischer, emotionaler und geistiger Erschöpfung in der Folge von frustrierenden Ereignissen bei ehemals besonders engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Burn-out ist etwas anderes als Stress, Ermüdung oder Monotonie, obwohl es ähnliche Phänomene aufweist.

#### Was ist Burn-out?

##### Eine Definition:

„Wer ausbrennt, muß einmal entflammt gewesen sein.“

##### Nach Duden:

„Ausgebrannt sein, sich erschöpft fühlen, total kaputt sein.“

Burn-out ist ein schleichender Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum entwickelt. Drei zentrale Signale zeigen dies an:

- Rasche Ermüdung oder Erschöpfung ist das wichtigste Warnsignal. Schon die einfachsten Tätigkeiten sind mühsam. Die Betroffenen sind leicht gereizt, ungeduldig, sie machen ihren Mitmenschen Vorwürfe.
- Die Wirksamkeit der Arbeit, der eigenen Tätigkeiten wird nicht mehr gesehen oder erlebt.
- Eine von Burn-out betroffene Person nimmt Menschen, mit denen sie beruflich umgeht, wie z. B. KlientInnen, PatientInnen und SchülerInnen, tendenziell nicht mehr als Individuen wahr. Sie werden als Objekte behandelt. Gleichgültigkeit stellt sich ein. Dies wird als Depersonalisierung bezeichnet.

## Mögliche Ursachen und Zusammenhänge

Äußere Faktoren und persönliche Eigenschaften können in Wechselwirkung zur Entwicklung eines Burn-out-Syndroms führen.

Rahmenbedingungen wie

- die Zunahme objektiver Belastungen, Zeitdruck und erhöhte Anforderungen,
- Rollenprobleme, widersprüchliche Vorgaben, Mehrfachbelastungen und Kompetenzverteilung,
- mangelnde soziale Unterstützung und Anerkennung,
- ein fehlendes Maß von Erfolg oder Misserfolg fördern die Entstehung von Burn-out.

In bürokratischen Organisationen kann die „starre“ Struktur zu Überdruß führen. Überlastung ohne Ausgleich und ein Mangel an Selbständigkeit und Gestaltungsfreiheit bestimmen den Arbeitsalltag. Es gibt keine Anerkennung und Belohnung. Verantwortung und Führungsauftrag werden nicht eingesehen. Arbeit wird nur noch abgewickelt, alles Tun verharrt in Routine und Formalitäten.

Aber auch beim Vorhandensein von Handlungsspielräumen kann Burn-out entstehen, wenn beispielsweise „Arbeiten ohne Ende“ zum Normalfall wird. Besonders in neuen Branchen wie der Informationstechnologie können Beschäftigte ausbrennen, wenn unter dem Druck, gesteckte Ziele zu erreichen, die Arbeitszeiten „selbständig“ nach den betrieblichen Erfordernissen ausgedehnt werden.

### Individuelle Verhaltensmuster, die den Prozess des Ausbrennens begünstigen können:

Das eigene Tun wird negativ eingeschätzt.

Misserfolge werden stärker bewertet.

Die Weltsicht ist eher pessimistisch.

**„Das nützt sowieso nichts.“**

Eigene Wünsche und Bedürfnisse werden nicht geäußert. Änderungen werden nicht vertreten und eingefordert.

**„Die Arbeit muss unbedingt geschafft werden.“**

Es scheint selbstverständlich, sich immer mehr aufzuladen.

**„Wenn ich es nicht tue, macht es keiner.“**

Zwischen wichtigen und weniger wichtigen Aufgaben wird nicht unterschieden. Die eigenen Zielsetzungen werden unklar.

## Verlaufphasen

1. Begeisterung und Idealismus
2. Reduziertes Engagement für KlientInnen, für PatientInnen, für die Arbeit
3. Abbau der Leistungsfähigkeit, der Motivation und Kreativität
4. Psychosomatische Reaktionen – Befindlichkeitsstörungen oder Erkrankungen
5. Verzweiflung

Besonders schwierig ist es, die Symptome der ersten beiden Phasen zu erkennen, weil die Übergänge von engagierter Arbeit zu Überlastungen fließend sind.

Vor allem in der Anfangsphase sind die Übergänge zwischen starkem Engagement und einer möglichen Hyperaktivität, die zum krankmachenden Burn-out führen kann, fließend. Ständige freiwillige Mehrarbeit und ein Gefühl der Unentbehrlichkeit, der Eindruck, nie Zeit zu haben, sind Merkmale. Dabei werden oft eigene Bedürfnisse verleugnet, Misserfolge und Enttäuschungen verdrängt. Die sozialen Kontakte werden eingeschränkt.

