

Martin Grabe

# Burnout

## Warum Menschen ausbrennen und was man dagegen tun kann

Burnout. Why People Burn Out and What can be Done Against It

### Zusammenfassung

Burnout ist eine Metapher für einen überwiegend unbewussten inneren Prozess, der zu einer Vielfalt von Störungsbildern hinführt. Entsprechend schwierig ist es, das Burnout-Syndrom auf der phänomenologischen Ebene zu erfassen. Ebenso gibt es Validitätsprobleme bei Patienteninventaren, da diese unbewusste Mechanismen nicht direkt erfragen können. Insofern bietet sich, auch im Hinblick auf effektive therapeutische Arbeit, eine psychodynamische Konzeptualisierung der Störung an, wie sie hier vorgestellt wird. Die unbewusste Sehnsucht nach väterlicher Anerkennung, mütterlicher Zuwendung oder die Umweltbedingungen der Kindheit werden als „innere Antreiber“ vorgestellt, die gemeinsam mit den äußeren Bedingungen der Erwachsenenwelt ein Burnout-Geschehen in Gang setzen können. Ansätze zu einer Burnout-Prophylaxe auf Organisations- und individueller Ebene werden erörtert.

**Schlüsselwörter: Burnout, Burnout-Prophylaxe, Innere Antreiber, Work-Life-Balance**

### Abstract

“Burn out” is a metaphor describing a mainly subconscious inner process leading to a variety of disorders. Thus, a phenomenological perception of the “burn out syndrome” proves difficult. Inventories, not being able to assess subconscious mechanisms, lack validity. For an effective therapeutic access we attempt a psychodynamic approach, the concept of which will be presented here. The subconscious yearning for paternal affirmation, maternal affection or the surrounding conditions of childhood are presented as “inner drivers” that, combined with the external conditions of the adult world can lead to burn out. Approaches for the prevention of burn out in individuals and in organisations will be discussed.

**Keywords: burn out, prevention of burn out, inner drivers, Work-Life-Balance**

Dr. med. Martin Grabe, Chefarzt der Abteilung  
Psychotherapie der Klinik Hohe Mark  
Friedländerstraße 2, D-61440 Oberursel  
grabe@hohemark.de

Burnout ist nicht irgendeine Krankheit. Wenn wir beginnen, uns mit diesem Thema zu beschäftigen, kommen wir gar nicht um grundlegende Gedanken über die Konstruktion unseres Lebens herum. So darf dieser Artikel auch durchaus als Anregung zu eigenem Weiterdenken verstanden werden.

Für ein psychisches Syndrom ist der Begriff Burnout noch gar nicht alt. 1974 benutzte ihn der deutsch-amerikanische Psychoanalytiker Herbert Freudenberger als erster, gleichzeitig Ginsburg.<sup>1</sup> Eine medizinische Diagnose im eigentlichen Sinne ist er weiterhin nicht, auch wenn Burnout immer zu psychischen Störungen wie Depressionen, Ängsten oder psychosomatischen Symptomen hinführt. Im Sinne der jetzigen, phänomenologisch orientierten ICD-10 lässt sich Burnout mit seiner symptomatologischen Vielfalt nicht objektiv und reliabel genug erfassen (ähnlich wie die „neurotische Depression“ oder eine „Persönlichkeitsorganisation auf Borderline-Niveau“).<sup>2</sup> Aber auch Messinstrumente, die anstelle äußerer Symptome die subjektive Wahrnehmung erheben, haben bis heute größere Schwierigkeiten bezüglich der Validität. Hier haben sich vor allem das Maslach Burnout Inventory<sup>3</sup> und das Tedium Measure<sup>4</sup> durchgesetzt. Die Validitätsprobleme der letztgenannten Inventare scheinen vor allem darin begründet zu sein, dass die eigentlichen Ursachen eines Burnout-Syndroms in der Regel unbewusst sind. Ähnliche Schwierigkeiten würden sich auftun, versuchte man, die neurotische Depression trennscharf mit einem Patientenfragebogen zu erfassen. Dagegen bietet eine psychodynamische Konzeptualisierung von Burnout aber einen verstehenden Zugang, der in der Psychotherapie von hoher Relevanz ist.<sup>5</sup>

### Was ist Burnout?

Burnout im psychologischen Sinne ist eine Metapher, eine bildliche Umschreibung für einen bestimmten Zustand. Gemeint ist die Übersetzung „Ausbrennen“.

In erster Annäherung lässt sich sagen, dass Burnout da eintritt, wo ein Mensch über lange

Zeit zu viel Energie abgibt bei ungenügendem Energienachschub. Zum Problem wird es dadurch, dass Betroffene in der Regel nicht merken, dass sie schon länger nicht mehr ausreichend „nachladen“. Stattdessen arbeiten sie immer weiter in der vorgegebenen Richtung. Betroffene merken schon, dass irgendetwas nicht stimmt und dass es ihnen nicht gut geht. Sie denken nur meist, dass sie das durch noch größere Anstrengungen in den Griff bekommen können. Und irgendwann ist dann der Punkt erreicht, wo nichts mehr geht.

