

Jörg Fengler

Burnout – diagnostische, präventive und therapeutische Aspekte

♦ Jörg Fengler, Professor für heilpädagogische Psychologie an der Universität Köln, fasst die Ursachen von Burnout auf sechs unterschiedlichen Ebenen zusammen. Prägnant zeigt er auf, welche potenziellen Stressoren sich jeweils darin befinden und wie sowohl eine Burnout-Prophylaxe, als auch entsprechende Maßnahmen auf diesen sechs Ebenen angedacht bzw. ergriffen werden können. (Redaktion)

1 Definition

Das Burnout, ein Konzept, das 1974 erstmalig von Herbert Freudenberger¹ ins Gespräch gebracht wurde, ist ein Erschöpfungszustand, der durch ein Erschöpfungs-erleben, eine Leistungsminderung und ein Gefühl der Entfremdung gegenüber Personen und Tätigkeiten charakterisiert ist.² Das Burnout ist keine klinische Diagnose im Sinne des ICD-10³, das zu einem Anspruch auf eine Psychotherapie führt. Gleichwohl wird es darin als sogenannte Z-Diagnose, also als Zusatzdiagnose aufgeführt. Wenn es in Anträgen erwähnt wird, kann es also dem Antrag auf Psychotherapie zusätzlich zur Erstdiagnose Nachdruck verleihen.

2 Ebenen der Burnout-Untersuchung

Wir können die Ursache des Burnouts auf sechs Ebenen untersuchen:

- Die Person selbst trägt zu ihrer Burnout-Gefährdung bei.
- Das Privatleben der Person kann sich als Stressor erweisen.
- Die Adressaten der Arbeit kommen als Belastungsfaktor in Betracht.
- Das Team kann zur Gesamtbelastung beitragen.
- Vorgesetzte tragen in manchen Fällen zum Stress am Arbeitsplatz bei.
- Institutionelle und gesellschaftliche Faktoren können sich als belastend darstellen.

In gleicher Weise können aber auch Burnout-Prävention und Salutogenese an diesen sechs Ebenen ansetzen:

- Die Person selbst kann Stress-Intensität und Stress-Bewältigung beeinflussen.
- Das Privatleben unterliegt partiell dem Einfluss der Person und kann salutogenetisch gestaltet werden.

¹ Herbert Freudenbacher, *Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen. Gefahren erkennen und vermeiden*, München 1981.

² Cary Cherniss, *Jenseits von Burnout und Praxisschock. Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen*, Weinheim–Basel 1999; Jörg Fengler, *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation*, Stuttgart 2008.

³ Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (DIMDI) (Hg.), ICD-10-GM: internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision), German Modification, Düsseldorf 2008.

- Auf die Zielgruppen der eigenen Arbeit nimmt der Mensch einen gewissen Einfluss.
- Das Team kann förderlich und unterstützend sein.
- Vorgesetzte tragen eine Mitverantwortung für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.
- Die Institution kann Personen unterstützen, fördern und motivieren.

Auf diesen sechs Ebenen werden wir nun zunächst die Stressoren untersuchen, denen Personen ausgesetzt sein können.

3 Potenzielle Stressoren im Arbeitsleben von Personen

3.1 Stressoren innerhalb der Person

Mancher Mensch bringt eine familiäre Stressbiografie mit, die ihn als Dauerantrieber ständig unter Druck hält. Das Ideal des tüchtigen Menschen, dem er nicht hinreichend gerecht zu werden glaubt, mag eine Dauerkränkung darstellen. Maximales Mitleiden mit anderen ist ein Risikofaktor. Wer Stress-Signale im eigenen Körper nicht registriert, kann nicht angemessen auf sie reagieren. Maximales Pflichtgefühl in jeder und auch noch der belanglosesten Situation stellt eine Übertreibung dar. Perfektionsdrang ist in manchen Kontexten notwendig, in anderen aber überflüssig. Vom Ehrgeiz, so sagt die Redensart, wird der Mensch ‚zerfressen‘. Körperliche Erkrankung macht jede Arbeitsleistung dreimal so schwer.

3.2 Stressoren im Privatleben

Manche Menschen bieten sich in Freundeskreis und Nachbarschaft übermäßig als hilfsbereit an. Andere schämen sich ihrer

Burnout-Gefährdung und können ihre Höchstbelastung nicht kommunizieren, wieder andere übernehmen viel mehr Verantwortung für die eigene Familie als sinnvoll und notwendig. Manche Menschen sind konfliktscheu und wagen es nicht, notwendige Auseinandersetzungen zu beginnen. Fehlende Unterstützung aus dem privaten Umfeld ist ein Stressor. Sind die Weltbilder im Privatleben allzu unterschiedlich, so findet man nicht zueinander. Wer sich nicht geliebt fühlt, an alten Kränkungen und Vorwurfshaltungen festhält oder im Privatleben verstummt, schadet sich selbst.