Die 2. Phase ist gekennzeichnet von Desillusionierung. Positive Gefühle gegenüber KlientInnen gehen verloren. Entstehende Probleme bei der Arbeit werden mit persönlichen Schuldzuweisungen verbunden. Distanz wird zusätzlich aufgebaut. Fachjargon wird verwendet. Die Hemmschwelle für „Kontrollmittel“ wird niedriger. Medikamente, Beruhigungsmittel oder Alkohol werden leichter akzeptiert.

Merkmale der 3. Phase können Konzentrations- und Gedächtnisschwäche, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit, verringerte Produktivität oder Dienst nach Vorschrift sein. Der/die Betroffene geht in ein rigides Schwarz-weiß-Denken über. Gesundheitliche und psychosoziale Belastungen werden sichtbar.

In der 4. Phase treten psychosomatische Reaktionen wie in extremen Stresssituationen auf. Das können sein: Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit, Kopf- und Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Schwächung des Immunsystems.

In der letzten Phase kommt es zu Verzweiflung, Hoffnungslosigkeit und einem Gefühl der absoluten Sinnlosigkeit des eigenen Tuns.

„Ausbrennen ist eine Erscheinung, die nach dem Gefühl des Versagens, der Überforderung oder auch als Gefühl des Ausgepumptseins auftritt, und zwar als Reaktion auf übergroße Anforderungen an die Kraftreserven einer Person.“

# Burn-out

## Bewältigung von psychosozialen Belastungen

Eine Umwelt, die ein Individuum zu intensiv vor subjektiv bedrohliche Situationen stellt oder zu nachhaltig wichtige Bedürfnisbefriedigung vorenthält, sorgt für Stress, unter Umständen für Dauerstress.

Scheitern die Bewältigungsstrategien wie z. B. verstärkter Einsatz oder sorgen sie nunmehr für hausgemachte weitere Bedrohungen und Frustrationen, dann ist der Weg für den Burn-out-Prozess bereitet!

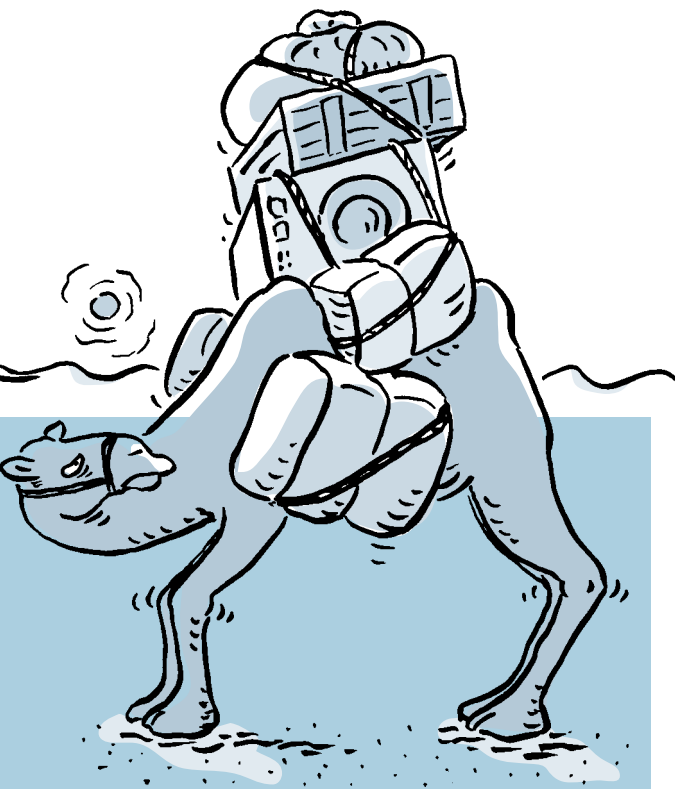
Die Frage nach der Schuld „Hat eher das Individuum selbst Schuld oder liegt die Ursache in den Umständen?“ ist eine Scheinfrage. Entscheidend ist es, den Zusammenhang beider Komponenten zu sehen. Das Missverhältnis von gefährdetem Individuum und gefährdenden Bedingungen stellt das Problem dar. Selbst ein äußerst widerstandsfähiges Individuum kann in einer langen Kette von frustrierenden Ereignissen zur Erschöpfung gebracht werden.