In der Praxis sieht das folgendermaßen aus:

Idealismus, Arbeitseifer und Begeisterung verwandeln sich in einen Zustand chronischer Erschöpfung. Das geschieht oft über Jahre und in mehreren Phasen. Der Erschöpfungszustand ist gekennzeichnet durch Antriebs- und Leistungsschwäche, Gedächtnisstörungen, Niedergeschlagenheit und Müdigkeit. Hinzu kommt eine erhöhte Anfälligkeit für Infektionen und verschiedenste psychosomatische Beschwerden.

Häufig betroffen sind Menschen, die an sich besonders hohe Anforderungen stellen und über einen langen Zeitraum viel Engagement in ihre Tätigkeit investieren. Sie brennen aus, wenn sie gleichzeitig längst nicht im erwarteten Maß Erfolg und Anerkennung erhalten. Das ist oft in sozialen und helfenden Berufen der Fall, wie etwa bei Sozialarbeitern, Therapeuten, Lehrern, Ärzten und Krankenschwestern. Es gibt allerdings keine Berufsgruppe, in der Burnout nicht vorkommt. Aber auch allein das Gefühl, dass nirgends sinnvoller beruflicher Einsatz möglich und erwünscht ist, kann Burnout verursachen – also auch bei Arbeitslosen.

Epidemiologische Angaben zu Burnout sind aus den oben genannten Gründen schwierig. Zur Prävalenz in der Bevölkerung gibt es keine wissenschaftlich fundierten Zahlen, was sich aus der sehr weiten Verbreitung des Burnout-Anfangsstadiums erklärt. Nach einer Untersuchung von Rösing leiden 30% – 35% der deutschen Lehrer, 40% – 60% der deutschen Pflegenden und 15% – 30% der deutschen Ärzte an Burnout.<sup>6</sup> Aber auch die hohe

Zahl von Frühpensionierungen bei Beamten (nur 47,9% erreichen laut Angaben des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2000 das vorgesehene Pensionsalter, speziell bei den Lehrern sind es nur 35,8%), scheint zu einem nicht unbeträchtlichen Teil auf Burnout-Symptome zurückzugehen.

## Entstehung von Burnout

Burnout kann in recht verschiedenen Situationen entstehen. Im Folgenden einige Beispiele:

- Ein Burnout-Syndrom entwickelt z. B. ein Gruppenleiter in einem Industriebetrieb, in dem ständig davon die Rede ist, dass seine Firma von einer anderen übernommen werden soll und dass dann vielleicht die ganze Abteilung wegrationalisiert wird. Über Jahre hat er sich sehr für seine Firma eingesetzt, konnte auch sein Team gut motivieren. Doch jetzt droht ständig eine völlig unsichere Zukunft. Gleichzeitig bekommt er aber mit viel Druck immer wieder Vorgaben von oben, die sich oft widersprechen. Dann kommt noch dazu, dass er seine Arbeit kurzfristig mitten im Projekt auf eine neue Software umstellen soll.
- Ein Burnout-Syndrom hat auch eine Altenpflegerin, die jetzt schon seit Monaten krankgeschrieben ist. Vorher hatte sie als Stationschwester in ihrem immer weiter durchrationalisierten Altenheim nur noch mit ungelerten ausländischen Kräften zusammengearbeitet. Trotz aller Hetze und Überstunden hatte sie immer das Gefühl, dass die alten Menschen eigentlich unterversorgt sind.
- Oder eine Hausfrau, die immer eine gute Ehefrau und Mutter sein wollte, die jetzt aber erlebt, dass ihr die Kinder, zu denen sie immer nett sein wollte, völlig entgleiten, schmutzige Stiefel, gebrauchte Wäsche und Chipstüten in der Wohnung herumliegen lassen und sie anpöbeln, wenn sie etwas von ihnen möchte. Und dass der Ehemann, für den sie immer Verständnis haben wollte, schon längst seinen Beruf an erste Stelle gesetzt hat.
- Oder der Lehrer, der vor 20 Jahren enthusiastisch ins Referendariat ging, weil er wollte, dass seine Schüler ganz andere Erfahrungen machen, als er sie machen musste und der jetzt langweiligsten Unterricht nach immer gleichen alten Konzepten abliefern und die Schüler durch angedrohte Tests in Schach hält. Seit Jahren baut er schon an seinem alten Haus herum, was sein wesentlicher Lebensinhalt zu sein scheint.
- Oder ein Mitarbeiter in einer Drogenhilfeeinrichtung, der vor zwei Jahren mit seiner Familie in eine therapeutische Wohngemeinschaft zog, voller guter Vorsätze und Ideen. Jetzt braucht man nur kurze Zeit mit ihm zusammen zu sein, dann hat man schon einige verbitterte Geschichten darüber gehört, wie unzuverlässig die Drogenabhängigen sind, wie oft er beklaut worden ist und wie wenig Verständnis der Trägerverband für seine Situation hat. Es ließen sich noch zahllose weitere Szenarien anfügen.

