



„War das Überdruß?

*Ich erinnere mich nicht, je Überdruß empfunden zu haben
und ich schildere es dir so, als ob ein Gefühl ein Herz durchbohren könnte
wie einen Berg, auf dessen anderer Seite eine andere Welt
mit dem gleichen Tal, den gleichen Häusern und kleinen Brücken liegt.
Aber ich wußte ganz einfach nicht, was es war... Ich kann dir nur sagen,
wofür ich es hielt, als ich es erlebte:
Es hatte mich von irgenwo ein Signal getroffen - das war mein Eindruck davon.*

Inhalt

Wieso Burnout?	6
<i>Einleitung</i>	
<hr/>	
Was bedeutet Burnout und wer ist davon betroffen?	9
<i>Kleine Entstehungsgeschichte</i>	
<i>Wie wird Burnout erlebt? Der Beginn eines Arbeitstages</i>	
<hr/>	
Wie verläuft Burnout?	15
<i>Drei zentrale Symptome</i>	
<i>Welche weiteren gibt es?</i>	
<i>Verlaufsphasen im Überblick</i>	
<hr/>	
Was sind mögliche Ursachen?	21
<i>In helfenden Berufen/Verwaltungen</i>	
<i>In bürokratischen Institutionen</i>	
<i>Interviews: Ein Beispiel das Schule macht...?</i>	
<i>Ein Fass läuft über...</i>	
<i>Individuelle Verhaltensmuster</i>	
<hr/>	
Unterschiedliche Erklärungsansätze	31
<i>Was hat Burnout mit Stress zu tun?</i>	
<i>Wenn Mensch und Umwelt nicht zusammenpassen...</i>	
<i>Sind Frauen besonders burnout-gefährdet?</i>	
<hr/>	
Mögliche Bewältigungsstrategien - eine Übersicht	35

Was kann ich für mich selbst tun? 35

*GesprächspartnerInnen suchen und soziale Unterstützung organisieren
Die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten realistisch einschätzen
Entspannung*

Welche Möglichkeiten gibt es im Arbeitsumfeld? 39

*Gibt es Burnout-Betroffene im Betrieb?
Wie können ausgebrannte Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden?*

Fragen an die Forschung 41

*Praktische Fragen
Anmerkung zum Erschöpfungssyndrom (CFS)?*

Anhang 44

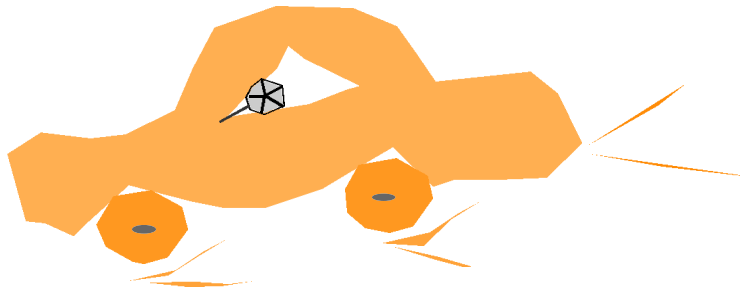
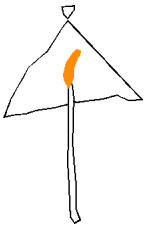
- Anmerkungen*
- Arbeitsbogen 1: Burnout-Test*
- Arbeitsbogen 2: Fragenkatalog zur Arbeitssituation*
- Arbeitsbogen 3: Fähigkeiten und Schwächen*
- Wissenschaftliche Literatur/Ratgeber*
- Liste der in Hamburger Bibliotheken ausleihbaren Literatur zum Thema Burnout (erschienen ab 1990)*

Wieso Burnout?



Unsere erste Broschüre der Reihe „Psychosoziale Belastungen im Arbeitsleben“ befaßte sich mit dem Thema Mobbing und mit Konflikten am Arbeitsplatz. Die Nachfrage nach Informationen darüber ist immer noch groß und der Beratungsbedarf in den 90er Jahren ständig gestiegen. Bei einer Reihe von Seminaren mit Betriebs- und Personalräten, mit Beschäftigten aus verschiedenen Branchen (z.B. im Rahmen von Bildungsurlaub) oder auch Angestellten in Personalabteilungen, hat sich die Aktualität und Brisanz psychosozialer Belastungen immer wieder bestätigt.

