

# Burnout

## Eine verhängnisvolle Liebesaffäre

Endlich macht die Arbeitspaß, der Gestaltungsraum und die Ressourcen für Entwicklungen sind vorhanden. Die Kompetenz-ausstattung erlaubt sogar weitreichende Entscheidungen. Klar – jetzt kommt es auf mich an, die Chance bekomme ich so schnell nicht wieder. Der Partner, die Kinder und das Ehrenamt in der Kirchengemeinde müssen für diese Aufgabe in einem bestimmten Zeitrahmen etwas zurückstecken. Dafür lohnt sich aber auch die neue Aufgabe: Es kommt mehr Geld in die Familienkasse, der Lebensstandard steigt. Auch mein Ansehen und Einfluss wachsen.



Zit: immer kraftloser und erschöpfter bis hin gereizt, zynisch, feindselig und depressiv wurden. Burnout-Betroffene fühlen sich ausgelangt, lustlos, überdrüssig und unzufrieden. Menschen, die sich ihrer Arbeit mit Engagement und Euphorie gestellt haben, erwerben im Laufe unterschiedlicher Burnout-Phasen ein stark negatives Selbstbild und können sich über Erfolge nicht mehr freuen. Sie fühlen sich als Versager. Dieses Ausbreiten darf nicht als ein „Persönlichkeitsdefekt“ interpretiert werden, sondern ist zunächst lediglich eine Reaktion von Körper und Psyche auf große Belastungen.

### Wer ist besonders gefährdet?

Burnout kommt nicht über Nacht! Burnout ist ein Zustand von physischer, geistiger und emotionaler Erschöpfung. Es schlecht sich meist über einen längeren Zeitraum ständiger Anspannung ohne entsprechende Ruhephasen ein. Der Prozess des Ausbreitens erstreckt sich häufig über Monate oder gar Jahre. Die Betroffenen haben das frustrierende Gefühl, trotz immer größerer Energieaufwands immer weniger zu erreichen. Wie kann man Burnout erkennen, welche typischen Symptome gibt es? Was können Betroffene tun? Wie können Angehörige, Freunde, Mitarbeiter oder Abteilungsleiter dem Burnout vorbeugen?

### Das Burnout-Syndrom kann jeden „treffen“

Der Begriff „Burnout“ (engl. „to burn out“ heißt „ausbrennen“) geht auf den Psychoanalytiker Herbert Freudenberger zurück, der diesen in den 70er Jahren prägte. Er beobachtet an überaus engagierten Mitarbeitern in Drohverbratungsstellen, dass diese mit der

es niemand! Ohne mich bricht hier alles zusammen. Diese Arbeit muss unbedingt bewältigt werden!“  
 ▶ mit hoher Sensibilität für andere Mitarbeiter  
 ▶ mit geringer Abgrenzungsfähigkeit (kann schwer „nein“ sagen)  
 ▶ mit hohem ethischen Verantwortungsgefühl

### Was macht die betroffene Person

Ein erstes zentrales Burnout-Syndrom kündigt sich oft mit dem häufig wiederkehrenden Gedanken „es ist alles zu viel“ an, kombiniert mit einer anhaltenden körperlichen Erschöpfung. Diese äußert sich z. B. in ständiger Übermüdung, was sich in einem Verlust von positiven Empfindungen (einer so genannten „Ahedonie“) niederschlägt, Verlust an Freude und Wohlbefinden, psychosomatische Beschwerden wie Schwitzen, Herzklappen, Kopfschmerzen, Rückenschmerzen oder Impotenz. Schlafstörungen können auftreten und der Erholungseffekt des Schlafes lässt deutlich nach.

Ein weiteres Merkmal ist die emotionale Erschöpfung die sich darin zeigt, dass der Betroffene häufig schon bei geringer Belastung frustriert und gereizt reagiert oder beispielsweise situationsangemessen zu weinen anfängt. Der Versuch sich von der Arbeit zu distanzieren – „abzuschalten“ – gelingt nicht mehr so gut wie früher, so dass sich auch in der Freizeit die Gedanken um den Beruf drehen.