### Zwei Beispiele können den Zusammenhang verdeutlichen:

Wenn ein Hochspringer die Latte reißt – lag dann die Marke zu hoch oder war der Sprung zu niedrig? Welche Antwort wir wählen, hängt von Vergleichen ab. Wenn die meisten Springer die Marke schaffen, werden wir dazu neigen die „Schuld“ dem Springer zu geben. Anders wird es sein, wenn die Latte auf Weltrekordhöhe liegt.

Sinnvoll ist es auch, sich das Bild eines Kamels mit einer Last vorzustellen, die dem Kamel das Rückgrat bricht. Die Frage: „War die Last zu schwer oder das Kamel zu schwach?“ lässt sich nur im Zusammendenken sinnvoll beantworten! Diese Last war zu schwer für dieses Kamel in dieser Situation.

**Um eine erfolgreiche Bewältigung von Belastungen zu ermöglichen, muss man von dieser Erkenntnis ausgehen und sie für nötige Veränderungen nutzen.**



## Was kann der Betrieb tun?

Das Auftreten von Burn-out bei Beschäftigten ist ein Signal dafür, dass psychosoziale Belastungen vorhanden sind, die nicht erfolgreich bewältigt werden können. Die Arbeitsbedingungen können Ursache dafür sein.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz ist der Arbeitgeber verpflichtet, für Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu sorgen und diese zu verbessern. Dem muss er bei allen betrieblichen Entscheidungen Rechnung tragen. Um gesundheitliche Gefährdungen zu erkennen und ihnen mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen, hat er die Arbeitsbedingungen zu untersuchen und auf gesundheitliche Risiken hin zu beurteilen. Dabei können beispielsweise der Betriebsarzt oder die Sicherheitsfachkraft fachkundig beraten.

Gefährdungen können nach dem Arbeitsschutzgesetz entstehen aus

- Arbeitsplatzgestaltung und -einrichtung,
- physikalischen, chemischen und biologischen Einwirkungen,
- Arbeitsmitteln, -stoffen, -geräten und dem Umgang damit,
- Arbeitsverfahren, -abläufen, Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
- Unzureichender Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.

Auf der Ebene des Betriebs sind verschiedene Maßnahmen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen möglich. Diese können z. B. auf Arbeitsorganisation, innerbetriebliche Kommunikationsstrukturen, Qualifikation zielen und müssen gesundheitliche Gefährdungen an der Quelle bekämpfen:

- Jobrotation bei besonders belastenden Aufgaben, z. B. bei Arbeit mit Schwerstkranken,
- Einhalten von Pausen und dienstfreien Zeiten,
- Problemlösungskonferenzen statt Abarbeitung der „Geschäftsordnung“,
- Feedback durch regelmäßig tagende Gruppen,
- Unterstützung der Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen oder Bereiche durch Moderation von außen oder Einzel- oder Team-Supervision
- Fortbildung,
- Spielraum schaffen für neue Möglichkeiten, um das Gefühl von „Sackgasse“ zu vermeiden.

### Mitbestimmung – ein Element des Arbeitsschutzes

Die betriebliche Interessenvertretung muss nach § 89 BetrVG bzw. § 64 PersVG die Umsetzung des Arbeitsschutzes im Betrieb überwachen. Dabei hat sie weitreichende Beteiligungsrechte.

Sie kann z.B. daran mitwirken, dass der Arbeitsschutz im Betrieb besser organisiert und Gesundheitsförderung eingeführt wird. Sie kann auch einzelne Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vorschlagen und sich dabei vom Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit beraten lassen.

Qualifikation und Information sind Schlüssel zur Verbesserung der Gesundheit! Auch zu diesem Thema können sich Betriebs- und Personalräte schulen lassen, und sie sollten dafür sorgen, dass im Betrieb ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden.

## Individuelle Lösungswege

Ein gutes Betriebsklima und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sind die beste Prävention von Burn-out. Aber neben arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen ist es auch wichtig, die eigenen Kompetenzen und Bewältigungsmöglichkeiten weiter zu entwickeln.

Ein wichtiger Schritt ist es,

- eigene Stärken und Schwächen wahrzunehmen,
- Belastungen einzuschätzen,
- eigene Bedürfnisse und Ziele zu formulieren.