Was „krank sein“ oder „gesund sein“ bedeutet, ist heute nicht nur eine medizinische Frage. Gesundheit wird definiert als ein Zusammenspiel von Stärke und Sicherheit, Schönheit, Lebenskraft, Glücksempfinden, Lebensqualität und Wohlbefinden, Genußfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Motivation. Soziale und psychische Dimensionen des Gesundbleibens oder Krankwerdens werden auch im betrieblichen Alltag immer wichtiger. Eine Reihe von Instrumenten, die eine stärkere Berücksichtigung dieser Komponenten ermöglichen, sind in neuen Managementkonzepten, in Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte bezüglich sozialer Kompetenz und in Leitsätzen zur Gesundheitsförderung entwickelt worden. Leider sehen die Zeiten für positive Neuerungen und Veränderungen im Moment nicht sehr rosig aus. Angesichts der hohen Arbeitslosenzahlen und der schlechten Aussichten auf einen anderen, vielleicht besser passenden Arbeitsplatz gibt es für viele Menschen kaum Ausweichmöglichkeiten bei verfahrenen Situationen in und außerhalb des Arbeitslebens. Sie sind ausgegrenzt, über- oder unterfordert, haben sich festgefahren.





Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung weist auf die immense Bedeutung psychischer Aspekte in der Arbeitswelt von heute hin und stellt fest, daß „psychologische Erkenntnisse geeignet wären, belastungsärmere Arbeitsbedingungen zu schaffen - z.B. durch eine geeignete Arbeitsorganisation.“ Allerdings wird eingeräumt, daß überall dort, wo wir es mit psychischen Belastungen zu tun haben, kaum wirksame Instrumente im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz entwickelt wurden. „Mehr noch: Diese Fragen hat der klassische Arbeitsschutz bisher in der Regel gar nicht als seine eigene Aufgabe verstanden.“¹ In der „modernen“ Arbeitswelt über das Jahr 2000 hinaus werden psychische Aspekte eine immer größere Rolle spielen. Hinter den Begriffen Streß, Mobbing und Burnout verbergen sich konkrete Lebenssituationen, die einer ganzen Reihe von Menschen handfeste Schwierigkeiten bereiten. Das ist durchaus nicht neu, vielmehr hat sich der Blickwinkel verändert. Einige der Probleme werden durch die Art und Weise verursacht, wie wir zusammenarbeiten oder vielmehr nicht zusammenarbeiten.

Gerade weil Streß, Mobbing oder Burnout weniger griffig oder eindeutig erscheinen als technisch meßbare Störfaktoren im Arbeitsprozeß, wie zum Beispiel Lärm, Kälte, Gefahrstoffe und Bildschirmfrequenzen, existiert hier ein großes Informationsdefizit.

Die wesentlichen Erkenntnisse der Burnoutforschung wollen wir hier vorstellen und dabei folgende Fragen im Blick haben, die sich bei den bereits erwähnten Seminaren herauskristallisiert haben:



Wie entsteht Burnout und wie wirkt es sich aus?

Wieso kommt es bei einigen KollegInnen zur inneren Kündigung?

Was kann ich in meiner konkreten Situation beeinflussen, verändern und was muß ich akzeptieren?



Wie in der Mobbing-Broschüre haben wir das Anliegen von Betriebs- und Personalratsmitgliedern aufgegriffen, die sich Informationen über das Thema wünschten und an vorbeugenden Maßnahmen interessiert waren. Erfahrungen von KollegInnen sind ebenfalls eingeflossen, die im Laufe ihres Berufslebens immer weniger Freude an ihrer Arbeit hatten und sich durch die Teilnahme an einem Seminar Hilfe und Unterstützung erhofften. Die meisten waren voller Begeisterung und hochmotiviert in ihr Berufsleben eingestiegen, hatten sich engagiert und ihre Vorstellungen eingebracht. Nach einiger Zeit jedoch quälten sie sich zur Arbeit und waren häufig sehr verändert: Leicht zu reizen, niedergeschlagen, alles erschien ihnen sinnlos und sie fühlten sich leer oder verbraucht.

