

Vorsicht Burnout!

Überforderung rechtzeitig erkennen und verhindern



BOSCH

BKK

Inhalt

- 3** Einleitung
- 4** Burnout – was ist das eigentlich?
- 9** Selbstcheck: Wie hoch ist mein Burnout-Risiko?
- 10** Immer stark und perfekt?
- 14** Höher, schneller, weiter
- 18** Ziehen Sie die Notbremse!
- 23** Checkliste: Meine Maßnahmen zum Schutz vor Burnout

Impressum: © MBO Verlag GmbH, 48143 Münster

Redaktion: Dr. Petra Gäbel, Sigrun Knoche. Artikel-Nr. 500201 – 1212M – B0003bz – 11171 – 11/17

Quelle der statistischen Angaben: BKK Gesundheitsreport 2016, Stat. Bundesamt

Diese Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen recherchiert, ersetzen jedoch nicht den Rat Ihres Arztes, der die Nutzen-Risiko-Abwägung für Ihre individuelle Behandlung vornimmt.

Einleitung

Chronischer Stress, andauernde Überforderung und schließlich totale geistige, körperliche und seelische Erschöpfung – darunter leiden immer mehr Menschen. Jeder kennt aus seinem persönlichen Umfeld oder zumindest aus den Medien entsprechende Fälle.

Bestätigt werden diesbezügliche Eindrücke auch mit deutlichen Zahlen aus objektiven Erhebungen. So weist der BKK Gesundheitsreport 2016 für das Jahr 2013 36,0 Krankheitstage aufgrund von Burnout aus; 2004 waren es noch 4,6 Tage. Die seelischen Folgen des Burnout-Syndroms werden in der Statistik als psychische Erkrankungen erfasst. Die Zunahme des „Ausbrennens“ schlägt sich folglich auch im dramatischen Anstieg psychischer Erkrankungen nieder. Seit 1998 nehmen diese kontinuierlich zu. 2015 betrug ihr Anteil am Krankenstand (AU-Tage) bereits 15,1%. Zudem sind psychische Leiden die häufigste Ursache für Berufsunfähigkeit, mehr als jede dritte Frühberentung geht auf ihr Konto.

Einen Burnout kann jeder erleiden: Menschen, die in sozialen, helfenden und lehrenden Berufen tätig sind, Führungskräfte und Selbstständige, aber auch Hausfrauen, Rentner und Arbeitslose. In aller Regel sind es die Hochmotivierten, die betroffen oder zumindest gefährdet sind. Kein Wunder: Nur wer Feuer und Flamme für eine Sache ist, kann ausbrennen.

Die auffällige Häufung von Burnout-Prozessen in den letzten Jahren ist zweifellos äußeren Ursachen, insbesondere veränderten Arbeitsbedingungen, zuzuschreiben. Aber auch persönliche Einstellungen und Verhaltensmuster machen anfällig für einen Burnout – oder können einen davor bewahren. Jeder kann sich folglich auch vor dem Ausbrennen schützen. Dazu wollen wir Sie mit dieser Broschüre motivieren – damit Sie gesund, lebensfroh und leistungsfähig bleiben oder wieder werden.

Ihre Bosch BKK



Burnout – was ist das eigentlich?

Ein Fallbeispiel

Andreas F. ist seit Jahren in seinem Betrieb tätig und als weit überdurchschnittlich einsetzungsfreudig anerkannt. Er wird zum Leiter eines Teams berufen, das für einen Kunden eine spezielle Software entwickeln soll. Für die jungen Ingenieure und Techniker ist das Projekt eine große Herausforderung, zumal das Unternehmen an einen Erfolg Hoffnung auf attraktive Folgeaufträge knüpft. Mit entsprechendem Engagement macht sich das ganze Team an die Arbeit. Es wird nicht auf die Uhr geschaut – tägliche Arbeitszeiten von 16 Stunden und mehr sind keine Ausnahme und auch an manchem Wochenende wird durchgearbeitet.

Im Laufe der Arbeit an dem Projekt müssen Wünsche des Kunden berücksichtigt werden, die oft nicht nachvollziehbar sind und den ohnehin starken Termindruck noch weiter verschärfen. In dieser Zeit schwappt eine Grippewelle durch das Land – auch Andreas F. zeigt starke Erkältungssymptome. Für einen Arztbesuch oder gar eine Krankschreibung ist keine Zeit – mit Erkältungs- und Aufputzmitteln aus der Apotheke versucht er, sich arbeitsfähig zu halten.

Von dem Infekt erholt er sich jedoch nicht. Nachts kommt er kaum noch zur Ruhe und tagsüber plagen ihn Kopfschmerzen und blei-

erne Müdigkeit. Er sieht sich immer weniger in der Lage, den Tag durchzustehen, geschweige denn, sein Team zu leiten und zu motivieren und den Überblick über den Fortgang der Arbeiten zu behalten. Langsam beginnt er, an sich und seinem Tun zu zweifeln. Er – bislang die Freundlichkeit in Person – reagiert stets gereizt und zieht sich immer mehr zurück. Berechtigte Kritik seitens seiner Vorgesetzten bleibt nicht aus. Es fällt ihm immer schwerer, sich aufzuraffen und weiterzumachen – bis er eines Tages weder körperlich noch seelisch in der Lage ist, sein Bett zu verlassen. Er fühlt sich total erschöpft – ausgebrannt.