Ein hilfreiches Instrument dafür stellt das persönliche Zeit-Management dar:

- Setzen Sie Prioritäten.
- Nehmen Sie sich Zeit für Menschen und für wichtige Gespräche.
- Nehmen Sie sich Zeit für persönliche Dinge und schaffen Sie sich arbeitsfreie Inseln, um Abstand zu gewinnen.
- Verplanen Sie nicht alles im Terminkalender. Planen Sie gewisse Zeiten nicht zu verplanen.
- Nehmen Sie sich morgens und abends „stille“ Zeit.
- Schaffen Sie sich ein Ordnungssystem – machen Sie einen Plan für notwendige Aufgaben: Dinge entweder erledigen oder wegwerfen, aber nicht vor sich herschieben.
- Arbeiten Sie nötige Aufgaben stur nacheinander ab.
- Was frisst mir unnötig Zeit, für welche Dinge fehlt mir Zeit?

Matthias Burisch:  
Das Burn-out-Syndrom\*  
Berlin 1994

Herbert Freudenberger/Gail North:  
Burn-out bei Frauen\*  
Ffm. 2003

Kooperationsstelle DGB-Gewerkschaften-Hochschule (Hrsg.):  
Feuer und Flamme\*  
Hamburg 1993  
Die vergriffene Veröffentlichung kann unter [www.kooperationsstelle-hh.de](http://www.kooperationsstelle-hh.de) kostenlos heruntergeladen werden.

\* Für den Text wurde zum Teil auf diese Veröffentlichungen zurückgegriffen. Die Zitate wurden der Lesbarkeit halber nicht extra ausgewiesen.

### Für Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretungen

Klaus Pickshaus, Horst Schmitthener, Hans-Jürgen Urban (Hrsg.):  
Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik  
Hamburg 2001

Internationaler Metallgewerkschaftsbund (Hrsg.):  
Stress und Ausgebranntsein – ein wachsendes Problem für Angestellte  
Genf 2002  
Die Veröffentlichung kann unter [www.imfmatal.org](http://www.imfmatal.org) (Rubrik „Downloads“) kostenlos heruntergeladen werden.

Weitere Informationen und Links zum Thema Burn-out finden Sie im Internetportal des Bremer Netzwerks Arbeit und Gesundheit, [www.auge-bremen.de](http://www.auge-bremen.de)

# „gesundheit!“

IMPRESSUM

Ausgabe 1/04 Mai 2004 4. aktualisierte Auflage „Burn-out: ausgebrannt“ Verfasser: Wilfried Grünhagen



Arbeitnehmerkammer  
Bremen

„gesundheit!“ wird herausgegeben von der Arbeitnehmerkammer Bremen und erscheint unregelmäßig 4 – 6mal jährlich. „gesundheit!“ gibt Gesundheitstipps und informiert Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Themen und aktuelle Entwicklungen in der Gesundheitspolitik, die die Mitglieder der Arbeitnehmerkammer betreffen. Kammermitglieder mit KammerCard erhalten „gesundheit!“ kostenlos bei allen Geschäftsstellen der Arbeitnehmerkammer. Wenn Sie weitere Informationen wünschen, rufen Sie uns an:

Betriebsbezogene Gesundheitsberatung/  
Gesundheitspolitik:  
Barbara Reuhl 0421 / 363 01-59  
Carola Bury 0421 / 363 01-34  
Arbeitnehmerkammer Bremen,  
Bürgerstr. 1, 28195 Bremen  
E-Mail: [gesund@arbeitnehmerkammer.de](mailto:gesund@arbeitnehmerkammer.de)  
[www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)  
Nachdruck nur mit Genehmigung der  
Arbeitnehmerkammer Bremen  
Gestaltung: Feilcke & Glinsmann  
Alle Faltblätter aus der Reihe „gesundheit!“  
finden Sie im Internet zum Herunterladen  
unter:  
[www.arbeitnehmerkammer.de/gesundheit](http://www.arbeitnehmerkammer.de/gesundheit)

In dieser Reihe sind  
bislang erschienen:  
„gut sehen und Bildschirmarbeit“  
„Mobbing – Was tun?“  
„Sommerhitze“  
„Krankenrückkehrgespräch“  
„Arbeit und Gesundheit im Internet“  
„Bildschirmarbeitsverordnung“  
„Ergonomie am Computer zuhause“  
„MutterKindKur“  
„Ernährungstipps für Berufstätige“  
„Alles Gute für den Rücken“  
„Stress abbauen“  
„Am Arbeitsplatz: nüchtern.“  
„Vorsorge und Rehabilitation“