3.3 Stressoren im Klienten- und Kundenkontakt

Im Kontakt mit Menschen, mit denen wir beruflich zu tun haben, können sehr unterschiedliche Eigenheiten dieser Personen eine Belastung darstellen: klebrige Anhänglichkeit, Distanzlosigkeit, raumgreifende Bedrängung, Anspruchshaltung und demonstrativer Vorwurf, Intrige, Un erreichbarkeit, Aggressivität, Gefährdung von Gesundheit und Leben, Demütigung und Entwertung.

3.4 Stressoren im Team

Zu kleine Teams lassen manchmal kaum Raum für ruhige Arbeit. Zu großen Teams mangelt es an Kohäsion und persönlicher Verbindung. Wenn ein Team ungünstig zusammengesetzt ist, so finden die Mitglieder nicht zu einer guten Arbeitskontinuität. Schlechter Ruf des Teams und Erfahrung der Erfolglosigkeit mindern die Lust an der Teamidentifikation. Wenn man sich gegenseitig das Feedback verweigert, tritt Desorientierung ein. In manchen Teams gibt es Neid, Lüge, Diebstahl und Mobbing.

3.5 Stress durch Vorgesetzte

Einige Vorgesetzte haben es nicht gelernt, adäquat zu delegieren, oder sie bevorzugen Lieblinge für die attraktiven Aufgaben. Fachliche Inkompetenz, Entscheidungsschwäche und fehlende Durchsetzung des Vorgesetzten können die Arbeit der Mitarbeiter lähmen. Schikane und Unerreichbarkeit des Vorgesetzten lassen Mitarbeiter ratlos zurück. Maximale Kontrolle und konfuse oder doppelbindende Weisungen beeinträchtigen die Motivation.

3.6 Stress durch Institution und Gesellschaft

Eine hohe Ausgelastetheit mit Nachfragen und Aufträgen kann in gleicher Weise belastend sein wie eine zu niedrige Auslastung. Terminstress und Aufgabenstau ohne Prioritätensetzung hinterlassen Unsicherheit. Wenn notwendige Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden oder von einer Stellengefährdung ausgegangen werden muss, leben Mitarbeiter in Unsicherheit. Fehlende Mitbestimmung und Verweigerung von Supervision drücken eine gewisse Missachtung der Institution den Mitarbeitern gegenüber aus.

4 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese

Den Stressoren, die in Kapitel 3 genannt wurden, stehen nun auf den gleichen sechs Ebenen Maßnahmen gegenüber, die geeignet sind, einer Burnout-Gefährdung entgegenzuwirken.

4.1 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese der Person

Es lohnt sich, einmal eine genaue Analyse eines stressreichen Arbeitstages vorzunehmen und nach Gestaltungs-Spielräumen Ausschau zu halten. Für die aufkommende Panik empfiehlt sich ein Gedankenstopp. Jeder Mitarbeiter kann selbst kurz innehalten und einen gelungenen Arbeitsvorgang würdigen. Wer in seiner Arbeit Sinn und Wertebestätigung erfährt, vermag Stressoren besser standzuhalten. Eine intensive Versenkung in die Aufgabe, der Flow⁴, führt zu einem Erleben ganz neuer Dimensionen von gedanklicher Klarheit und Konzentration. Die Teilhabe an Lektüre und Kultur wirkt dem Burnout entgegen. Eine Zeit des Alleinseins und die Begegnung mit der Natur bilden einen guten Ausgleich zur beruflichen Belastung. Die moderate körperliche Herausforderung durch Entspannungs-, Aktivierungs- und Harmonisierungsverfahren ist zu empfehlen. Fachliche Kompetenz wirkt dem Burnout entgegen.

4.2 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese im Privatleben

Es ist erfrischend, erfreulich und gewiss ein wichtiger protektiver Faktor, wenn Menschen im Privatleben Liebe, Vertrauen und Verlässlichkeit erleben, ein gut ausgelotetes Verhältnis von Nähe und Distanz mit ihren privaten Bezugspersonen erfahren. Faires, konstruktives Streiten wirkt der Belastung entgegen. Spürbares Konsensbemühen trägt dazu bei, dass die Streitdauer begrenzt bleibt. Private beruf-

⁴ Mihaly Csikszentmihalyi, *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen*, Stuttgart 2000.

liche Unterstützung und eine Bereitschaft zum Humor tragen ebenfalls zur Burnout-Prophylaxe bei.

4.3 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese im Kontakt mit Kunden und Klienten

Es ist vorteilhaft, wenn Menschen im Arbeitsleben auf Dauer und Intensität der Kontakte mit den eigenen Zielgruppen ein wenig Einfluss haben und die Zielgruppen, mit denen sie zusammenarbeiten müssen, auch bejahen. Wer mehrere unterschiedliche Aufgaben übernimmt, ist vor Monotonie geschützt, die ihrerseits einen Stressor darstellen kann. Es ist vorteilhaft, wenn Menschen mit lösbaren Aufgaben beauftragt werden und jedenfalls partiell Erfolge erleben. Differenzierte Rückmeldung von Vorgesetzten, Kollegen und aus den Zielgruppen selbst tragen zur Motivation bei. Die Einhaltung von Erholungszeiten verhindert, dass der Stress zu gesundheitsschädlichen Höhen ansteigt. Supervision hilft bei der Klärung schwieriger beruflicher Situationen.