Versuch einer Definition

Mediziner würden bei Andreas F. ein Burnout- oder ein Chronisches Erschöpfungssyndrom (Chronic-Fatigue-Syndrom/CFS) diagnostizieren. In der WHO-Klassifikation von Krankheiten (ICD) wird Burnout nicht als Krankheit, sondern als Zusatzdiagnose klassifiziert. Einige Ärzte kritisieren das, andere meinen, dass das altbekannte Phänomen der Erschöpfung hier nur unter neuem Namen verkauft wird. Fakt ist: Es gibt keine eindeutige, gesicherte Definition des Burnout-Syndroms. Über folgende Beschreibung scheint in der Medizin jedoch eine gewisse Einigkeit zu bestehen:



Ein Burnout-Syndrom ist ein **Zustand allgemeiner, insbesondere geistiger und emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit**. Er kann als Endzustand einer Entwicklung bezeichnet werden, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über chronischen Stress und frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depressionen oder Aggressivität sowie einer erhöhten Suchtgefährdung, mitunter sogar zu einem Verlust des Lebenswillens führt.

Ursache: chronischer Stress

Burnout ist immer die Folge von chronischem Stress und einem dauerhaften Ungleichgewicht von Anspannung und Entspannung, Aktivität und Erholung.

Auf jeden von uns wirken tagtäglich eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Stressoren ein:

- **physische Stressoren** wie Lärm, Hitze, Kälte, Zwangshaltungen,
- **psychische Stressoren** wie Zeitdruck, Über- oder Unterforderung,
- **soziale Stressoren** wie Konflikte mit anderen Menschen, Verlust von vertrauten Personen, Arbeitsplatz- oder Wohnortwechsel.

Selbst wenn all diese Stressoren zusammenwirken, müssen sie nicht bei jedem Menschen chronischen Stress auslösen. Wie der Einzelne darauf reagiert, ist stets abhängig von der individuellen Einschätzung der Situation und

der Fähigkeit, diese zu bewältigen – sowie von Intensität und Wirkungsdauer der Stressoren.

Werden Stressoren als bedrohlich eingeschätzt und/oder glaubt man, sie nicht bewältigen zu können, lösen sie eine Belastungssituation aus. Erinnern Sie sich an Andreas F.: Es ist anzunehmen, dass er den Zeitdruck, unter dem sein Projekt abgeschlossen werden soll, allein schon als belastend empfindet. Hinzu kommen ständige, ihm nicht sinnvoll erscheinende Änderungen an der Aufgabenstellung sowie seine angeschlagene Gesundheit. Wahrscheinlich bangt er um seinen guten Ruf im Unternehmen, wenn er die Entwicklung der neuen Software nicht fristgerecht abschließen kann.

Hier zeigt sich auch, dass äußere Einflüsse – wie der enorme Zeitdruck – durch innere Einflüsse – wie Persönlichkeitsstruktur oder Einstellungen – in ihrer stressenden Wirkung noch verstärkt werden können: durch hohen beruflichen Ehrgeiz, mangelndes Selbstwertgefühl oder Angst beispielsweise. Andreas F. hätte angesichts der veränderten Kundenwünsche schließlich auch ausloten können, ob diese überhaupt sinnvoll sind oder ob ein Terminaufschub möglich wäre.

Selbst Menschen mit einer besseren Fähigkeit, Stress zu bewältigen, können überfordert werden, wenn zu viele Stressoren zu lange auf sie einwirken und keine oder zu geringe Möglichkeiten zur Regeneration bestehen. Denken Sie bei Andreas F. nur an die überlangen Arbeitstage und die fehlende Erholung durch mangelnden Schlaf und Wochenendarbeit.

Merkmale des Burnout

■ **Erschöpfung:** Sie zeigt sich in physischen, geistigen und psychischen Symptomen. Körperliche Symptome sind z. B. Energiemangel und chronische Müdigkeit, Muskelverspannungen und Rückenschmerzen, erhöhte Infektanfälligkeit, Schlafstörungen, Herz-Kreislauf- oder Magen-Darm-Probleme. Geistige Erschöpfung kann sich in Konzentrations- und Gedächtnisstörungen oder erhöhter Unfallträchtigkeit bemerkbar machen. Und die emotionale Erschöpfung zeigt sich in Niedergeschlagenheit, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Angstgefühlen, Aggressionen, Lustlosigkeit, dem Gefühl innerer Leere und Vereinsamung.

Die Symptome psychischer Erschöpfung lassen auch auf eine Depression schließen. Häufig wird daher das Burnout-Syndrom auch als eine besondere Form der Depression angesehen. Offensichtlich ist es aber sehr viel komplexer als die weit verbreitete psychische Erkrankung.

■ **Entfremdung:** Menschen mit überdurchschnittlichem Engagement und hoher Empathie verlieren ihr ursprüngliches Interesse an der Arbeit, machen Dienst nach Vorschrift oder kündigen innerlich, weil sie zum einen enttäuscht und frustriert, andererseits aber auch total erschöpft sind. Sie werden aggressiv oder zynisch und meiden den Kontakt zu Kollegen, Kunden und selbst zu Freunden oder Familienangehörigen. Diese negative Einstellung zur Arbeit und



zu anderen sowie der Verlust der Kontaktfähigkeit spiegelt sich in der Einstellung zu sich selbst: Die Betroffenen verlieren ihre Selbstachtung, Gefühle der Unzulänglichkeit und Minderwertigkeit bestimmen das Selbstbild.

