

# **Stress, lass nach: Burnout – ich doch nicht!!**

## **Eine Einführung zum Thema Stress und Burnout in zwei Teilen.**

### Teil 2: Burnout und Burnout-Prävention

Während wir uns in der letzten Ausgabe mit dem Phänomen Stress auseinandergesetzt haben, mit seinen möglichen Nach- und Nebenwirkungen, gehen wir heute einen Schritt weiter: Vom Stress zum Burnout sozusagen. Wann wird der Stress zuviel? Wann rutsche ich ins Burnout? Und was mache ich dagegen? Einige der Fragen, mit denen wir uns hier beschäftigen.

### **Vom Stress zum Burnout**

Burnout wird definiert als ein Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Es ist ein Ergebnis von Dauerstress bzw. lange andauernder Belastung und zu geringen oder ineffektiven Erholungsphasen. Man kann Burnout auch charakterisieren werden als chronischen Erschöpfungszustand mit Krankheitsgefühl, der über zumindest sechs Monate andauert. Denn es ist ein langsamer, schleichender Prozess der allmählichen Ermüdung, des Verlierens von Lust und Freude, von Hobbies, sozialen Kontakten, ein Prozess, der mit deutlichen Veränderungen im Verhalten einhergeht, die das innere Abstumpfen und Überfordertsein widerspiegeln. Dazu gesellen sich früher oder später körperliche Symptome:

- Kopfschmerzen
- Rückenschmerzen
- Blutdruckinstabilität, Bluthochdruck
- Schlafstörungen
- Magen-Darm-Krämpfe, Geschwüre, Verdauungsstörungen
- Herzbeschwerden, Herzrasen
- Muskelverspannungen, Muskelschmerzen
- vermehrte Anfälligkeit für Infekte, Abwehrschwäche

**Als Hauptsymptom für Burnout gilt schwere Abgeschlagenheit  
mit Reduktion der üblichen Aktivität um 50%  
für die Dauer von mindestens sechs Monaten.**

Freudenberger (1992) hat verschiedene Stadien beschrieben, die im Verlauf einer Burnout-Entwicklung erlebt werden:

1. Ursprünglich hohes Engagement, Tatendrang, hohe Erwartungen
2. Verstärkter Einsatz, möglichst alles selbst machen, viele Überstunden
3. Vernachlässigung eigener Bedürfnisse, kaum Pausen/Urlaub, ständige Erreichbarkeit
4. Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen
5. Umdeutung von Werten
6. Verstärkte Verleugnung auftretender Probleme, wachsende Gereiztheit, Ängste, deutliche Leistungseinbußen
7. Endgültiger Rückzug, Isolation, Bitterkeit
8. Beobachtbare Verhaltensänderung (Aggressivität, Intoleranz, Nörgeln, Negativismus, Reizbarkeit, vermehrte Pannen- und Unfallgefahr)
9. Depersonalisation (Man funktioniert nur „automatisch“, Entfremdung)
10. Innere Leere
11. Depression, Verzweiflung, Suizidgedanken
12. Völlige Burnout-Erschöpfung, hohe Unfall- Selbstmordgefahr, akute KRISE!

Gelegentliche Phasen der Erschöpfung kennen wir alle. Entscheidend ist, wie oft, wie lange und intensiv man diese Symptome erlebt. Und wie lange es dauert, bis wir uns von einer Anstrengung erholt haben. Wenn das verlängerte Wochenende, der Kurzurlaub oder selbst die drei Wochen Südsee nicht mehr ausreichen, um uns danach wieder fit in den Arbeitsalltag zu stürzen, dann ist Intervention angesagt.

### **Wer ist schuld an meinem Burnout?**

In der Forschung wird von drei Erklärungsmodellen ausgegangen, die in Wechselwirkung

zueinander stehen. Zunächst gibt es spezielle Persönlichkeitsmerkmale, die ein Burnout begünstigen können: Wer schon von Kindesbeinen an für andere sorgen, Verantwortung übernehmen musste und nur für seine Leistungen geschätzt wurde, hat eine gewisse Prädisposition „abgekriegt“.