Ist das der Rede wert? Haben wir nicht alle einmal Überdruß oder auch genug vom Arbeitsalltag, den KollegInnen, dem Chef? Sicher! Die meisten kennen das. Aber bei einigen wird dieser Überdruß zum Dauerbrenner und führt zur physischen, emotionalen und geistigen Erschöpfung. Laut einer repräsentativen Studie nach dem Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI) im Jahr 1984 waren für 42% der Befragten die täglichen Belastungen so groß, daß sie sich müde und erschöpft fühlten.² Das Emnid-Institut führte 1996 in Nordrhein-Westfalen eine Befragung von 2000 ArbeitnehmerInnen durch, wovon 25 % angaben, daß sie sich ausgebrannt fühlen.³



Ausbrennen wird nicht besser, wenn man es ignoriert, sagte Freudberger.⁴ Es gibt Auswege. Wir werden auch dazu Hinweise, Tips und Anregungen darstellen, die in der Literatur auftauchen und uns sinnvoll erscheinen.



Noch ein paar Worte zur Forschung: Das Interesse am Forschungsgegenstand Burnout ist in den letzten Jahren ständig gewachsen. Anfangs wurde in Wissenschaftskreisen das Thema als „Pop-Psychologie“ titulierte, seit Mitte der 80er Jahre wird es ernst genommen.⁵ Inzwischen sind weltweit über 3000 Fachbeiträge zum Thema Burnout veröffentlicht worden.⁶ Auch in Deutschland gibt es inzwischen eine Reihe von Untersuchungen für verschiedene Berufsgruppen. Wir können nicht auf alle eingehen, haben aber eine ausführliche Literaturliste dazu erstellt.



Wir danken Matthias Burisch, der im Gespräch und mit seinem Buch „Das Burnout-Syndrom“ viele Anregungen gab. Er hat sich in der Bundesrepublik als einer der ersten durch den „begrifflichen Morast“ der wissenschaftlichen Burnout-Literatur geschlagen; sein umfassender Überblick zu den Theorien der inneren Erschöpfung wendet sich eher an psychologisches Fachpublikum und ist trotz vieler anschaulicher Beispiele für Laien streckenweise eine große Herausforderung.

Ein Dankeschön

- den KollegInnen der Burnout-Seminare in der Kooperations-stelle und in der DGB-Bildungsstätte Bad Kreuznach. Die Teilnehmenden haben viele Anregungen für dieses Heft geliefert,
- an die Hans-Böckler-Stiftung, die den Druck der Broschüre finanziell ermöglicht hat,
- allen unterstützenden Flammen, die durch ihr Mitwirken und Einfühlungsvermögen dazu beigetragen haben, die manchmal verlöschende Glut beim Schreiben wieder neu zu entfachen.



Was bedeutet Burnout und wer ist davon betroffen?

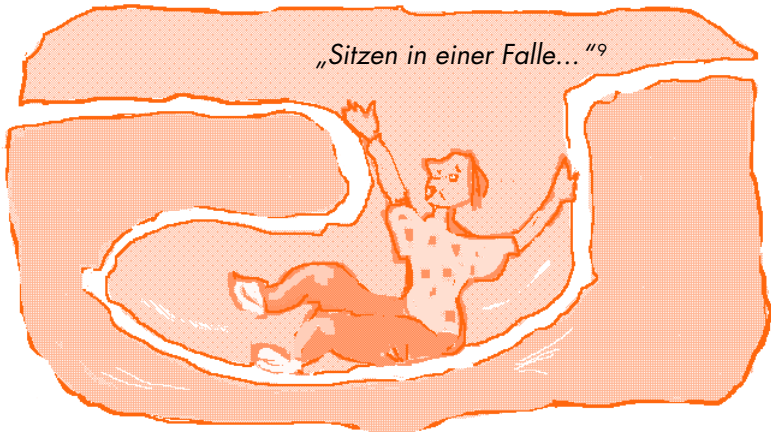
Kleine Entstehungsgeschichte

Zunächst die Auswahl einiger Definitionen:

„Wer ausbrennt, muß einmal entflammt gewesen sein“⁷

„Ausbrennen ist eine Erscheinung, die nach dem Gefühl des Versagens, der Überforderung oder auch als Gefühl des Ausgepumptseins auftritt, und zwar als Reaktion auf übergroße Anforderungen an die Kraftreserven einer Person.“⁸