Ein drittes zentrales Merkmal ist der Verlust des Persönlichkeitsgefühls. Die Betroffenen fühlen sich eher als Objekt und nicht mehr als Person. Dieses

Gefühl lässt sie häufig eine negative und zynische Haltung gegenüber ihren Mitarbeitern einnehmen. Sie glauben, dass ihre Kompetenz abnimmt und neigen zu schlechter Selbstbeurteilung. Sie haben den Eindruck, schlechtere Leistungen zu erbringen und in ihrer Arbeit weniger erfolgreich zu sein. Dies widerspricht meistens der realen Leistungseinbuße. Häufig handelt es sich hier nur um eine subjektiv empfundene verringerte Leistungszufriedenheit. Dies führt wiederum zu einem abnehmenden Selbstwertgefühl, wodurch die Leistungen tatsächlich nachlassen. Sie geraten regelrecht in einen Teufelskreis.

### Heute hat bereits jeder fünfte Deutsche mit dem Burnout-Syndrom mehr oder weniger Bekanntheit gemacht.

Typische Aussage eines Betroffenen: „Ich bin genervt und will keinen Menschen mehr sehen.“ Zudem sind soziale Kontakte in einer Burnout-Phase stark beeinträchtigt: Mitmenschen werden ihnen immer mehr „egal“ und fallen zur Last.

### Anzeichen für Burnout am Arbeitsplatz

Woran lässt sich das Burnout-Syndrom erkennen? Mitarbeiter klagen häufiger über Arbeitsunlust, chronischen Zeitdruck und Überforderung. Sie haben keine neuen Ideen und gehen keine Projekte an, obwohl gerade dies sie früher auszeichnete. Bei ihnen ist eine negative

Grundmeinung im Sinne „Dienst nach Vorschrift“ bis hin zur „inneren Kündigung“ zu beobachten. Veränderungen werden eher blockiert und der Kontakt zu Kollegen nimmt ab. Vermehrt treten krankheitsbedingte Abwesenheitstage auf.

### Städien des Burnouts

Es gibt eine ganze Reihe an Modellvorstellungen, wie ein Burnout-Prozess verläuft. Wichtig ist, dass die Phasen nicht fix auftreten müssen. Es kann sein, dass Phasen übersprungen werden oder in anderer Reihenfolge auftreten. In dem hier ausgewählten Modell von Freudenberg werden zwölf Stadien beschrieben (siehe Grafik auf der nächsten Seite). Dies soll helfen, Burnout-Symptome rascher und besser zu erkennen.

Die ersten Stadien (1 bis 6) des Burnout-Syndroms („Sich beweisen wollen“, „Verstärkter Einsatz“, „Subtile Verneinung eigener Bedürfnisse“, „Verdrängung von Konflikten“ und „Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme“) bleiben Angehörigen, Freunden und dem Betroffenen selbst anfänglich meist verborgen. Die Phasen können als „Euphorische, allgemein akzeptierte Anfangsphase“ zusammengefasst werden. Schließlich gilt es als normal und wünschenswert, sich im Beruf ordentlich zu engagieren und vollen Einsatz zu zeigen, auch wenn man mal „richtig erschöpft“ ist.

Die ersten Anzeichen, die von der Umwelt wahrgenommen werden, äußern sich meist erst in einem reduzierten Engagement. Dies kann der Rückzug aus dem Familien- und Freundeskreis sein bzw.

### Joachim E. Lask

Es ist der lang und heiß ersahene Schritt auf der Karriereleiter. Klar, der Urlaub muss jetzt warten. Jetzt erwartet der Chef volle Leistung. Er setzt in mich viel Vertrauen, das ich wirklich erfüllen möchte. Bloß keinen Fehler machen. Überstunden und Arbeit am Wochenende, das ist jetzt auch mal nötig und völlig normal. Schließlich wurde ich ja mit dieser Aufgabe und Position betraut. Keiner macht diese Arbeit so gut wie ich.

Das hört sich nach einem hoch leistungs- und gestaltungsmotivierten Mitarbeiter an. Ja, aber: Psychologen und Ärzte wissen, dass dies auch der Stoff ist, aus dem das „Burnout-Syndrom“ gemacht ist. Wie der Name schon zeigt: Gerade der Menschen, die für ihre Arbeit mit Feuer und Flamme „brennen“ stehen in der Gefahr „auszubrennen“. Früher

glaubte man, dass dieses Burnout-Syndrom nur Manager und Mitarbeiter in Sozialberufen betrifft. Heute – so die Schätzungen – hat jeder fünfte Deutsche mit dem Burnout-Syndrom mehr oder weniger Bekanntheit gemacht.

