

Wie entsteht Burnout und wer ist gefährdet?

Dr. Dagmar Siebecke, Technische Universität Dortmund

Was ist Burnout?

Die Wissenschaft definiert: „Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand ‚normaler‘ Individuen. Er ist in erste Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit.“ (Schaufeli & Enzmann, 1998)¹

Burnout sind also psychische Beeinträchtigungen, die in direktem (jedoch nicht ausschließlichem) Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Im Zeitalter des „Funktionierens“ und der vordergründig emotionslosen Arbeitswelt sind es oft aber auch körperliche Symptome und Verhaltensweisen, die auf ein beginnendes Burnout hindeuten können:

Reduziertes Engagement
Sozialer Rückzug
Aggression
Schlafstörungen
Herz-/Kreislaufprobleme
Rückenschmerzen
Magen-Darm-Beschwerden
Tinnitus
Anfälligkeit für Infektionskrankheiten
Erhöhter Alkohol- / Tabak- / Drogenkonsum



¹ Schaufeli, W.B. & Enzmann, D.(1998). The burnout companion to study & practice. London: Taylor & Francis.

Entsprechend können psychische, körperliche und Verhaltensstörungen, wenn sie arbeits- und stressbedingt sind, unter dem Begriff des Burnout-Syndroms subsumiert werden.

Gibt es *die* Burnout-Persönlichkeit?

Die Forschungsergebnisse zu persönlichen Risikofaktoren sind auf den ersten Blick widersprüchlich. In einigen Studien werden Personen, die anfällig für Burnout sind, als antriebsschwach, ohne Selbstvertrauen und ohne Ehrgeiz beschrieben. Genauere Analysen zeigen aber, dass es sich bei den hier Untersuchten um Personen handelt, die bereits in einer Frühphase des Burnouts stecken, deren Leistungsorientierung also schon durch die Symptomatik beeinträchtigt ist.



Die Mehrzahl der Untersuchungen belegen dagegen, dass von Burnout Betroffene vor Eintreten der Symptomatik sehr leistungsmotiviert und dynamisch sind. Sie zeigen motivierten, unermüdlichen Arbeitseinsatz, sind sehr verantwortungsbewusst, stecken sich hohe Ziele, die sie durch entsprechenden Arbeitseinsatz zu verwirklichen suchen.

Diese Forschungsarbeiten stützten damit die These des Leistungsträgers: Engagiert, kontrollorientiert, verantwortungsbewusst, der „Macher“. Von Burnout Betroffene sind also – vor Ausbruch der Problematik (!) – genau so, wie man sich als Arbeitgeber einen „idealen Mitarbeiter“ vorstellt.

Die hohe Einsatzbereitschaft und das ausgeprägte Verantwortungsgefühl bewirken, dass die Betroffenen es trotz auftretender Problematik und Einbußen in der Leistungsfähigkeit nicht zu Fehlzeiten kommen lassen – bis „nichts mehr geht“.

In Stellenanzeigen werden gesuchte **Leistungsträger** beschrieben mit Eigenschaften wie:

Leistungs- und qualitätsorientiert, motiviert, ausdauernd, voller Tatkraft, kontrollorientiert, verantwortungsbewusst.

Gerade diese Personen sind es aber, die vom Ausbrennen bedroht sind, wenn die Arbeitsbedingungen nicht passen.

Nur wer brennt – Feuer und Flamme ist – kann auch ausbrennen!