## Wie verläuft ein Burnout-Prozess?

Matthias Burisch hat in seinem Buch „Das Burnout-Syndrom“ bisher am gründlichsten typische Kategorien herausgearbeitet, die den Burnout-Prozess kennzeichnen.<sup>8</sup> Es sind insgesamt sieben, die ich in dieser Darstellung aufnehme (siehe Tab. 1).

### 1. Warnsymptome der Anfangsphase

Am Anfang eines Burnout-Prozesses steht normalerweise ein Überengagement. Egal ob es

#### Kategorien des Burnout nach Burisch

1. Warnsymptome der Anfangsphase
2. Reduziertes Engagement
3. Emotionale Reaktionen: Wer hat Schuld?
4. Abbau
5. Verflachung
6. Psychosomatische Reaktionen
7. Verzweiflung

Tab. 1

dabei um Engagement für ein Ziel, eine Idee, für Klienten, Patienten, Schüler geht oder um berufliche Karriere. Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben.

Nun gibt es allerdings durchaus die Möglichkeit, dass sich Menschen über Jahre und mit allen Anzeichen dafür, dass sie sich gut dabei fühlen, stark für eine Sache engagieren. Denken wir an viele Politiker, die nicht selten 12-Stunden Tage machen, oder einen Landwirt, der ebenfalls keine 40-Stunden-Woche hat.

Das Engagement an sich scheint es noch nicht zu sein. Ein Burnout-Prozess beginnt erst da, wo investierte Energie nicht erneuert wird. Das heißt, dass Burnout dort beginnt, wo es ein Missverhältnis gibt

- zwischen Idealen und Möglichkeiten,
- zwischen Anstrengungen und Erfolgen,
- zwischen positiven und negativen Rückmeldungen.

Burnout entsteht also nicht da, wo Belastungen auf Menschen zukommen, sondern wo diese Belastungen in Form von chronischem Distress ertragen werden müssen. Das können überhöhte Anforderungen in Beruf oder Familie sein, denen sich der Einzelne nicht gewachsen fühlt oder eine als feindlich erlebte Umgebung, wo Erfolge nicht gewürdigt werden.

Ein Burnout-Kandidat würde nun aber in dieser ersten Phase nicht in den Rückzug gehen, sondern er geht vom Prinzip aus: „Viel hilft viel.“ Das heißt, er würde seine Anstrengungen erhöhen. Zum Beispiel unbezahlte Überstunden machen, um alles doch noch zu schaffen, offensichtliche Misserfolge möglichst verdrängen und seine sozialen Kontakte zu Freunden und auch der eigenen Familie immer mehr aufgeben, um seine Aufgabe bewältigen zu können. Er würde auch gar nicht daran denken, dass er (oder sie) selbst doch auch eigene Bedürfnisse hat – zum Beispiel, sich mit Freunden zu treffen oder Sport zu machen.

Ein Gefühl der Unentbehrlichkeit lässt ihn all das vergessen und treibt ihn immer weiter voran.

Für Betroffene ist diese erste Phase des Burnout

oft nur im Nachhinein zu erkennen. Symptome sind vor allem eine chronische Müdigkeit, das Gefühl, irgendwie unausgeschlafen zu sein und zu wenig Energie zu haben. Es sind Phasen, wie sie zumindest in Ansätzen jeder Mensch schon erlebt hat.

## 2. Nächste Phase: Reduziertes Engagement

Zwischenbemerkung: Auch wenn hier ein „typischer“ phasenhafter Verlauf dargestellt wird, so werden die einzelnen Punkte besser als Kategorien des Burnout beschrieben, die durchaus nicht immer in dieser Abfolge verlaufen. So will es Burisch auch verstanden wissen. So kann es sein, dass eine Phase gar nicht vorkommt, und es ist meist so, dass sich verschiedene Kategorien überlappen. Insbesondere gilt das für 6., die psychosomatischen Reaktionen. Die Müdigkeit der ersten Phase gehört schon dazu.

Die Phase des reduzierten Engagements setzt sich deutlich ab vom vermehrten Engagement der Anfangsphase.

Von ihrer Arbeit frustrierte Menschen entwickeln einen Überdruß ihrer Tätigkeit gegenüber. Zeitweise kostet es sie ernsthafte Überwindung, überhaupt zur Arbeit zu gehen.

Wo Mitarbeiter das Gefühl haben, dass es die Firma ist, die ihnen die Erfolge versagt, gehen sie in die „innere Kündigung“. In größeren, unpersönlicheren Betrieben telefonieren Mitarbeiter lange auf Kosten der Firma anstatt zu arbeiten, andere lassen Kleinigkeiten mitgehen, und fühlen sich gut dabei. Haben sie es doch geschafft, sich dem großen unfairen „Feind“ Firma gegenüber ein bisschen zu entschädigen.