Perfektionisten, die gerne hohe Ansprüche an sich und andere stellen sind ebenso gefährdet wie Idealisten, die sich durch starkes persönliches und emotionales Engagement auszeichnen. Fehlendes Abgrenzen und Nein-sagen-können sind weitere bedeutende Risikofaktoren für ein drohendes Burnout.

Dagegen sind Menschen, die Veränderungen gegenüber offen sind, die ihre Leistungen und Erfolge wahrnehmen und würdigen können, die Sinn finden in ihrer Arbeit und das Gefühl haben, etwas bewirken zu können und die ein gutes soziales Netzwerk haben, gut geschützt vor einem Abgleiten in die Burnoutspirale.

Auch die Art der Tätigkeit spielt eine wesentliche Rolle: Je häufiger, intensiver und länger man mit KundInnen, PatientInnen arbeitet („people work“) und je schwerwiegender deren Problematik, desto größer die Gefahr auszubrennen. Medizinische und soziale Berufe stehen dabei auf der Hitliste ganz oben.

Und schließlich sind die Rahmenbedingungen an meinem Arbeitsplatz entscheidend: Mangelnde soziale Unterstützung, wenig Teamwork, fehlendes Gemeinschaftsgefühl, ausgebrannte KollegInnen, wenig Wertschätzung und Feedback, wenig Autonomie, geringer Handlungsspielraum, kein Rückhalt bei Vorgesetzten, generell wenig Information und Kommunikation im Betrieb bei gleichzeitig hohem Leistungsdruck und massiver Arbeitsbelastung sind der ideale Nährboden für eine Burnoutentwicklung im gesamten Team.

### **Was kann ich machen, um Burnout zu vermeiden?**

Hohe Arbeitsbelastung und Zeitnot allein führen nicht zwingend ins Burnout. Es ist eine Verkettung verschiedener Umstände und ebenso lässt es sich auf allen Ebenen dagegen angehen. Auf der persönlichen Ebene bringt Ruhwandl (2007) es mit folgenden drei Regeln auf den Punkt:

1. Regenerieren
2. Delegieren
3. Grenzen erkennen

Regenerieren heißt, einen Rhythmus (wieder-) finden zwischen Spannung und Entspannung. Was gibt mir Kraft, Energie, wobei erhole ich mich am besten? Das kann für den einen Walken, Basteln, Golf- oder Schachspielen sein, für den anderen ein gutes Buch, Musik hören oder in der Hängematte mit der Seele baumeln.

Außerdem brauchen wir Bewegung, ob wir wollen oder nicht, denn „wir bauen Stress nicht ab durch Kaffee trinken und rumsitzen – wir müssen rennen!“ Trimpop (2008).

Und wir sollten unsere eigenen Bedürfnisse wieder wahr- und vor allem ernst nehmen. Es macht Sinn, Entspannungstechniken zu lernen (und regelmäßig anzuwenden), Zeit mit Familie, Freunden und Hobbies zu verbringen.

Delegieren ist das, was „Ausbrennern“ meist am schwersten fällt. Aufgaben abgeben, reduzieren, sich Hilfe holen, zugeben, dass der Arbeitsberg allein einfach nicht zu schaffen ist – das ist für viele eine schier übermenschliche Hürde. Gutes Teamwork, Zeitmanagementmethoden und Verbesserung der Arbeitsorganisation können dabei behilflich sein. Auch „Loslassen“ kann man trainieren!

Grenzen erkennen schließlich zählt zur „hohen Kunst“ der Burnout-Prävention: Eine realistische Einschätzung meiner Möglichkeiten, meiner Ansprüche und Erwartungen – ebenso wie ein klares Bekenntnis zum NEIN sind Grundpfeiler der Erhaltung meiner Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Wer außerdem nicht um jeden Preis perfekt sein will, hat schon einiges zum persönlichen Burnout-Schutz beigetragen.