Burnout bedeutet zum Beispiel auch



Burnout bedeutet nach dem Wortsinn: ausgebrannt sein, sich erschöpft fühlen, total kaputt sein.¹⁰

Eine Forschergruppe aus Kalifornien um Ayala Pines bezeichnet Ausbrennen als einen Zustand von *physischer, emotionaler und geistiger Erschöpfung*. „Die Betroffenen fühlen sich körperlich verausgabt, hilflos, hoffnungslos und emotional erschöpft. Sie entwickeln negative Einstellungen zum Selbst, zu ihrem Beruf zu anderen Menschen und zum Leben ganz allgemein.“¹¹ Dieser Zustand kann eine Folge von enttäuschten Hoffnungen und geplatzten Idealen sein. Burnout wirkt sich nicht nur auf das Berufsleben, sondern auch auf Partnerschaften und das gesamte Privatleben aus. Burnout in Liebesbeziehungen wird in der Literatur ebenfalls beschrieben, darauf wird hier aber nicht näher eingegangen.

Von Herbert Freudenberger, einem amerikanischen Psychoanalytiker, erschien 1974 dazu ein Beitrag, der als eigentlicher Beginn der Burnoutdiskussion in der Psychologie gilt. Er beschrieb ein Phänomen, das er bei MitarbeiterInnen alternativer Drogeneinrichtungen beobachtete: Die besonders engagierten, pflichtbewußten und aufopferungsvollen unter ihnen zeigten während eines längeren Prozesses anfänglich Symptome von Müdigkeit und Erschöpfung.

Im weiteren Verlauf wurden sie gereizt, mißtrauisch und feindselig und neigten zu Depressionen.

Christina Maslach, eine amerikanische Psychologin, die zusammen mit Ayala Pines viel zu Burnout geforscht hat, ist im Gegensatz dazu der Auffassung, daß den burnout-gefährdeten Menschen Selbstvertrauen und Ehrgeiz fehlt. Ihrer Meinung nach haben diese „weder klar definierte Zielvorstellungen, noch das besondere Maß an Entschlossenheit und Selbstsicherheit, Ziele zu erreichen.“¹²

Matthias Burisch hat während der Beratung von Burnout-Betroffenen folgendes herausgefiltert: Die Klienten waren entweder hyperaktiv oder passiv und lethargisch. Sie fühlten sich erschöpft, hilflos oder deprimiert. Lustlosigkeit und niedrige Selbstachtung und eine quälende innere Unruhe kamen noch hinzu. Seine Schlußfolgerung: „Diese Menschen sind entweder blockiert bei der Verfolgung eines unerreichbaren Zieles, das sie gleichwohl nicht fallenlassen oder bescheidener definieren können...Oder sie verharren in einer subjektiv schwer erträglichen Situation, bei deren Veränderung sie gescheitert sind; der Preis für Aufbruch und Neuanfang an anderer Stelle scheint unbezahlbar hoch.“¹³

Zur besseren Abgrenzung der unterschiedlichen Burnout-Typisierungen schlägt er die Anwendung weiterer „out-Begriffe“ vor:

- Als echte Ausbrenner, für die „*burnout*“ am besten zutrifft, gelten demnach die sogenannten „Selbstverbrenner“, die bei Freudenbergler auftauchen.
- Für die von Maslach geschilderten, eher weniger durchsetzungsfähigen Betroffenen könnte der Begriff „*wearout*“ besser passen. Das wären dann diejenigen, die durch die äußeren Anforderungen, gegen die sie sich nicht wehren, verschlissen wurden.
- Als letztes gibt es noch die Bezeichnung „*rustouts*“. Damit wird ironisch auf die angespielt, die sich angeblich nie sonderlich engagiert haben, aber dennoch den „Mitleids-Bonus“ einheimen wollen.¹⁴

Die Einteilung erscheint uns sehr bewertend zu sein. Der praktische Nutzen ist bislang nicht ersichtlich, deshalb bleiben wir bei Burnout.

Wie wird Burnout erlebt?