Manche versuchen dem Burnout dadurch zu entgehen, dass sie eine Art Doppelleben führen. In der Firma sind sie unscheinbare Existenzen, die – längst in der inneren Kündigung – durch Bürokratismus und Umständlichkeit vor allem versuchen, möglichst wenig in intensive Arbeit verwickelt zu werden. In ihrem Privatleben dagegen blühen sie nach Feierabend in Vereinen oder in ihrem Hobby richtig auf und können sich dort auch Befriedigung verschaffen.

Das bewahrt dann teilweise vor einer Burnout-Symptomatik, ist aber dennoch ein fauler Kompromiss, der zu erheblichen Einbußen der Lebensqualität führt. Kein Mensch kann auf die Dauer ohne Schaden auf eine Weise leben, von der er selbst glaubt, sehr viel seiner Zeit sinnlos zu verschwenden. Wo ein reduziertes Engagement im Beruf kaum möglich ist, wie z. B. in kaufmännischen Berufen, wird diese Phase umso früher im Privatleben deutlich. Betroffene können sich nicht mehr auf die Sorgen anderer Familienmitglieder einlassen. Sehr oft steigt auch der Alkoholkonsum.

### 3. Emotionale Reaktionen: Wer hat Schuld?

Wenn zentrale Ziele aufgegeben werden müssen, weil die eigene Energie nicht reicht, oder weil von außen Erfolge versagt werden, stellt sich die Schuldfrage.

Manche Menschen beschuldigen sich selbst. Das ist dann der Weg in die Depression. Wer in die Selbstanklagen eingestiegen ist, hat schon geminderte Chancen für erfolgreiche Problemlösungen.

Wenn ein Mensch die Schuld an der Misere anderen zuschreibt, führt das in eine – zumindest unterschwellig – aggressive Haltung. Betroffene versuchen dann z. B. nörgelnd und pessimistisch selbst die kleinsten Veränderungen in ihrem Einflussbereich zu behindern. Oder sie haben immer wieder Wutausbrüche gegenüber Untergebenen, Kollegen oder eigenen Familienangehörigen. Manche Ausbrenner schaffen sich so in einiger Zeit ein Umfeld, wo tatsächlich viele gegen sie sind. Das Ganze wird also zum *Circulus vitiosus*.

### 4. Abbau

Im fortgeschrittenen Burnout-Prozess sind Menschen dann auch immer weniger in der Lage, äußere Anforderungen zu erfüllen. Das beginnt mit zunehmenden Flüchtigkeitsfehlern und vergessenen Terminabsprachen und führt zu einem völligen Abbau der Kreativität. Die Betroffenen machen Dienst nach Vorschrift und versuchen, nicht aufzufallen.

### 5. Verflachung

In dieser Phase kommt es nicht nur zu einer beruflichen Erstarrung, sondern zu einer generellen Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens. Das hat weitere Folgen. Wenn ein Mensch anderen kein wirkliches, tiefes Interesse mehr entgegenbringen kann, ihnen nicht mehr seine ganze Aufmerksamkeit schenken kann, ziehen diese sich auch von ihm zurück. Im Extremfall betrifft das auch die Partnerschaft. Ein Betroffener gerät auf diese Weise immer tiefer in die Isolation und Einsamkeit, was die Situation zunehmend aussichtsloser macht.

### 6. Psychosomatische Reaktionen

Schon in der Anfangsphase eines Burnout zeigen sich psychosomatische Symptome. Dazu gehören, dass Infektionskrankheiten häufiger auftreten, ebenso Schlafstörungen, Kreislaufbeschwerden, Verspannungen und Verdauungsbeschwerden. Oft kommt es zu einer schnellen Gewichtszunahme, weil Menschen nicht mehr auf ihre Gesundheit achten und im Essen auch unbewusst Trost und Verwöhnung suchen. Wer raucht, tut dieses stärker, ebenso steigt der Alkoholkonsum. In der Folge können dann z. B. koronare Herzkrankheiten oder Magengeschwüre auftreten.

### 7. Verzweiflung

Das ist sozusagen das Burnout-Endstadium. Das anfangs noch äußerlich begründete Gefühl der Hilflosigkeit hat sich zu einem chronischen Gefühl der Hoffnungslosigkeit verdichtet. Das Leben erscheint sinnlos, Gedanken an Selbstmord werden konkret.

Nun führt ein Burnout-Syndrom glücklicherweise meist nicht bis in dieses Stadium. Wenn vorher schon heftige Krisen eintreten, beinhalten diese auch die Chance, dass Betroffene wieder aus dem Burnout herausfinden, wenn auch die Krisen selbst als hochgefährlich in Bezug auf Suizid gelten müssen. Entwickelt sich aber – wie beschrieben – tatsächlich über Jahre solch ein chronifizierter Burnout-Endzustand, ist Hilfe nur noch sehr schwer

möglich. Betroffene sind so verstrickt in das Gefühl eigener Hilflosigkeit und Angst vor der Gesellschaft mit ihren Anforderungen, dass es oft unmöglich ist, sie für ein aktives Leben zurückzugewinnen.

