



Fotos: ©

Ausgebrannt muss nicht sein!

Wie Sie der Burnout-Falle entkommen

Der Wecker klingelt. Sabine F. fühlt sich wie gerädert. Sie hat die ganze Nacht kaum ein Auge zugemacht und sich nur unruhig im Bett hin und her gewälzt. Immer wieder hat sie über das neue Projekt, das sie nun zusätzlich übernehmen soll, nachgegrübelt. Auch das Gespräch mit dem Chef nächste Woche liegt ihr schwer im Magen. Wenn sie an den bevorstehenden Tag denkt, würde sie am liebsten die Decke über den Kopf ziehen und gar nicht mehr aufstehen. Die Arbeit, die sie einst mit so viel Begeisterung und Freude angenommen hat, ist nur mehr Mühsal und Belastung.

Sie ist froh, wenn sie den Tag hinter sich gebracht hat. Den Lauftreff mit ihrer Freundin wird sie wohl heute wieder absagen, sie hat einfach keine Energie mehr für Freundinnen und Freizeitaktivitäten. Sabine ist erschöpft. Sie fühlt sich leer und ausgebrannt. Als sie zufällig

Ein Mensch sagt und ist stolz darauf: „Ich geh´ in meinen Pflichten auf!“ Doch bald darauf, nicht mehr so munter, geht er in seinen Pflichten unter!

Eugen Roth

ein Artikel zum Thema Burnout überfliegt, da dämmert ihr, dass sie in diese Falle getappt sein könnte. Schließlich ist es die Kollegin, die das Fass zum Überlaufen bringt: „Du solltest mal ein bisschen kürzer treten, Sabine. Schaust schon ziemlich fertig aus. Ich schätze, Du brauchst mal dringend ein wenig Er-

holung.“ Bei diesen Worten schlägt Sabine die Hände vors Gesicht, die Tränen fließen nur so.

Ein Thema mit hoher Präsenz

Burnout, ein Begriff, der seit Langem in aller Munde ist. Die Buchläden sind voll von Literatur zum Thema. Es gibt Selbsthilfegruppen, Internetforen, Outings von Politikern, Spitzensportlern, Schauspielern. In den Medien liest man über stetig steigende Zahlen von Betroffenen. Der Begriff scheint schon fast ein wenig inflationär zu werden. Burnout heißt für manche: viel arbeiten, wichtig sein, Leistung bringen, sich möglicherweise dabei ein wenig übernehmen. Na und? Für manche ist es nur ein Modewort, benutzt von jenen, die halt nicht so viel aushalten, schnell überfor-

dert sind. Was aber hat es nun tatsächlich damit auf sich? In einer Burnout-Studie der Uni Linz (2013) betonen Dr. Friedrich Schneider und Dr. Elisabeth Dreer, es gäbe „in Österreich keine organisierte und systematisierte Erfassung der Diagnose Burnout. Burnout wird in der Internationalen Klassifikation der Erkrankungen (ICD 10) nicht als Krankheit deklariert.“ In ihrer Studie haben sie versucht, die Gesamtkosten von Burnout-Patienten zu berechnen. Wahlweise mit „früher“ Diagnose und kurzem Behandlungsverlauf, mit „zeitverzögerter“ Diagnose und einem Behandlungszeitraum von 2 Jahren sowie einer „späten Diagnose“, die von einem akuten Burnout ausgeht, und einer Behandlungsdauer von rund 3 Jahren. Das Ergebnis der Linzer Studie: Während die Therapiekosten bei einer frühen Diagnose von Burnout bei 750 bis 1.000 Euro liegen, steigen sie bei zeitverzögerter Diagnose auf das 10-fache (7.500 bis 10.000 Euro). Bei später Diagnose „explodieren“ die Therapiekosten auf rund 60.000 bis 70.000 Euro. So viel zum manchmal abschätzigen „Modewort“

Dramatische Folgen

Burnout kann als langsamer Prozess einer chronischen Erschöpfung gesehen werden. Er bezeichnet die Entwicklung von den ersten noch harmlosen Warnsignalen bis hin zum endgültigen Geht-nicht-mehr (siehe Tab. 1). Der Prozess ist schleichend, kann sich über viele Jahre erstrecken und wird dadurch immer mehr zum unheilvollen „Normalzustand“, an den man sich halt gewöhnt hat.