- **Ineffektivität:** Die tatsächliche Überforderung und die Intensität des Einsatzes einerseits sowie das negative Selbstbild, die Minderwertigkeitsgefühle andererseits führen zwangsläufig zu einer geringeren Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit.

Auslöser des Burnout

Beim Burnout-Syndrom handelt es sich immer um ein Zusammenspiel von inneren und äußeren Ursachen. Und es kann durch berufliche und/oder private Faktoren ausgelöst werden.

Neben Stressoren wie Arbeitsverdichtung und Zeitdruck spielt bei der Entwicklung eines Burnout immer die Persönlichkeit des Betroffenen eine Rolle:

- Ein Workaholic beispielsweise organisiert sich regelrecht den Leistungsdruck, der ihn schließlich krankmachen kann.

- Idealistische Vorstellungen von den eigenen Möglichkeiten müssen irgendwann an der Realität scheitern. Wird das nicht erkannt, sondern als eigenes Versagen gedeutet und mit noch mehr Arbeit und Engagement zu kompensieren versucht, droht ein Ausbrennen.

- Das Nervensystem etwa einer Lehrerin kann dem Stress, den eine ganz normale Schulklasse verursacht, einfach nicht gewachsen sein. Sie hat schlicht den falschen Beruf gewählt.

Burnout muss auch nicht immer (allein) durch berufliche Überforderung verursacht werden. Wer pflegebedürftige Angehörige betreut oder verhaltensauffällige Kinder erzieht, ist oft so gefordert, dass es zu totaler Erschöpfung kommen kann. Besonders gefährdet ist natürlich, wer sowohl beruflich wie privat gleichzeitig mehreren Stressoren ausgesetzt ist.

*Tiefer gehende Informationen
in: V. Voderholzer, **Burnout und
Depression** (TRIAS, 2017)*

Selbstcheck: Wie hoch ist mein Burnout-Risiko?

Kreuzen Sie alle Fragen an, die Sie mit „ja“ beantworten.

Stellen Sie sich häufig Fragen nach dem Sinn Ihres Tuns oder Ihres ganzen Lebens?

Meinen Sie oft, nichts bewirken zu können?

Haben Sie Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren?

Haben Sie keine Ideen und Verbesserungsvorschläge mehr?

Fühlen Sie sich leer und ausgelaugt?

Glauben Sie, dass Ihnen alles zu viel wird?

Trauen Sie sich nichts mehr zu?

Haben Sie keine Hoffnung mehr, etwas verändern zu können?

Fühlen Sie sich depressiv, resigniert?

Sind Sie häufig gereizt und angespannt?

Haben Sie nur noch wenig Freude an Ihrer Arbeit?

Ermüden Sie schnell und sind Sie nicht mehr belastbar?

Schlafen Sie schlecht? Wachen Sie morgens zerschlagen auf?

Haben Sie Heißhunger auf Süßes oder gar keinen Appetit?

Leiden Sie unter Magen-, Kopf- oder Rückenschmerzen?

Hat Ihr sexuelles Verlangen nachgelassen?

Ziehen Sie sich aus Ihrem Freundeskreis zurück?

Vernachlässigen Sie Ihre Hobbys?

Achten Sie nicht mehr so sehr auf Ihr Äußeres?

Können Sie sich zu nichts Neuem mehr aufraffen?

Trinken Sie häufiger Alkohol, um sich zu entspannen?

Nehmen Sie Aufputsch-, Schlaf- oder Beruhigungsmittel?

Mehr als sieben mit „Ja“ beantwortete Fragen sind ein Hinweis darauf, dass bei Ihnen das Risiko besteht, ein Burnout-Syndrom oder eine Depression zu entwickeln. Versuchen Sie, unsere Hinweise auf den folgenden Seiten zu beherzigen. Wenn Sie allein nicht weiterkommen, wenden Sie sich bitte rasch an Ihren Arzt.



Immer stark und perfekt?

Sicher ist Ihnen beim Lesen der ersten Seiten dieser Broschüre schon klar geworden, dass das Risiko, einen Burnout zu erleiden, in starkem Maße von Persönlichkeitsmerkmalen und Charaktereigenschaften abhängig ist. Welche sind riskant und welche können vor dem Ausbrennen schützen?

Überhöhtes berufliches Engagement bis hin zur Selbstüberforderung

Seit langem ist der Zusammenhang zwischen hohem (beruflichen) Engagement und Erfolgsstreben einerseits und dem erhöhten Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen andererseits bekannt. Gleiches gilt offensichtlich für das Burnout-Syndrom.

Menschen mit hohen Leistungszielen und starkem Verantwortungsbewusstsein sowie einem oft krankhaften Ehrgeiz sind zunächst erfolgreich und erhalten viel Anerkennung. Ihr Selbstwertgefühl wird größtenteils aus dieser Anerkennung für ihre beruflichen Leistungen gespeist. Sie lassen sich immer mehr aufbürden oder sorgen selbst für eine immer höhere Arbeitsbelastung.

Irgendwann läuft das Fass dann über – das permanente Ungleichgewicht zwischen Aktivität und Erholung führt zu Leistungseinbrüchen. Folge der Misserfolge sind Aggressionen, körperliche Reaktionen und seelische Erschöpfung.