Als gerichtlicher Gutachter in Rentenverfahren erlebe ich immer wieder solche Menschen. Es ist quälend mitanzusehen, wie Menschen, manchmal unter 40 Jahren, aus den genannten Gründen das Leben verweigern und letztlich niemand eine Frühberentung mit langfristigen Einbußen der Lebensqualität verhindern kann – von den Folgekosten für die Gesellschaft ganz abgesehen.

### **Warum brennen Menschen aus, und was kann man gegen Burnout tun?**

Bemerkenswerterweise geraten manche Personen in einer bestimmten beruflichen oder sozialen Umgebung in einen Burnout, während andere – in gleicher Umgebung – keine Ansätze dafür zeigen. Insofern möchte ich jetzt, aus tiefenpsychologischer Perspektive, der Frage nachgehen, welche spezifischen Gründe es dafür geben kann, dass Menschen ein Burnout-Syndrom entwickeln. Das dargestellte Modell entspricht unserer langjährigen klinischen Erfahrung in der stationär-psychotherapeutischen Arbeit.<sup>9</sup>

Drei hauptsächliche Ursachengruppen lassen sich unterscheiden: die „inneren Antreiber“, die „äußeren Antreiber“ und mangelnde Fähigkeiten.

#### **1. Die „inneren Antreiber“**

Diese Ursachengruppe – um es gleich zu sagen – ist die weitaus wichtigste. Denn: Ein erwachsener Mensch bestimmt selbst, in welcher Umgebung er sich dauerhaft aufhält, also welchen äußeren Antreibern er sich aussetzt, und auch, was er erlernt, also wie gut er sich für eine Tätigkeit ausrüstet. Das Entscheidende ist die Frage, was ihn innerlich antreibt.

Es geht im Tiefsten immer um die Wünsche, anerkannt und gemocht zu werden. Allerdings ist das den Betroffenen kaum bewusst. Auch wenn sie auf der rationalen Ebene äußern könnten, dass selbst-

verständlich jeder Mensch auch anerkannt werden möchte, so ist ihnen völlig verborgen, welche lebensbestimmende und lebensdeformierende Durchschlagskraft diese Wünsche entfalten können, wenn sie unbewusst wirksam sind.

Dass solche Wünsche so mächtig werden können, hat immer mit Versagungssituationen in der Kindheit zu tun. Je früher sie stattgefunden haben, desto schwerwiegender sind die Auswirkungen und desto weniger davon ist den Betroffenen bewusst.

Die wichtigsten Konstellationen sind folgende:

a) kann es um eine in der Kindheit offengebliebene Sehnsucht nach Anerkennung durch den Vater gehen. Der war vielleicht viel zu sehr mit der eigenen Arbeit beschäftigt, als dass er für die Kinder angemessen hätte präsent sein können. Vielleicht war er auch aus einer Selbstunsicherheit heraus oft zynisch, wodurch die Kinder sich klein und lächerlich gemacht fühlten. Viele Menschen versuchen nicht nur in der Kindheit, sondern ihr ganzes Leben hindurch noch, diese Sehnsucht nach väterlicher Anerkennung zu füllen: durch besondere Erfolge, durch Erreichen offizieller Anerkennung, durch Karriere. Aber es reicht nie. Unbewusste Kindheitswünsche sind so riesig, dass man sie nicht auf diesem Wege erfüllt bekommt.

b) kann es um einen empfundenen Mangel an mütterlicher Zuwendung gehen. Das wäre dann der Aspekt des Gemocht-werdens. Vielleicht war die Mutter überfordert, selbst an ihrer Grenze und hatte deshalb nur selten ein Lächeln für das Kind übrig und keine richtige Aufmerksamkeit diesem gegenüber. Manche Mütter lehnen ihre Kinder auch bewusst oder unbewusst ab. Das macht die Situation für das Kind noch extremer. Auf diesem Hintergrund könnte ein Mensch z. B. eine Helferpersönlichkeit entwickeln. Indem er anderen hilft, sichert er sich deren Wertschätzung und Liebe, was ja sein offengebliebenes Hauptbedürfnis ist. Weil der Bedarf aber nicht gestillt werden kann, muss er sich immer wieder und immer mehr von dieser Droge holen. Das Helfen wird zur Sucht. Schmidbauer beschreibt das ausführlich in seinem einschlägigen Buch.<sup>10</sup>

c) bewirken auch die äußeren Umstände viel. Dazu gehört u. a. die Stellung in der Geschwisterreihe. Älteste Geschwister sind oft leistungsorientiert und entwickeln eine hohe Verantwortungsbereitschaft, während jüngere Geschwister sich leichter in Rivalitätskämpfe verwickeln. Beides kann im späteren Leben zum Burnout-Motor werden. Aber auch Armut oder Außenseitertum der Familie kann Auswirkungen auf eine spätere übertriebene Leistungsorientierung haben.