4.4 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese im Team

Im Team geht es wie im Privatleben u. a. darum, ein gutes mittleres Maß zwischen Nähe und Distanz zu finden. Jeder Mit-

arbeiter freut sich über die Erfahrung von Solidarität und differenziertes Feedback zur Arbeit. Kleinere Arbeitseinheiten haben es oft leichter als größere, zumal wenn sie in räumlicher Nähe platziert sind. Teams können eine gute Gesprächskultur entwickeln, eine weitgehende Selbstbestimmung in der Arbeit etablieren, untereinander eine Rollenklärung vornehmen und um Team-Supervision ersuchen.

4.5 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese durch Vorgesetzte

Vorgesetzte haben die Aufgabe, die Eignung neuer Mitarbeiter während der Probezeit gründlich zu studieren und gegebenenfalls auch von einer Übernahme abzuraten. Ein gemeinsamer Arbeitsbeginn mit einem kurzen zweckfreien Gespräch trägt zur Kohäsion bei. Vorgesetzte können auf Pflichtpausen bestehen, Anerkennung äußern und sich um Gerechtigkeit bemühen. Es liegt auch an ihnen, das Gespräch über die Belastungsintensität mit den Mitarbeitern zu führen. Vorgesetzte können Kurzurlaube von Mitarbeitern befürworten, auch wenn Verwaltungen dies meist nicht lieben, und sich selbst einem Leitungs-Coaching unterziehen, um einen Teil der eigenen Belastung dort abzuladen.

4.6 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese auf Institutions- und Gesellschaftsebene

Zum Wohlbefinden von Mitarbeitern trägt der gute Ruf der Institution bei. Variable Arbeitszeit, Sicherheit des Arbeitsplatzes und Fortbildung sind Würdigungen der Mitarbeiter. Lebendige Mitbestimmung führt oft zu einer erhöhten Identifikation mit der Arbeit. Die Förderung durch Supervision erleichtert es, Konflikte rasch

Weiterführende Literatur:

Jörg Fengler, Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, Stuttgart 2008.

Jörg Fengler/Andrea Sanz, Ausgebrannte Teams. Stuttgart 2010. (in Vorbereitung)

auszuräumen. Bei Konflikten zwischen Teams hilft eine Intergruppen-Mediation. Grundsätzlich wird eine institutionelle Großzügigkeit im Kleinen sehr honoriert.

Buch zum Thema „Ausgebrannte Teams“⁵. Es lag mir daran, mit dem Artikel aufzuzeigen, dass Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ergriffen werden können und eine Burnout-Prophylaxe möglich ist.

5 Zusammenfassung

Die Burnout-Diskussion hat seit der ersten Nennung durch Herbert Freudenberger ein immenses Interesse gefunden. Mittlerweile ist das Thema Burnout in die Curricula mehrerer Helferberufe eingegangen. Es existiert ein großer Fundus an Forschung. In Köln und Wien arbeiten wir an einem

Der Autor: Jörg Fengler, geboren 1944; 1969 Dipl.-Psych.; 1972 Dr. phil.; 1975 Prof. für Psychologie und Psychotherapie in der Heilpädagogik; Trainer für Gruppendynamik (DAGG); Supervisor (BDP, DGSv); Lehrsupervisor (DGVT, DVT, GwG); 1999 Approbation zum Psychologischen Psychotherapeuten.

⁵ Jörg Fengler / Andrea Sanz, *Ausgebrannte Teams*, Stuttgart 2010 (in Vorbereitung).



Krisen der Lebensmitte

Midlife crisis, Burnout oder (Chronique) Fatigue-Syndrom. Mit diesen Begriffen werden Krisen bezeichnet, die Menschen vornehmlich in der Lebensmitte erfassen, mit heftigen psychischen wie körperlichen Folgen. Krisen, die eine existenzielle Bedrohung bedeuten, die bisherigen Lebenspläne über den Haufen werfen und die so mächtig sind, dass die Betroffenen lange Zeit keine Lösung mehr sehen. Diese Erkrankung im Licht des christlichen Glaubens zu verstehen und zu bewältigen ist das Anliegen von Michael Rosenberger.

Michael Rosenberger **Ich bin hingeschüttet wie Wasser**
 Spirituelle Impulse für Menschen in der Krise der Lebensmitte
 160 Seiten, Broschur, ISBN 978-3-429-03152-7
 12,00 Euro [D] / 21.50 CHF / 12,40 Euro [A]

In Ihrer Buchhandlung.



echter verlag
www.echter-verlag.de