Anja W.¹⁵ bezeichnet sich bei der Vorstellungsrunde auf einem Bildungsurlaubsseminar als „noch nicht ganz ausgebrannt“. Die Krise, in der sie steckt, hat sie bewogen, nach Unterstützung zu suchen. Sich und anderen einzugestehen, daß sie Hilfe brauchen, ist für „gestandene“ Leute zunächst nicht einfach. Im Verlauf der Woche erlaubt Anja sich und den anderen SeminarteilnehmerInnen, ihre Ängste und Gefühle von Ohnmacht, Hilflosigkeit und Erschöpfung einzugestehen und auch mitzuteilen.

„Ich habe mich anfangs nicht getraut zu sehen, daß ich an diesem Seminar auch teilnehme, weil es mich ganz persönlich betrifft und nicht nur deshalb, weil ich im Betriebsrat bin und ich mich um andere kümmern muß...“ Häufig sind gerade die am stärksten selbst gefährdet, die „erst einmal für andere etwas tun wollen und selbst eigentlich keine Probleme damit haben“.

Der Beginn eines Arbeitstages

„Ich quäle mich schon beim Aufwachen, denke: Ich will heute nicht hin. Geht es mir schon so schlecht, daß ich richtig krank bin oder bilde ich mir das alles nur ein? Ich fühle mich schlapp und müde. Ich will nicht zum Arzt gehen. Wenn ich fehle, dann hat sich mein Vorgesetzter wieder etwas Neues ausgedacht. Ich drehe mich noch ein paarmal im Bett herum. Die Vögel zwitschern, ein kleiner Lichtblick. Dann ärgere ich mich über mich selbst.

Nimm es leicht, sagt die innere Stimme. Wenn du erst einmal da bist, dann läuft es schon. Du mußt nur erst aufstehen. Ich stehe auf, bringe die Kaffeemaschine in Gang und lege mich wieder hin. Dieses Spiel kann ich bis zu einer Stunde ausdehnen: Aufstehen, in die Küche oder ins Bad und wieder ins Bett, die Decke über den Kopf. Ich werde dadurch nicht ausgeruhter, sondern aufgeregter und nervöser. Ich mache mich selbst nervös. Ich habe Angst vor dem, was auf mich zukommt. Ein langweiliger und nerviger Arbeitstag. Dabei hat alles so gut angefangen. Ich war voller Begeisterung und habe ganz viel Energie in die Arbeit und meine Fortbildung gesteckt.



Ein Mensch, der sich verzweifelt fragt,
warum er morgens sich so plagt,
wälzt weiter sich umher im Bette-
und wenn er keine Sorgen hätte,
könn't er es wunderbar genießen,
wie Vögel zwitschern, Blumen sprießen...

Ich wollte so viel anpacken. Jetzt sitze ich nur herum. Du kannst dir doch etwas Schönes ausdenken, etwas wozu du Lust hast, sagt die innere Stimme. Ach, Mist! Sei du ruhig, ich kann mich nicht beruhigen. Seit drei Monaten bin ich nun dazu verdonnert, in dieser Abstellkammer zu sitzen, sortiere Zeitschriften und mache die Ablage, anstatt mit den Kollegen über die inhaltliche Arbeit reden zu können. Ich habe viel Erfahrung in meinem Beruf gesammelt und wollte noch ein bißchen weiterkommen. Jetzt fehlt mir nur noch eine Prüfung. Meinem direkten Vorgesetzten paßt es nicht, daß ich diese Fortbildung mache. Er will einfach nicht, daß ich die gleiche Arbeit machen kann wie er. Alle Gespräche, Verhandlungen und Versuche, Absprachen zu treffen, haben überhaupt nichts genützt. Mein Sohn fragt mich immer öfter, warum ich nicht kündige. Ich mag gar nicht mehr mit ihm darüber reden, er hat mit seiner eigenen Prüfung schon genug am Hals... Heute gehe ich nicht hin! Ich ertrage es einfach nicht. Und wie es weiter gehen soll, weiß ich auch nicht. Ich bin nicht mehr jung genug, um ständig zu kämpfen und noch nicht alt genug, um die Flügel ganz hängen zu lassen. Aber finde ich einen anderen Job? Oh je, der Kaffee... Ich muß aufstehen und doch zur Arbeit gehen. Nur noch 10 Minuten...

Was ist hier passiert?