Die Färbung der Leistungsorientierung ist dabei jedes Mal anders: Im ersten Fall (der Suche nach väterlicher Anerkennung) geht es eher um Selbstbehauptung und öffentlichen Erfolg, was durchaus einen aggressiven Akzent hat; im zweiten (Sehnsucht nach mütterlicher Zuwendung) um idealistisch wirkendes Helfen und Liebesbedürfnis, also eher um eine depressive Orientierung. Im Fall der älteren Geschwister steht ein hohes Verantwortungsbewusstsein im Vordergrund und im Fall der Geschwisterrivalität wieder eher eine aggressive Ausprägung. In vielen Fällen ist die Motivation bei Burnout-Betroffenen eine Mischung aus verschiedenen dieser Faktoren.

Gemeinsam ist aber allen, dass es sich nicht um bewusste Motivationen handelt, die den Betroffenen unmittelbar zugänglich wären. Oft werden diese Burnout-Motoren erst im Laufe einer Therapie deutlich. Es ist eine Sache der Selbsterfahrung, des Sich-selbst-Kennenlernens, wie viel Menschen von diesen wirksamen Mechanismen wahrnehmen.

Oft sind es die Krisen des Lebens, die dadurch, dass Menschen mit all den Selbstverständlichkeiten ihres Alltags an eine definitive Grenze stoßen, deutlich machen, dass tieferes Nachdenken über die eigenen Motive vonnöten ist.

Aber auch die „äußeren Antreiber“ haben einen eigenen Stellenwert. Sie werden allerdings erst dann besonders schädlich, wenn sie sich mit inneren Antreibern verbünden.

## 2. „Äußere Antreiber“

Mit äußeren Antreibern meine ich den Druck,

der sich aus der sozialen Situation oder aus dem Berufsumfeld ergibt. Dieser kann mehr oder weniger groß sein, ist in manchen Berufsumfeldern allerdings in den letzten Jahren derartig gestiegen, dass die meisten Menschen darin auf Dauer nicht gesund bleiben können.

Beispielsweise, wenn in Umbruchsituationen keiner mehr weiß, ob es in einem Vierteljahr seinen Arbeitsplatz überhaupt noch gibt. Gleichzeitig werden oft besondere Leistungen verlangt. Ist aber ein Projekt endlich erfolgreich abgeschlossen, interessiert es keinen mehr, weil die Ausrichtung der Firma inzwischen schon wieder verändert wurde.

Wir haben in den letzten Jahren sehr viele sehr fähige Manager in der Klinik behandelt, die unter solchen Umständen restlos ausgebrannt waren.

Für die Entwicklung eines Burnout-Syndroms ist dabei nicht so sehr der primäre Stress zuständig, also die eigentlichen Arbeitsanforderungen, sondern der sekundäre: das Gefühl der Hilflosigkeit, des Preisgegebenseins, des Nichtbeachtetwerdens. Deshalb kommt und kam auch gerade in großen, bürokratischen Behörden, wo sicherlich nicht allzu effektiv gearbeitet wird, die „innere Kündigung“ besonders häufig vor. Weil Menschen merken, dass keiner ihre Leistungen wahrnimmt, keiner ihre Kreativität will und sie stattdessen immer wieder blockiert werden.

Es gibt inzwischen glücklicherweise eine ganze Reihe von Studien darüber, wie in Unternehmen die Umgangskultur so gestaltet werden kann, dass die Mitarbeiter nicht ausbrennen. Was generell dabei herauskam, ist, dass alles prophylaktisch ist, was Mitarbeitern das Gefühl gibt, in einem verlässlichen Rahmen selbst lohnende Prozesse steuern zu können (Tab. 2).

### **Burnout-Prophylaxe in Betrieben:**

Mitarbeitende brauchen das Gefühl, in einem verlässlichen Rahmen selbst lohnende Prozesse steuern zu können.

Tab. 2

Insbesondere die Einführung einer klaren Struktur kann helfen, sekundären Stress zu mindern. Alle wissen viel eher, woran sie sind. Eine Studie lief in einem Kindertagesheim einer Universität: Drei Jahre zuvor hatten Maslach und Pines im Rahmen einer Studie Daten in verschiedenen Kindertagesstätten erhoben und Empfehlungen rückgemeldet.<sup>11</sup> In einer der Tagesstätten war es jahrelang üblich gewesen, dass jeder sein Kind bringen oder abholen konnte, wann er wollte. Weil die wechselnden bis 60 gleichzeitig anwesenden Kinder sich in allen Räumen aufhalten konnten, mussten sie mit Namensschildern gekennzeichnet werden, denn kein Mitarbeiter konnte sie alle kennen. Als sich schon mehrere Mitarbeiter in einem fortgeschrittenen Burnout-Stadium befanden, entschlossen sie sich endlich nach langen Beratungen, aufgrund der Empfehlungen von Maslach einige durchgreifende Änderungen einzuführen.

Es wurden bestimmte Zeiten eingeführt, zu denen Kinder gebracht und abgeholt werden durften. Es wurden je zwei Betreuer sechs verschiedenen Räumen zugeteilt, und diesen wieder eine bestimmte Gruppe Kinder, denen jeweils ein bestimmter Raum zugeteilt wurde. Auf einmal waren keine Namensschilder mehr nötig, es ergaben sich viel engere Kontakte und gezielte Spielangebote waren möglich.