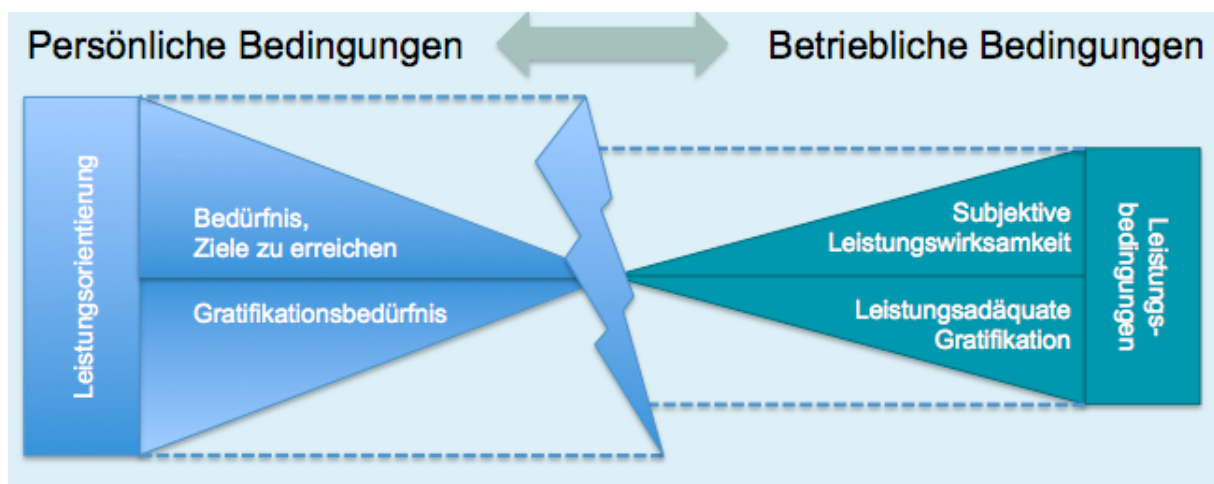
Was sind die Bedingungen, die ein Burnout verursachen?

Die Gefahr des Auftretens von Burnout besteht dann, wenn die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Individuums einerseits und die Umweltbedingungen andererseits nicht zusammen passen – wenn zuvor beschriebene Leistungsträger beispielsweise auf folgende Arbeitssituationen treffen:

- 1) Arbeitsbedingungen, die als Behinderung des effektiven Arbeitens wahrgenommen werden, wie beispielsweise schwerfällige Informationsflüsse, Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten, mangelnde Autonomie, hohes Ausmaß an büro-

kratischer Kontrolle, Zielkonflikte, schlechtes Projektmanagement, Belastung durch nicht zielführende Nebentätigkeiten oder unpassende Arbeitsmittel.

2) Unzureichende Würdigung der Leistung im weitesten Sinne durch mangelnde Wertschätzung oder die Vernachlässigung von Bedürfnissen (z.B. nach Anerkennung, Stützung, erfreulichen Arbeitsbedingungen) oder Statusinkongruenz². Auch Arbeitsplatzunsicherheit fällt hierunter (der früher vielfach gültige Ansatz „wer gute Leistung bringt, bekommt auch eine sichere Stellung“ gilt in Zeiten der Krise nicht mehr).



Bildlich gesprochen entsteht Burnout dann, wenn eine Person auf der vierspurigen Autobahn ihrer Leistungsorientierung angebraust kommt und sich dann in die holprigen Einbahnstraßenbedingungen des Arbeitsumfeldes einfädeln muss. Der ständige Steinschlag und die Kollisionen mit dem Fahrbahnrand und die Ignoranz gegenüber den fahrerischen Meisterleistungen sind es, die zu Burnout führen.