Wie kann man Burnout erkennen, welche typischen Symptome gibt es? Was können Betroffene tun? Wie können Angehörige, Freunde, Mitarbeiter oder Abteilungsleiter dem Burnout vorbeugen?

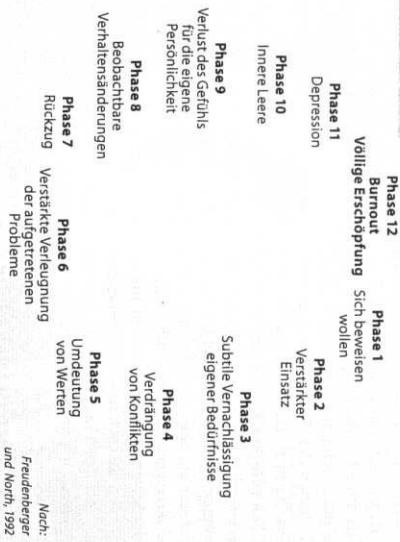
BEKENNTNIS-KOLLEKTION  
Ursula Hennecke

JUWELIER Hennecke  
Opal-Topas-Edelstein von Schwabach

Offenes Bekenntnis zum Christentum gestalterisch umzusetzen ist das Ziel meiner Schmuckkollektion. Die christliche Symbolik findet ihren Ausdruck in Formen, Farben, Zahlen und Materialien. Dabei entstehen Schmuckstücke von außergewöhnlicher Innensicht. Alle Schmuckstücke meiner Bekenntnis-Kollektion werden in exklusiver Handarbeit gefertigt und sind geschützte Muster.

Eppendorfer Weg 246 · 20251 Hamburg  
Tel.: 040 / 422 18 41 · Fax: 040 / 420 87 05 · www.bekenntnis-kollektion.de

## Der Burnout-Zyklus



Lass mich sterben! Irgendwann wird es mich sowieso treffen, wie meine Vorfahren. Warum nicht jetzt? (Vers 4).

## Bewältigung und Vorsorge

„So kann es nicht weitergehen. Ich kann nicht mehr!“ – diesen Gedanken haben viele Burnout-Betroffene, wissen aber nicht recht, wie sie das Problem angehen sollen. Die Schwierigkeit ist: Wenn es uns schlecht geht, empfinden wir jede weitere Belastung wie unter einer Lupe als riesengroß. Jede noch so kleine zusätzliche Anforderung erscheint uns unüberwindbar. Der Umgang mit dem Burnout ist deshalb auch schwierig, weil die Betroffenen weiterhin im Berufsleben stehen und dem Leistungsdruck ausgesetzt bleiben.

## Selbsterkenntnis

Als erstes sollte sich der Betroffene über seine Situation bewusst werden. Hierzu gibt es Checklisten zur Selbsteinschätzung, die einen guten Orientierungswert geben (siehe Link-Sammlung auf [www.workfamily-institut.de/burnout](http://www.workfamily-institut.de/burnout)).

Auch die Beantwortung weiterer Fragen kann zur Standortbestimmung hilfreich sein:

- ▶ Was belastet mich am meisten?
- ▶ Wozu habe ich am wenigsten Lust?
- ▶ Welche meiner Bedürfnisse werden vernachlässigt?
- ▶ Worüber bin ich enttäuscht?

## Coachingfortbildung für Unternehmer, Selbständige &amp; Führungskräfte



Die Führungskraft als Coach - aktueller denn je!

Start: November 2006



**RBK/IN V** Annette Förster-Kraochberger  
Heinrich Längerer Str. 9, 71229 Leonberg  
Fon 07152 334787, Fax 07152 334786  
mail@perspectiv.info, www.perspectiv.info



- Modul 1** Menschen verstehen – Prozesse begleiten  
Einik, Ziele, methodische Grundlagen
- Modul 2** Gesprächsführung im Coaching-Dialog, fördernde & aktivierende Kommunikation
- Modul 3** Lebenswege gestalten: Fähigkeiten aktivieren (Lebens-Ziele definieren, Work-Life-Balance & Stressprävention)
- Modul 4** Teamcoaching, Konfliktcoaching, Möglichkeiten & Grenzen von Coaching

- ▶ Wo habe ich mir zuviel vorgenommen?
- ▶ Was müsste ich ändern, damit es mir besser geht?