Als die Forscher sechs Monate nach der Umstellung eine Nachuntersuchung machten, staunten sie nicht schlecht: Die Kinder waren wesentlich entspannter und kooperativer, spielten besser, es gab kaum noch Vandalismus und die Erzieher waren aus dem Burnout heraus.<sup>12</sup>

Rein unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten müsste Burnout-Prophylaxe ein ganz wichtiges Anliegen jedes Arbeitgebers sein. Es ist schwer zu schätzen, welcher Riesenbetrag durch Früh pensionierungen, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Neueinstellungen, verminderte Arbeitsleistung und „Ansteckung“ durch Kollegen mit frustrierter Grundhaltung verloren geht. Letztlich bezahlen wir alle in der Solidargemeinschaft dafür.

Leitungspersonen haben hier vor allem drei Aufgaben:

1. dafür zu sorgen, dass der Druck für die Mitarbeiter nicht größer wird, als gesund ist,
2. jederzeit für klare Strukturen zu sorgen und
3. darauf zu achten, dass der Gesprächsfaden zu den Mitarbeitenden nicht abreißt.

Nur wenn ein echtes Teamgespräch stattfindet, kann das Gefühl entstehen, wahrgenommen und ernst genommen zu werden. Entscheidungen sollten wo möglich miteinander gefällt werden, und wo das nicht geht, so transparent wie möglich gemacht werden. Es sollte immer Raum dafür sein, dass vernünftige Vorschläge Gehör finden, und zwar völlig hierarchieunabhängig. Nichts tut einer Firma und gleichzeitig den Mitarbeitern besser als identifizierte Mitarbeiter, die ihr kreatives Potential einbringen.

### **3. Mangelnde Fähigkeiten**

Der dritte Grund für Burnout kann auch schlicht und einfach sein, dass jemand seiner Aufgabe nicht gewachsen ist. So sind frustrierende Berufserlebnisse vorprogrammiert. Dazu ließe sich pragmatisch sagen: Dann sollte er sich entweder nachqualifizieren oder wechseln. Wie jeder aus der Erfahrung weiß, ist das Problem in der Praxis verzwickter. Denn: Meist hat es Gründe, dass ein Mensch mehr wollte, als er kann, und deswegen in eine Aufgabe hineingeraten ist, die ihn überfordert. Und das sind in der Regel keine äußeren Gründe. Wir kommen doch wieder bei den inneren Antreibern an.

### **Burnout-Prophylaxe**

Aber jetzt einmal andersherum gefragt: Welche Fähigkeiten sind es denn, die einen Menschen vor Burnout schützen können?

Eine Burnout-Prophylaxe muss da ansetzen, wo eine Person Gefahr läuft, sich immer stärker in ein erhöhtes Engagement hineinzusteigern und wo irgendwann ein krankmachendes Missverhältnis zwischen Engagement und Erfolg droht.

Das bedeutet, dass ein Mensch Abstand braucht zu dem, was er da tut. Am besten werden Dinge getan, wenn ein kleiner Schuss Spielerisches dabei ist. Kreativ, ein wenig spielerisch kann ich aber nur dann mit Dingen und auch Arbeit umgehen, wenn ich das Gefühl habe, dass meine Existenz nicht davon abhängt. Ich brauche andere Bereiche, die ebenfalls wichtig sind, die ein Gegengewicht bilden. Nur dann kann ich dem Sog, der von der Arbeit ausgeht, dem Druck, der von meinen inneren Antreibern ausgeht, etwas entgegensetzen. Der wichtigste Bereich sind hier Beziehungen. Gute Beziehungen zu Menschen, zu Lebewesen, zur Natur, zur Kunst. Dazu gehört auch ein gutes Hobby, womit ich eine Beschäftigung meine, bei der ich mich selbst vergessen kann und bei der ich mich wohlfühle.

Situationen, in denen ich mich wohlfühle, sollte ich gezielt immer wieder aufsuchen. Um der Arbeit nicht ausgeliefert zu sein, weil es irgendwann auch nichts Ernstzunehmendes anderes mehr gibt, brauchen diese Bereiche Raum. Nur wenn Beziehungen und Hobby ausreichend Raum bekommen, haben sie auch genug Gewicht, um mich vor der Arbeit zu schützen. Es zählt nicht, was wir vielleicht theoretisch gerne machen, wenn wir real keine Zeit dafür haben. Nur, was tatsächlich seinen Platz in unserem Wochen-Stundenplan bekommt, kann zum burnout-prophylaktischen Gegengewicht werden.