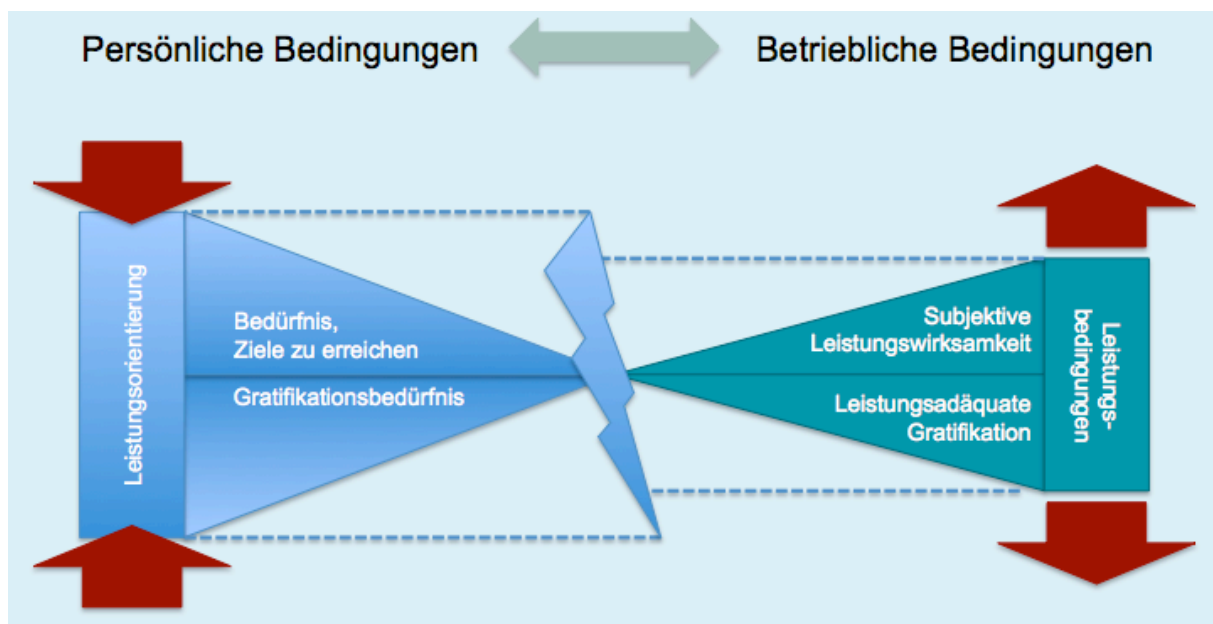


Klassische therapeutische Ansätze arbeiten nur auf der Seite des Individuums. Ziel dabei ist die Beeinflussung der hohen Leistungsorientierung. Therapietenor ist (im obigen Bild gesprochen): Schraube deine Anforderungen an dich und deine Geschwindigkeit so weit zurück, dass du mit der Einbahnstraße klar kommst, dass der Steinschlag dein Fahrwerk nicht mehr erreicht – und manchmal einfach eine Parkbucht ansteuern! Dies ist in gewissem Umfang sinnvoll (soweit es sich um eine überzogene Leistungsorientierung handelt) – aber langfristig als isolierte Maßnahme für den Betroffenen weder erfolgreich/heilend noch im Interesse eines Arbeitgebers.

² Von Statusinkongruenz sprechen wir, wenn die berufliche Position nicht dem Alter, den finanziellen Verpflichtungen, den Fähigkeiten oder dem Einsatz entspricht.

Hieraus ist zu schließen:

- Prävention und Intervention müssen beim Betroffenen und an den Arbeits-/Umweltbedingungen ansetzen.
- Es nützt nicht, allein die Arbeitsdichte zu reduzieren, denn dadurch wird die Diskrepanz nicht behoben – oft sogar eher verstärkt, da z.B. die Wertschätzung dem Betroffenen gegenüber eher reduziert wird. Es kann sogar zum Boreout³ aufgrund von Unterforderung kommen.
- Es nützt nicht, allein die personalen Ressourcen (z.B. Umgang mit Stress) aufzubauen.
- Der Betroffene muss wieder seine Ziele in der Arbeit erreichen können – die holprige Einbahnstraße muss ausgebaut werden.
- Der Betroffene muss wieder „brennen“ können – nicht nur „in der feindlichen Arbeitswelt überleben“ lernen.
- Dazu muss an der Arbeitssituation und an der Person – an deren Ressourcen, Plänen und Zielen – gearbeitet werden.



Hier sind also auch Vorgesetzte und Arbeitgeber gefordert: Sowohl im Interesse der Prävention als auch der Wiedereingliederung müssen die Arbeitsbedingungen so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter weiterhin oder wieder mit 180 km/h dem Arbeitsziel entgegen brausen können. Dies sichert den Beschäftigten Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden und dem Unternehmen Effizienz, Effektivität und Empowerment.

Mehr Informationen finden Sie unter www.burnon-zentrum.de

³ Boreout ist von dem englischen Wort „bore“ (langweilen) hergeleitet und beschreibt eine Symptomatik ähnlich der des Burnouts, die aber durch Unterforderung und/oder Langeweile ausgelöst wird.