Die Konsequenzen aber können furchtbar sein. Wer die Talfahrt ins chronische Aus nicht rechtzeitig erkennt und abstoppen kann, muss mit schwerwiegenden Folgen rechnen: Zur extre-

► Tab. 1: Probleme, die Sie kennen, wenn Sie mit Burnout zu tun haben

- Die Arbeit macht mir keine rechte Freude mehr
- Ich schaffe es kaum noch, pünktlich zu sein
- Ich bin dauernd müde
- Ich bleibe nach Diensten oft noch länger da
- Ich trinke mehr Alkohol als mir guttut
- Ich habe immer öfter Angst vor Besprechungen
- Ich schlafe schlecht, wache oft auf
- Ich esse sehr unregelmäßig, meist nur Fast Food und Süßigkeiten
- Es fällt mir oft schwer, mich noch zu irgendetwas aufzuraffen
- Ich fühle mich von allem nur mehr überfordert

men geistigen, körperlichen und emotionalen Erschöpfung gesellen sich eine hohe Infektanfälligkeit, die Gefahr von Herz-Kreislauf-, Magen-Darm-Erkrankungen, generell eine hohe Krankheits- und Unfallgefahr (siehe Tab. 2). Der oder die Betroffene zieht sich aus seinem sozialen Umfeld zurück, das Denken ist eingeeignet, kreist nur noch um die scheinbar unlösbaren Probleme. Sinn- und Hoffnungslosigkeit, ein Gefühl der Ausweglosigkeit machen sich breit. Die Suizidgefahr steigt. Ein Ableiten in Sucht, familiäre Schwierigkeiten, die zur Trennung führen, Arbeitsplatzverlust können die akute Krise weiter verstärken.

Wo liegen die Ursachen?

Erstmals beobachtet und bekannt gemacht wurde der Begriff Burnout vom amerikanischen Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger 1974. Er beobachtete bei ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen von alternativen Hilfsorganisationen, die sich voll und ganz

einsetzten und mit viel Begeisterung gearbeitet hatten, eine Reihe charakteristischer Symptome wie Erschöpfung, Reizbarkeit, Zynismus, im Kontrast zur anfänglich lodernen Begeisterung. Seither ist viel geforscht worden: Wer ist betroffen? Gibt es individuelle Merkmale, quasi eine Veranlagung zu Burnout? Welche Arbeitsbedingungen können ein Burnout fördern oder verhindern? Heute weiß man, dass es für ein Burnout viele Ursachen gibt. Jeder kann betroffen sein. Es gibt individuelle „Voraussetzungen“, wie Perfektionismus, hohe Ansprüche, fehlendes Abgrenzen und Nein-sagen, das Gefühl sich über Leistung definieren zu müssen und eine hohe Schwelle bei der Bereitschaft, selbst Hilfe einzufordern. Aber auch die Art der Tätigkeit und der Arbeitsplatz selbst spielen eine große Rolle. Wer viel mit anderen Menschen zu tun hat, dabei professionell freundlich sein muss und das noch unter hohem Zeit- und Verantwortungsdruck, der gilt schon einmal als gefährdet. Als besonders belastend gelten eine hohe Arbeitsbelastung in Kombination mit wenig Entscheidungsspielraum und geringer Wertschätzung. Dazu gesellen sich Umstände wie: Termindruck, widersprüchliche Arbeitsanweisungen, schlechte Ausstattung, viel Bürokratie, unklare Kompetenzregelungen, mangelnde Kommunikation. All das kann auf Dauer dazu führen, dass Menschen „verschlissen“ werden.

Wege aus der Krise

Was kann ich machen, wenn ich feststelle, dass ich schon mittendrin bin im Hamsterrad, dass ich mich in den Symptomlisten wiederfinde, dass es so nicht weitergehen kann? Genau



► **Tab. 2: Mögliche körperliche Symptome**

- Kopfschmerzen
- Rückenschmerzen
- Blutdruckinstabilität, Bluthochdruck
- Schlafstörungen
- Magen-Darm-Krämpfe, Verdauungsstörungen
- Herzbeschwerden, Herzrasen
- Muskelverspannungen, Muskelschmerzen
- Gelenkschmerzen
- häufiges Fieber und Frösteln
- generell vermehrte Anfälligkeit für Infekte, Abwehrschwäche
- Zusätzlich: Vergesslichkeit und Konzentrationsschwäche

► **Tab. 3: Die goldenen Anti-Burnout-Regeln**

1. Grenzen setzen, Nein sagen
2. Zeit für Pausen/Freizeit
3. Delegieren, sich auf Wesentliches besinnen
4. Entscheidungs- und Handlungsspielraum schaffen
5. Wertschätzung (im Team, für mich selbst)