Perfektionismus

Sorgfalt, Genauigkeit und Kompetenz – nur mit diesen Eigenschaften können Erfolge bei der Lösung von Problemen erzielt werden. Problematisch wird es, wenn dieses Perfektionsstreben in Perfektionismus umschlägt.

Die Betroffenen versagen sich Fehler zu machen und stehen sich damit selbst im Weg: Kompromisse sind nicht möglich, alles dauert viel zu lange, es kommt zu Arbeitsstau und Stress.

Verschlimmernd wirkt, dass der Perfektionist anderen nichts zutraut oder ungeduldig und ungerecht wird. Er macht alles selbst, erfährt aber oft auch keine Unterstützung, weil ihm die Leistung anderer ja doch nie genügen wird.

Helfersyndrom

Wie die bisher genannten Persönlichkeitsmerkmale reichen auch die Wurzeln des Helfersyndroms zurück in die Kindheit: Versägenserlebnisse und fehlende Zuwendung aus dieser frühen Zeit werden durch eigene soziale Tätigkeit zu kompensieren versucht. Der Helfer gibt die Zuwendung, die er eigentlich empfangen möchte, an andere und stabilisiert mit der Dankbarkeit, die er von den Hilfebedürftigen empfängt, das eigene labile Selbstwertgefühl.

Menschen mit Helfersyndrom laufen Gefahr, ausgenutzt zu werden. Sie können schlecht Nein sagen und haben Schwierigkeiten, sich abzugrenzen. Eigene Bedürfnisse werden zurückgestellt, schlimmstenfalls nicht einmal wahrgenommen.

Bei den Betroffenen kommt es zur Überforderung, sie sind oft nicht einmal fähig, das rechtzeitig zu bemerken oder sich gar dagegen zu wehren. Zudem können die erhoffte Dankbarkeit und Anerkennung ausbleiben oder – noch schlimmer – die erbrachte Leistung könnte kritisiert und durch Mehrarbeit noch mehr Druck aufgebaut werden. In sozialen Berufen wie der Alten- und Krankenpflege, aber auch bei pflegenden Angehörigen ist das häufig der Fall.

Neurotizismus

Dieser Begriff beschreibt eine Neigung zu Ängstlichkeit und emotionaler Labilität. Betroffene machen sich um alles Mögliche und

Unmögliche Sorgen und neigen oft zu Depressionen. Ihnen mangelt es an Selbstachtung, ihr Selbstwertgefühl ist gestört.

Ängstliche Menschen haben ständig die Sorge, etwas falsch zu machen oder nicht genügend zu tun. Es besteht bei ihnen nicht nur die Gefahr, sich selbst zu viel aufzuhalsen oder von anderen aufladen zu lassen, sondern mit dem Geleisteten selbst nie zufrieden zu sein. Zur Überforderung gesellt sich dann noch permanente Unzufriedenheit, die das Burnout-Risiko ansteigen lässt, weil der emotionale Ausgleich fehlt.

Besondere persönliche Defizite

Eine **schlechte Ausbildung** – unter anderem unzureichende Voraussetzungen für die Lösung der übertragenen Aufgaben – führen fast zwangsläufig zu Misserfolgen, die einen Burnout begünstigen. Man benötigt nicht nur mehr Zeit, wodurch der Zeitdruck zu einem unerträglichen Stressor werden kann. Letztlich fehlen notwendige Kompetenzen – die geforderte Leistung kann trotz eines hohen Einsatzes nicht erbracht werden. Frustration ist die Folge, nicht selten führt diese in den Burnout.

Ein weiteres persönliches Defizit, das Burnout begünstigt, ist die **Unfähigkeit, anderen**

Grenzen zu setzen. Dieses Problem ist hier schon vielfach angesprochen worden. Nein zu sagen, fällt vielen Menschen schwer, die ein Burnout-Syndrom erleiden. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass ein Burnout nicht selten die Folge von Mobbing ist. Mobbing-Opfern fehlt in aller Regel die Fähigkeit, sich rechtzeitig und angemessen gegen Übergriffe zu wehren – also Mobbing-Tätern eindeutig Grenzen zu setzen.

Menschen mit einem **Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom** (ADS, ADHS) unterliegen generell einer erhöhten Burnout-Gefahr. Ihnen fällt es unerhört schwer, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren und planvoll, strukturiert zu arbeiten. Folglich geraten sie unter enormen Zeitdruck und in einen Stau von Aufgaben. Ob dieses Burnout-Risiko bei der wachsenden Anzahl von Schülern mit ADS und ADHS berücksichtigt wird, ist leider zu bezweifeln.

Schutzfaktoren vor Burnout

Neben persönlichen Merkmalen und Defiziten, die das Burnout-Risiko erhöhen, gibt es natürlich auch Eigenschaften, Einstellungen, Überzeugungen und Fähigkeiten, die einen Schutz vor dem Ausbrennen schaffen.

Ganz wichtig – das ergibt sich schon aus dem bisher Dargestellten – ist eine **positive Haltung zu sich selbst und der eigenen Leistungsfähigkeit.** Wohlbemerkt, hier geht es nicht um Selbstüberschätzung – die kann in einen Burnout führen. Es geht vielmehr um

*Informationen im Internet unter:
www.burnout.net*

ein realistisches Selbstbild. Dazu gehört, dass man seine Stärken und Schwächen kennt, sich zugesteht, nicht alles zu können, nicht perfekt zu sein und Fehler zu machen. Ein solches Selbstbild verstärkt bestehenden Leistungsdruck nicht noch zusätzlich und kann sogar entlastend wirken.