Gleichzeitig verwandelt sich die Arbeit, wenn sie nicht mehr alles ist. Wenn mir zwischendurch ein nettes Gespräch mit Freunden vom Vortag einfällt, oder auch nur, dass ich meiner Großen versprochen habe, heute Abend noch Mathe mit ihr zu üben, oder dass wir am Wochenende einen Ausflug machen könnten – dann hat mich die Arbeit nicht in ihrer Gewalt. Sondern ich bewege mich in ihr als eigene, ganze Person. Erstaunlicherweise arbeite ich dann nebenbei auch noch besser.

Wie burnout-resistent ich bin, hängt insgesamt damit zusammen, wie stabil ich außerhalb meiner Arbeit in Sinn- und Beziehungszusammenhänge eingebunden bin. Hier spielt auch die spirituelle Ebene eine wichtige Rolle.

In Bezug auf unser Thema liegt das auch ziemlich nahe. Wir hatten ja eben gesehen, dass den unbewussten inneren Antreibern bei Ausbrennern immer der Wunsch zu Grunde liegt, anerkannt oder gemocht zu werden, oder beides. Wo Menschen zu einer positiven, vertrauensvollen Gottesbeziehung gefunden haben, ermöglicht das ein Leben in dem Bewusstsein, dass diese höchste Instanz sie tatsächlich anerkennt und mag. Und das macht Menschen unabhängiger davon, sich diese Wünsche jeden Tag vom Chef, von Klienten oder Kunden erfüllen lassen zu müssen. In derselben Richtung sind auch gute Freundschaften oder Partnerschaften burnout-protektiv.

Trotzdem: wenn ein Burnout-Prozess läuft, ist es nicht einfach, wieder hinauszukommen. Sich einmal Zeit zu nehmen, um über die eigene Situation nachzudenken, ist für einen Betroffenen eine paradoxe Forderung. Gerade Zeit hat er ja nicht. Was muss nicht noch alles erledigt werden. Burnout-Kandidaten fühlen sich meist unersetzlich. Auch wenn es fast keiner zugeben würde.

Manchmal braucht es heftige Krisen, wie z. B. schwere Krankheit, bis Menschen verstehen, dass jetzt ja schließlich auch andere ihre Arbeit machen und sie vorher also auch nicht unersetzlich gewesen sein können.

Besser ist es natürlich, zwischendurch immer wieder einmal bewusst Pausen einzuplanen, um darüber nachzudenken, ob sich unser Leben eigentlich in der Balance befindet. Das empfehle ich hiermit ausdrücklich!

Wenn wir uns solche Reflektionspausen gönnen, merken wir überhaupt erst richtig, ob wir uns zurzeit unter Druck fühlen – und warum. Und ob es genug Zeit zum Luftholen gibt. Ob unsere Freundschaften und Hobbies eigentlich lebendig sind. Oder ob sie auf Eis liegen, weil wir immer keine Zeit haben.

Es geht darum, dass der auf Pflicht und Ideale verengte Blick sich wieder weiten darf. Lebensbereiche, die uns als individuelle Person gut tun, müssen wieder ihr Recht und ihre Zeit bekommen.

Auch unsere Arbeit kann Freude machen. Dann, wenn wir das Gefühl haben, dabei sinnvolle Prozesse zu steuern. Aber wir müssen der Arbeit auch Grenzen zuweisen und einen angemessenen Platz im Leben. Dann können wir uns wieder als freie Personen in ihr bewegen.

## Referenzen

- 1 Freudenberger H. J., *Staff burn-out*, J Soc Issues (1974); 30: 159-165  
Ginsburg S. G., *The problem of the burned out executive*, Personnel J (1974); 53: 598-600
- 2 vgl. Hillert A., Marwitz M., *Burnout: eine kritische Analyse mit therapeutischen Implikationen*, Ärztliche Psychotherapie (2008); 3: 235-241, S. 238
- 3 Maslach C., Jackson S. E., *Maslach Burnout Inventory ("Human Services Survey")*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto (1981)  
Maslach C., Jackson S. E., *The measurement of experienced burnout*, J Occupat Behav (1981); 2: 99-113
- 4 Aronson E. et. al., *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*, Klett-Cotta, Stuttgart (1983), S. 50
- 5 Grabe M., *Zeitkrankheit Burnout. Warum Menschen ausbrennen und was man dagegen tun kann*, 3. Auflage, Francke-Verlag, Marburg (2005)
- 6 Rösing I., *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung*, Asanger, Heidelberg (2003), S. 52 ff.
- 7 Koltitzus H., *Das Anti-Burnout Erfolgsprogramm*, Deutscher Taschenbuch Verlag, München (2003), S. 22
- 8 Burisch M., *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*, 2. Auflage, Springer, Berlin – Heidelberg – New York, (2003)
- 9 Grabe M., siehe Ref. 5
- 10 Schmidbauer W., *Hilflose Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe*, 13. überarbeitete Auflage, Rowohlt, Reinbek/Hamburg (1992)
- 11 Maslach C., Pines A., *The burn-out syndrome in the day care setting*, Child Care Quarterly (1977); 6: 100-113
- 12 Pines A., Maslach C., *Combatting staff burnout in a day care center: A case study*, Child Care Quarterly (1980); 9: 5-15