**Was können Führungskräfte tun, um der Stressbelastung ihrer MitarbeiterInnen entgegenzuwirken?**

Die durch Stressbelastung beeinträchtigte Gesundheit der MitarbeiterInnen hat letztlich Konsequenzen für das gesamte Unternehmen (Absinken der Arbeitsleistung, Zunahme von Fehlzeiten etc.).

Entscheidend für das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen und für die Bewältigung belastender Arbeitsaufgaben ist die soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten. Befriedigende soziale Beziehungen wirken als „Puffer“ gegen Arbeitsstress und können das Erkrankungsrisiko herabsetzen.

Stressbelastung der MitarbeiterInnen reduzieren kann außerdem heißen:

- Arbeitsbelastung reduzieren
- Arbeitsbedingungen optimieren
- MitarbeiterInnengespräche anbieten
- gemeinsam konkrete, realisierbare Arbeitsziele vereinbaren
- Handlungsspielraum geben
- MitarbeiterInnen an Problemfindungs- und Lösungsprozessen beteiligen
- MitarbeiterInnen fachlich und sozial unterstützen
- Kompetenzen und Erfahrung der MitarbeiterInnen wertschätzen und fördern
- Feedback geben
- Kommunikation und Information fördern
- Umstrukturierungen transparent machen
- Wertschätzung, Respekt, Gerechtigkeit als wesentliche Elemente der Unternehmenskultur

Die Möglichkeit zu Einzel- und Teamsupervision, Coaching sowie Weiterbildungsveranstaltungen im Sinne der Selbstfürsorge sollten selbstverständliches Angebot im Unternehmen sein.

## **Abschließend**

Forschungen zeigen, dass es vor allem sechs Bereiche sind, die zwischen Engagement und Burnout entscheiden:

1. Gibt es an meinem Arbeitsplatz Anerkennung und Wertschätzung?
2. Gibt es ein gutes Teamwork?
3. Wie schaut es aus mit Fairness...
4. ... und Respekt?
5. Gibt es klare Werte?
6. Und: macht meine Tätigkeit Sinn für mich?

Wenn Sie diese Fragen für sich mit JA beantworten können, sind Sie vermutlich bestens gewappnet gegen Stress und Burnout.

karinklug (ca. 7200 Zeichen)

## Literatur

- Benkert, O.:** StressDepression. Die neue Volkskrankheit und was man dagegen tun kann. Mit einem Selbsttest auf CD. München: C.H.Beck Verlag, 2005
- Burisch, M.:** Das Burnout-Syndrom. Springer, 1994
- Maslach, C.:** Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Springer, Wien, 2001
- Müller-Timmermann Eckhart:** Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Krise. Herder, 2004
- Ruhwandl, D.:** Erfolgreich ohne auszubrennen. Das Burnout-Buch für Frauen. Klett-Cotta, 2007
- Servan-Schreiber, D.:** Die Neue Medizin der Emotionen. Stress, Angst, Depression: Gesund werden ohne Medikamente. München: Wilhelm Goldmann Verlag, 2006
- Schulze Beate:** Burn-out: Wer ist gefährdet? In: Psychologie heute, Mai 2009, S. 26
- Unger, H. & Kleinschmidt, C.:** Bevor der Job krank macht. Kösel Verlag, Vierte Auflage 2007

### **Autorin:**

Dr. Karin Klug, Jahrgang 1964, selbständig tätig als Klinische- Gesundheits- und Arbeitspsychologin in freier Praxis. Seminar- und Vortragstätigkeit mit Schwerpunkt Wohlfühlen-Entspannen-Stress-Burnout. Langjährige Aus- und Weiterbildung in körperorientierten Entspannungsmethoden (Alexandertechnik, PMR, Yoga, Taiji, Qigong). Journalistin und Autorin.

Praxis Psychologie & Lebensberatung, Klosterwiesgasse 33, 8010 Graz.

Tel.: 0650 / 9720137, Email: [info@klug.or.at](mailto:info@klug.or.at), [www.klug.or.at](http://www.klug.or.at), [www.karinklug.at](http://www.karinklug.at)