Eine **optimistische Einstellung zum Leben** hilft, auch in schwierigen oder stressigen Zeiten auf das Licht am Ende des Tunnels zu hoffen. „Es wird wieder besser“ oder „Ich kann/muss selbst etwas ändern“ sind zwei Maximen, die die Gefahr des Aus- oder Verbrennens eindämmen.

Enge, erfüllte Beziehungen zu anderen Menschen und soziale Kompetenz, insbesondere im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen, schaffen jenen emotionalen Ausgleich, der entspannend wirkt. Empathie und Hilfe sind jederzeit gegeben – ein Gespräch, ein gutes Wort, eine Berührung ...

Schließlich hilft die **Fähigkeit, Mechanismen und Strategien zur Bewältigung schwieriger Situationen zu entwickeln**, dem Burnout zu entgehen. Einige Tipps dazu erhalten Sie ab Seite 18.



Höher, schneller, weiter

Risikofaktoren für chronischen Stress und Überforderungen, die letztlich zum Burnout führen können, liegen ganz wesentlich auch im gesellschaftlichen, sozialen und betrieblichen Umfeld.

Viele Menschen fühlen sich diesen Systemen hilflos ausgeliefert, können gegen die sie belastenden Faktoren nichts unternehmen, resignieren und/oder werden krank. Tatsächlich bestehen für den Einzelnen jedoch durchaus Handlungsmöglichkeiten, mehr noch für die politisch oder betrieblich Verantwortlichen wie Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter.

Gesellschaftliche Veränderungen

Insbesondere für abhängig Beschäftigte besteht angesichts eines instabilen Arbeitsmarktes latente oder akute Arbeitsplatzunsicherheit. Prekäre Arbeitsverhältnisse wie befristete Arbeitsverträge, Leiharbeit, 450-Euro-Jobs oder Praktika machen langfristige Lebensplanungen kaum noch möglich.

Unsicherheit und Diskontinuität im Erwerbsleben stellen für sich schon einen Stressfaktor dar. Sie bewirken aber auch einen Wandel in der sozialen Umwelt und den zwischenmenschlichen Beziehungen, der das Risiko für einen Burnout erhöhen kann.

Soziale Werte und Strukturen, die (Arbeits-) Belastungen und Existenzängste auffangen können, sind vielfach bereits weggebrochen. Statt von Kollegialität und Solidarität wird das Betriebsklima oft von Konkurrenz, mitunter sogar von Mobbing bestimmt.

Auch der Rückzug ins Private zum Entspannen und Auftanken ist oft nicht mehr möglich. 16,7 Millionen Menschen in Deutschland lebten laut Statistischem Bundesamt 2014 inzwischen allein – geschuldet ist das zumindest teilweise der von der globalen Wirtschaft geforderten Mobilität und Flexibilität: Wer heute hier und morgen dort arbeiten und leben muss, kann weder eine Familie gründen noch einen stabilen Freundeskreis aufbauen. Auch die Zunahme von Jobs mit geringer Entlohnung und wenig Perspektive macht eine Familienplanung zumindest schwierig.

Der Mensch ist aber ein soziales Wesen – ohne Bindung zu anderen Menschen, ob Familie, Freunde oder Kollegen, vereinsamt er und wird (seelisch) krank. Ihm fehlen einfach die wichtigsten schützenden Ressourcen.

Erhöhte Arbeitsbelastung und -verdichtung

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt rapide verändert: Immer weniger Menschen müssen immer mehr Aufgaben

erfüllen. Mit neuen Technologien sind neue Tätigkeiten entstanden. Und durch Personaleinsparungen nimmt die Arbeitsdichte immer mehr zu. Ständig werden wir mit Informationen und Lernangeboten überflutet. Der Kunde bestimmt Arbeitstakt und -inhalte in der Dienstleistungsgesellschaft. Nicht nur von Qualität, sondern auch von Flexibilität und Geschwindigkeit ist abhängig, ob ein Unternehmen morgen noch auf dem Markt ist und der Arbeitsplatz erhalten bleibt.

Diese erhöhte Arbeitsbelastung wird zu einem enormen Stressor. Wenn die individuelle Bewältigungsfähigkeit überschritten wird, kann es zum Burnout kommen. Der Betroffene benötigt dann noch mehr Energie, um seine Aufgaben zu bewältigen – und gerät in einen Teufelskreis.



Ständige Erreichbarkeit – ständiges Unterbrochenwerden

Neue Kommunikationssysteme wie Handy, Smartphone oder Tablet machen es möglich, dass jeder rund um die Uhr erreichbar ist – viele Arbeitgeber und Kunden erwarten das auch. Dadurch kommt es einerseits immer wieder zu Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit. Andererseits wird die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit dadurch aufgehoben. Von Letzterem ist insbesondere die wachsende Anzahl von Menschen betroffen, die mobile Arbeit leisten. Unterbrechungen und mangelnde ungestörte Freizeit sind Stressoren und damit Risikofaktoren für einen Burnout.

Mangelnde Autonomie und bürokratische Kontrollsysteme

Es ist eine uralte Erkenntnis der Arbeitspsychologie, dass selbstbestimmte Arbeit Spaß macht – folglich selbst bei hoher Belastung nur wenig stresst – und dass bei starker Regulierung und Kontrolle die Unzufriedenheit wächst und der Stresspegel ansteigt.