► **Tab. 4: Die 5 „Basics“ der Prävention**

1. Ausreichend schlafen
2. Regelmäßige, ausgewogene Ernährung
3. Regelmäßige Bewegung, Sport
4. Entspannung
5. Zeit mit anderen

damit ist auch schon der (wichtigste) erste Schritt getan: das Erkennen und sich eingestehen, dass etwas nicht passt, der Wunsch und Wille etwas zu ändern. Krisensituationen können uns vor einen Abgrund stellen, aber auch den wesentlichen Impuls zur Veränderung geben. Ausgangspunkt sollte eine gründliche Analyse der Situation sein. Wenn Erschöpfung und Niedergeschlagenheit schon sehr groß sind und man selber keinen Weg mehr für sich findet, ist es dringend an der Zeit, professionelle Unterstützung zu holen. Denn wenn man körperlich, psychisch und geistig erschöpft ist, die Batterien leer sind, dann reicht kein Kurzwochenende, ja nicht mal ein Urlaub mehr, dann braucht es längere Auszeiten und eine neue Lebensgestaltung. Burnout im fortgeschrittenen Stadium heißt, dass da schon sehr lange etwas falsch läuft, dass jemand lange Zeit über seine Kräfte und Grenzen hinweg gelebt hat.

Und es kann dauern, bis die Batterien wieder aufgefüllt sind.

Rechtzeitige Eigeninitiative

Burnout vermeiden heißt sorgsam mit den eigenen Kräften umgehen, die eigenen Grenzen zu kennen und zu respektieren (Tab. 3). Wie oft haben Sie sich einen Tagesplan gemacht, der unhaltbar ist? Weil er das Pensum von drei Arbeitstagen enthält? Wer schwer Nein sagen kann, sollte anfangen, gerade das zu üben. Nur wenn ich meine Grenzen auch verteidigen kann, wenn ich Stopp sagen kann, „das geht nicht“, „das ist zu viel“, dann habe ich die Chance auf ein gutes, ausgeglichenes Leben. Unerlässlich auch: Zeit für Erholung,



Regeneration. Wir können nicht 24 Stunden am Tag durcharbeiten. Jeder von uns hat eine begrenzte Menge an Energie zur Verfügung. Wir müssen auch wieder auftanken. Und das bedeutet: Pausen machen, sich Tage freihalten, bewusst seine Freizeit gestalten. Und natürlich: ausreichend schlafen, sich regelmäßig und ausgewogen ernähren, Zeit für Bewegung, Zeit mit anderen (Tab. 4).

Entscheidend ist auch die Frage: wie groß ist mein Handlungsspielraum? Was kann ich selbst entscheiden? Überlegen Sie, welche Bereiche in Ihrem Leben, an Ihrem Arbeitsplatz Sie selbst gestalten können: sei es Ihr

Schreibtisch, den Sie mit Bildern und Pflanzen dekorieren, sei es der Arbeitsplatz, den Sie mit einem Laufband, was Sie wann erledigen, sei es die Pausengestaltung. Schaffen Sie sich Handlungsspielraum! Und nicht zuletzt: Seien Sie stolz auf sich und Ihre Leistung. Loben Sie andere. Jeder von uns braucht Lob und Anerkennung. Ein wertschätzendes Wort zur rechten Zeit kann eine Wohltat sein.

Den Teufelskreis durchbrochen

Sabine F. hat es geschafft. Sie hat nach einer längeren Auszeit, in der sie sich erholt und neue Kräfte getankt hat, einiges in ihrem Leben verändert. Der Arbeitgeber hat bereitwillig auf ihre Vorschläge zu einer Neugestaltung ihres Arbeitsplatzes reagiert. Gemeinsam mit den Kolleginnen wird nun regelmäßig eine Teambesprechung abgehalten, es gibt fixe Mittagspausen für jeden, und die kleine Küche neben dem Büro wird endlich genutzt. Sabine F. setzt ihre neu gelernten Entspannungstechniken zum Abschalten nach der Arbeit ein. Sie nimmt sich wieder Zeit für Freundinnen und hat sich zu einem Französischkurs angemeldet.

► **Literatur zum Thema**

Benkert, O.: StressDepression. Die neue Volkskrankheit und was man dagegen tun kann. Mit einem Selbsttest auf CD. München: C.H.Beck Verlag, 2005

Dahlke Rüdiger: Seeleninfarkt. Zwischen Burn-out und Bore-out. Scorpio Verlag, 2012

Fabach, S.: Burn-out. Wenn Frauen über ihre Grenzen gehen. Orell Füssli Verlag Zürich, 2007

Müller-Timmermann Eckhart: Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Krise. Herder Verlag, 2004

Onken Matthias: Bis nichts mehr ging: Protokoll eines Ausstiegs. Rowohlt Verlag, 2013.

Ruhwandl, D.: Erfolgreich ohne auszubrennen. Das Burnout-Buch für Frauen. Klett-Cotta, 2007

Schneider, F. & Dreer, E.: Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burn-out. Studie Uni Linz, 2013 (http://download.opwz.com/wai/Studie_UNI_Linz_Burnout_Volkswirtschaft_041213.pdf)

Unger, H. & Kleinschmidt, C.: Bevor der Job krank macht. München: Kösel Verlag, 2007