## Leere Energielanks wieder auffüllen

Es gibt Bio-psychozonen-Diesel! In der Bewältigung von Burnout kann es hilfreich sein, die Potenziale und Ressourcen der Betroffenen in den Vordergrund zu stellen statt defizitorientiert, mit dem Blick darauf was mich belastet, vorzuziehen. Auf der institutionellen Ebene kann das bedeuten: klare Auftragsklärung, Abbau von Zeitdruck, realistische Ziele, beachten der Stellaprozente, Supervision, Coaching, Weiterbildung, konstruktive Zusammenarbeit fördern,

solide Streikultur entwickeln etc.

Für die betroffene Person heißt dies: Zielorientiert bleiben: real-optimistisch denken, fühlen und handeln; sich mit den persönlichen Bedürfnissen auseinandersetzen; „Nein“-sagen lernen; sich im Sinne der Ebenbildlichkeit Gottes selbst neu achten; Prioritäten neu setzen; Pausen (Sabbatgebort) einhalten; sich ausgewogen ernähren; Sport treiben usw. Vielleicht hilft auch, in der Generationgeschichte von Elia zu entdecken, wie Gott seinen Mitarbeiter Schritt für Schritt aus der Tiefe der Erschöpfung führt. Noch wichtiger und für die Prävention unerlässlich ist es, die Ressourcen Familie und Freunde, Einbindung

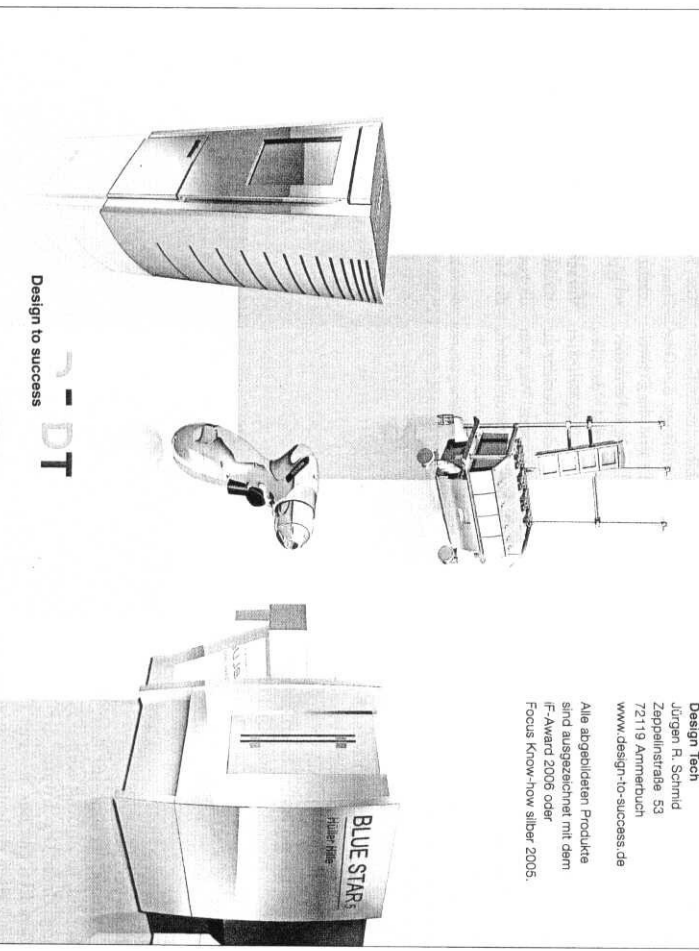
in eine Kirchengemeinde, Freizeit und Hobby, sowie Urlaub zu nutzen.



**Joachim E. Lask,**  
Jahrgang 1962, verheiratet, fünf Kinder, Dipl.-Psychologe in freier Praxis. Als Leiter des Workfamily-Instituts coacht er Mitarbeiter im

Management von **Worklife-Balancung**, speziell **Verbindbarkeit von Familie und Beruf**. Mit seiner Familie lebt er in Mählthal bei Darmstadt und engagiert sich als Kirchenvorstand in der Evangelischen Landeskirche (lask@workfamily-institut.de).

## DesignTech



**Design Tech**  
Jürgen R. Schmidt  
Zepfelfstraße 53  
72119 Armerbuch  
www.design-to-success.de

Alle abgebildeten Produkte sind ausgezeichnet mit dem IF-Award 2006 oder Focus Know-How Silber 2005.

Design to success