Die Regulierungs- und Kontrollwut hat allerdings in den letzten Jahren solche Formen angenommen, dass den Betroffenen nicht nur der Spaß an der Arbeit vergeht, sondern auch die Effektivität darunter leidet. Als Beispiel sei hier nur daran erinnert, dass Beschäftigte in der Alten- und Krankenpflege heute ebenso



viel Zeit mit Dokumentationen verbringen wie mit ihren eigentlichen Pflegeaufgaben. Letztere sind aber nicht geringer geworden. Folglich steigen Arbeitsintensität, Zeitdruck und Unzufriedenheit – allesamt Risikofaktoren für einen Burnout.

Mangelnde Anerkennung – irrelevante Erfolgskriterien

Dass fehlende Belohnung die Motivation beeinträchtigt, ist allgemein bekannt. Gerechte und angemessene Entlohnung ist dabei nur ein, wenn auch nicht ganz unwichtiges Kriterium. Darüber hinaus erwarten Menschen vom Vorgesetzten aber auch Wertschätzung durch ein Lob für oder Interesse an ihrer Arbeit, an ihren Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und vielleicht sogar an ihren privaten Problemen.

Allzu oft erleben sich Beschäftigte aber nur als Kostenfaktoren – sie müssen sich „rechnen“. Die Leistung des Einzelnen wird dann nur an Umsatz- und Gewinnmargen festgemacht, nicht an Qualität, Kreativität, Einsatzbereitschaft oder gar sozialer Kompetenz.

Für die Betroffenen sind mangelnde Anerkennung und merkantile Erfolgskriterien frustrierend und damit zusätzliche Stressoren, die zu innerer Kündigung führen oder Burnout-Risiken verstärken können.

Konkurrenz und mangelnde Fairness

Die meiste Zeit des Berufslebens verbringt man mit den Kollegen. Teamgeist, Kollegialität sowie eine faire Behandlung seitens der Vorgesetzten sorgen für ein gutes Betriebsklima und schließlich auch für hohe Effektivität.

Bestimmen hingegen Konkurrenz, unfaires Verhalten und ständige Kontrollen das betriebliche Klima, entstehen rasch Missgunst, Respektlosigkeit und schlimmstenfalls Mobbing. Die fehlende Kollegialität wird als Bedrohung empfunden, die zu Stressreaktionen führt.

Wer ohnehin unter Leistungsdruck steht oder mit anderen Problemen zu tun hat, benötigt ganz dringend Vertrauen und Rückhalt bei Kollegen und Vorgesetzten. Fehlt es daran, besteht Burnout-Gefahr.

Wertekonflikte

Werte geben dem Einzelnen im Leben Sinn und Orientierung. Setzt das Unternehmen auf Gewinnmaximierung ohne soziale Verantwortung, zerstört die Arbeit die Umwelt oder werden Dinge produziert, die eigentlich niemand braucht oder die eine destruktive Wirkung haben, kann der Einzelne ein schlechtes Gewissen bekommen oder sogar in einen Wertekonflikt geraten. Der Verstoß gegen die eigenen Prinzipien kann als Bedrohung erlebt werden. Wer ständig gegen seine eigenen Werte handelt, läuft Gefahr, ein Burnout-Syndrom zu entwickeln.

Ziehen Sie die Notbremse!

Sie wissen jetzt, welche Faktoren bei der Entwicklung eines Burnout-Syndroms zusammenwirken. Wenn Sie beispielsweise mithilfe des Selbstchecks auf Seite 9 festgestellt haben, dass Sie Gefahr laufen, einen Burnout zu entwickeln, sollten Sie versuchen gegenzusteuern. Dabei sollen Ihnen die folgenden Tipps helfen. Auch zum Schutz vor Rückfällen können die Maßnahmen, die wir Ihnen empfehlen, sinnvoll sein.

Gelingt es Ihnen nicht, aus dem Teufelskreis auszusteigen, oder sind Sie bereits erkrankt, benötigen Sie unbedingt professionelle Hilfe. Erster Ansprechpartner ist Ihr Hausarzt.

Einschätzung der persönlichen Situation

Burnout-Gefährdete und -Betroffene vergleichen ihren Zustand oft mit einem leeren Akku: Es wurde viel Energie entzogen und das Wiederaufladen vernachlässigt. Versuchen Sie also, Energieräuber und -geber zunächst möglichst genau zu bestimmen. Das gelingt am besten, wenn Sie Abstand von den täglichen Belastungen finden. Ein (Kurz-)Urlaub oder eine Kur sind dafür geeignet. Hilfreich kann es auch sein, diese Analyse gemeinsam mit einer Vertrauensperson vorzunehmen – einem guten Freund oder einer Freundin.

Erstellen Sie ein **Stressprotokoll**: Schreiben Sie auf, was Ihnen in Ihrem Alltag Energie raubt und woraus Sie Kraft ziehen können. Beschreiben Sie die Stressoren möglichst genau: nicht nur „Arbeit“, sondern die Arbeitsdichte, der ständige Zoff mit einem Kollegen o. Ä.; nicht nur „Familie“, sondern die Pflege eines Angehörigen oder die Lernschwierigkeiten Ihres Kindes. Gehen Sie bei der Auflistung Ihrer Energiequellen entsprechend vor. Es kann auch vorkommen, dass eine Sache auf beiden Seiten auftaucht. Ein Kind kann durch seine Lernschwierigkeiten sehr viel Energie fordern, andererseits aber durch seine Anhänglichkeit und Unbeschwertheit auch Kraft spenden.

Auf dieser Basis können Sie **Maßnahmen festlegen, die Sie entlasten und Ihnen neue Energie geben**. Werden Sie selbst aktiv – der Wunsch oder die Hoffnung, dass sich andere oder die Umstände ändern, wird sich in aller Regel nicht erfüllen.

*Wege aus dem Burn-out zeigt:
C. Stock, Burnout erkennen
und verhindern (Haufe 2015)*

Hier einige Beispiele für sinnvolle Maßnahmen gegen Stressoren:

- Ich bitte in einem Gespräch mit meinem Vorgesetzten, die Aufgabenverteilung in meinem Arbeitsbereich zu analysieren und gerechter zu gestalten.
- Ich werde für die Betreuung meiner Schwiegermutter einen Pflegedienst organisieren, der mich entlastet.
- Ich nehme an einem Entspannungskurs teil.

Kontrollieren Sie regelmäßig den Erfolg Ihrer Maßnahmen – das hilft Ihnen, am Ball zu bleiben und aus Fortschritten neue Kraft und Zuversicht zu schöpfen. Gelingt etwas nicht, suchen Sie nach Gründen oder fehlenden Ressourcen.

Ein gesundes Maß finden

Mit Ihren Maßnahmen verfolgen Sie letztlich das Ziel, Ihr Leben zu entschleunigen, also zu einem Gleichgewicht von Anspannung und Entspannung zurückzufinden. Dazu müssen Sie bewusst entspannende Elemente und Zufriedenheitserlebnisse in Ihren Alltag einbauen.

- **Entspannungstechniken** wie autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Yoga und Tai Chi wirken bei Burnout-Gefahr positiv auf Körper und Seele. Finden Sie die Technik, die zu Ihnen passt. Praktizieren Sie die Entspannungsübungen regelmäßig und über einen langen Zeit-

raum. Nur dann kann sich im Organismus die erforderliche Umprogrammierung vom Stresszustand in Entspannung vollziehen.

- **Bewegung und Sport** helfen Stress abzubauen und wirken als Stimmungsaufheller. Schaffen Sie sich Freiräume für Spaziergänge, beispielsweise in der Mittagspause. Suchen Sie sich eine Ausdauersportart, die Ihnen Spaß macht: Walken, Joggen, Schwimmen, Radfahren ... Betreiben Sie den Sport als Ausgleich und nicht mit dem Ziel, am nächsten Marathon teilzunehmen. Denn leistungsorientierter Sport würde Ihr Burnout-Risiko nicht verringern, sondern weiter steigern.

- **Zufriedenheitserlebnisse** schaffen emotionalen Ausgleich zum Stress. Das können Museums- und Konzertbesuche, Lesen, Musizieren oder Basteln, Kochen oder Gartenarbeit, Treffen mit Freunden zu Restaurantbesuchen, Wanderungen oder Gesellschaftsspielen sein. Familie und Partnerschaft spielen beim emotionalen Ausgleich bei beruflichem Stress eine große Rolle. Haben Sie regelmäßig Spaß mit Ihren Kindern oder Enkeln und räumen Sie Zärtlichkeit und sexueller Erfüllung in Ihrer Partnerschaft genügend Raum ein.

Einstellungsänderung

Überprüfen Sie Ihre moralischen Prinzipien: Was ist angemessen? Was muss ich angesichts meiner momentanen Befindlichkeit dringend ändern? Was bringt mir mehr Nach-

als Vorteile? – Regen Sie sich nicht unnötig über alles und jeden auf. Versuchen Sie auch nicht, es immer allen recht zu machen und sich Aufgaben aufzubürden, die auch andere lösen können. Sie müssen auch nicht von allen geliebt und verstanden werden – es reicht, wenn Sie mit sich selbst im Reinen sind.

Zeitmanagement

Planen Sie Ihren Tagesablauf: Nur etwa 60 % der zur Verfügung stehenden Zeit sollten belegt sein. Es gibt immer Unvorhersehbares, das keinen Aufschub duldet, dafür muss noch ein Zeitpolster da sein. Zudem brauchen Sie täglich Freiräume zur Erholung. Überprüfen Sie auch, ob Sie einen Termin unbedingt selbst wahrnehmen müssen oder ob er nicht sogar wegfallen kann, weil er ohnehin nichts bringen wird oder für Sie bedeutungslos ist. Lernen Sie, solche Zeitfresser zu identifizieren. Sorgen Sie zudem für Phasen, in denen Sie ungestört arbeiten können.

Belastung reduzieren – Zufriedenheit erhöhen

Sehr viel mehr Überwindung und Aufwand als die bisher beschriebenen Maßnahmen zu Stressabbau und emotionalem Ausgleich werden Ihnen die folgenden Schritte abverlangen. Sie werden sich dabei mit anderen Menschen auseinandersetzen und tief greifende Entscheidungen fällen müssen. Dazu ist es erforderlich, dass Sie noch oder wieder über eine gewisse psychische Stabilität verfügen.

Wer akut am Burnout-Syndrom leidet, ist dazu erst einmal nicht in der Lage.

- **Gespräch mit dem Vorgesetzten:** Erklären Sie hier, welche arbeitsbedingten Belastungen Sie überfordern. Gut ist es immer, wenn Sie Vorschläge für Veränderungen haben. Diese können die Arbeitsorganisation betreffen (z.B. mehr Personal, gerechtere Aufgabenverteilung) oder Ihre Arbeitszeitgestaltung (Teilzeitarbeit, Sonderurlaub). Möglicherweise werden Sie hier auf Widerstand stoßen, bereiten Sie sich deshalb gut auf ein solches Gespräch vor. Es kann sinnvoll sein, wenn ein Arbeitnehmervertreter an dem Gespräch teilnimmt.

Sie sollten wissen, dass Sie mit Ihren Forderungen **das Recht auf Ihrer Seite haben:** Alle Unternehmen sind durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, sich um „Maßnahmen zur Verhütung von ... arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ (§ 2 ArbSchG) zu bemühen. Im Rahmen der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung, zu der Ihr Arbeitgeber nach § 5 ArbSchG verpflichtet ist, müssen auch psychische Belastungen erfasst und Maßnahmen zu deren Abbau eingeleitet werden.

Entstehen die Belastungen in der familiären Situation, sollte auch hier in einem Gespräch mit den Betroffenen nach Entlastungsmöglichkeiten für Sie gesucht

werden. Wenn Sie beispielsweise bei der Pflege eines Angehörigen kein anderer Verwandter unterstützen kann, sollte über eine professionelle ambulante oder auch stationäre Pflege nachgedacht werden.

- **Betriebsklima verbessern:** Das ist ein langwieriger Prozess. Um die Arbeitszufriedenheit zu verbessern, muss er allerdings in Gang gesetzt werden. Kommunikation ist der beste Weg. Über Belastungen und Belastendes muss gesprochen

werden – möglichst sachlich und zielorientiert, also mit konkreten Festlegungen, dass beispielsweise Unhöflichkeit oder gar Mobbing nicht geduldet werden. Darüber können auch Betriebsvereinbarungen geschlossen werden.

Innerbetriebliche Präventionsstrategien in: A. Kacding, Burnout (InfoMedia, 2011)



Beruflicher Wechsel oder Ausstieg

Ihre berufliche Situation kann unter Umständen so belastend sein, dass Sie über einen Wechsel oder einen kompletten Ausstieg nachdenken. Eine solche Entscheidung ist so essenziell, dass Sie sich dafür ausreichend Zeit nehmen und sich mit Angehörigen und Freunden darüber beraten sollten.

Wägen Sie ab: Was kostet es mich, wenn ich weiter (an diesem Arbeitsplatz) arbeite – emotional, körperlich, geistig, finanziell, für

die Familie? Bin ich bereit, diesen Preis zu zahlen? Ist ein Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Betriebes möglich und sinnvoll? Habe ich eine Chance auf eine neue Anstellung? Wird sich anderswo wirklich etwas ändern oder muss ich mich ändern?

Den Erfolg Ihrer persönlichen Maßnahmen zum Stressabbau und für emotionalen Ausgleich sollten Sie kontrollieren – die Checkliste auf der folgenden Seite kann dabei hilfreich sein.



Checkliste: Meine Maßnahmen zum Schutz vor Burnout

Kreuzen Sie an, was auf Sie zutrifft:

Ich habe bewusst Abstand zu meinen Problemen gesucht.

Ich habe meine Probleme mit einer Vertrauensperson besprochen.

Ich habe meine Situation analysiert. Dazu habe ich alle positiven und negativen Einflussgrößen erfasst und die Energieräuber ermittelt.

Ich habe über Gegenmaßnahmen nachgedacht und diese notiert.

Ich habe diese Gegenmaßnahmen in Angriff genommen.

Ich habe ein Entspannungsverfahren erlernt und mache regelmäßig Entspannungsübungen.

Ich bewege mich mehr/treibe wieder Sport.

Ich habe mir Klarheit über meine berufliche Situation verschafft.

Ich habe das Szenario für einen beruflichen Wechsel/Ausstieg durchgespielt.

Ich habe durchgerechnet, wie viel Geld ich für meinen Lebensunterhalt benötige und im Falle eines Ausstiegs aus dem Beruf zur Verfügung habe.

Ich möchte meine Einstellung ändern und gelassener werden.

Ich habe mich mit meinen Wertvorstellungen auseinandergesetzt.

Ich organisiere mir wöchentlich Zufriedenheitserlebnisse.

Ich pflege wieder mehr soziale Kontakte und Freundschaften.

Ich habe meine Zeitfresser reduziert.

Ich habe definiert, was mir im Leben wichtig und unwichtig ist.

Arbeiten Sie an den Punkten, die Sie noch nicht ankreuzen konnten, bis sie ebenfalls auf Sie zutreffen.

Bildnachweis

Titel: © LIGHTFIELD STUDIOS/Fotolia.com S. 3: © drubig-photo/Fotolia.com, S. 5: © tech_studio/Fotolia.com, S. 7: © baranq/Fotolia.com, S. 10: jat306/Fotolia.com, S. 13: © Digital Vision/Thinkstock.de, S. 15: © UBER IMAGES/Fotolia.com, S. 16: © elnariz/Fotolia.com, S. 21: © fizkes/Fotolia.com, S. 22: © baranq/Fotolia.com.

Bosch BKK

Gesetzliche Kranken-
und Pflegeversicherung

Kruppstraße 19
70469 Stuttgart

www.Bosch-BKK.de