Anja wollte sich auch noch mit ihren 55 Jahren weiterbilden, eine angemessene Tätigkeit ausüben und die entsprechende Anerken-

nung dafür bekommen. Sie steckte viel Energie in ihre Weiterbildung und engagierte sich weiterhin als Betriebsrätin. Ein Teil ihrer Kollegen versuchte zu verhindern, daß sie eine bessere Position bekommen könnte. Sie hat trotz vieler Anfeindungen durchgehalten, ihre Prüfung geschafft und mit dem besten Ergebnis abgeschnitten. Den männlichen Absolventen war das unangenehm. Sie war die einzige Frau in einem Lehrgang der Berufsgenossenschaft - und damit die Außenseiterin. Sie bekam im Betrieb nach dem Abschluß zwar von oberster Stelle einen eigenen Bereich als Fachkraft für Arbeitssicherheit zugewiesen. Doch ihr wurde übel mitgespielt - hauptsächlich von Kollegen. Entlassungen waren geplant und aufgrund ihres Alters waren auch Betriebsratskollegen der Ansicht, daß sie gehen sollte. In dem Betrieb wurde während dieser Zeit verstärkt gemobbt, sie war nach wie vor im Schußfeld.

Zu dem Zeitpunkt ist Anja in einem akuten Erschöpfungszustand, ihre Kraftreserven sind aufgebraucht. Letztendlich hat sie, gesundheitlich ziemlich angeschlagen, den Betrieb nach über 34 Jahren verlassen. Sie konnte kaum noch Treppen steigen, hatte Magenschmerzen und Sehstörungen.

Burnout ist ein schleichender Prozeß, der sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Oft wird erst im Rückblick deutlich, was im einzelnen zusammengekommen ist. Zwei Jahre nach dem Seminar hat Anja erzählt, wie es ihr weiter ergangen ist. Bei ihr haben sich Mobbing und Burnout vermischt, was nach den Schilderungen von anderen SeminarteilnehmerInnen keine Seltenheit ist.

Im „Vorruhestand“ hat sie inzwischen wieder interessante Tätigkeiten und Aufgaben gefunden, fährt viel Fahrrad und ist froh, das Geschilderte hinter sich zu haben. „Am schwersten war für mich zu verarbeiten, von den eigenen Kollegen so mies behandelt worden zu sein.“

Burnout ist nicht nur auf einige oder wenige Ursachen zurückzuführen, sondern viele Faktoren und Störungen tragen dazu bei. Im folgenden werden verschiedene Kennzeichen dargestellt, die für Burnout charakteristisch sind.

Wie verläuft Burnout?

Drei zentrale Symptome

Einig sind sich alle Autoren darüber, daß **rasche Ermüdung oder Erschöpfung** das wichtigste Warnsignal ist. Schon die einfachsten Tätigkeiten sind mühselig. Die Betroffenen sind leicht gereizt, ungeduldig, sie machen ihren Mitmenschen Vorwürfe.

Die **Wirksamkeit der Arbeit**, der eigenen Tätigkeiten wird nicht mehr gesehen oder erlebt. Dazu gehört zum Beispiel das Gefühl, sich nicht mehr in Patienten oder Kunden hineinsetzen zu können (reduziertes Wirksamkeitserlebnis).

Außerdem besteht die Tendenz, die Menschen mit denen beruflich umgegangen wird (z.B. Klienten, Patienten, Schüler, usw.), nicht mehr als Individuen, sondern als Objekte zu behandeln, ihnen gegenüber gleichgültig zu werden. Dies wird als **Depersonalisierung** bezeichnet.

Jeder Mensch erlebt Burnout ganz subjektiv. Somit ist Burnout ein „Befindlichkeitssyndrom mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit“¹⁶ und des gesamten Lebenszusammenhangs.

Welche weiteren Symptome gibt es?

Burisch hat die wichtigsten Burnout-Studien nach erwähnten Symptomen durchforstet und stieß auf über 130 verschiedene Merkmale, die in verschiedene Kategorien zusammengefaßt wurden.¹⁷

Warnsymptome der Anfangsphase:

- Starkes Engagement für Ziele
- Hyperaktivität
- freiwillige unbezahlte Mehrarbeit
- Gefühl der Unentbehrlichkeit
- Gefühl, nie Zeit zu haben
- Verleugnung eigener Bedürfnisse
- Verdrängung von Mißerfolgen und Enttäuschungen
- Beschränkung sozialer Kontakte



Falls in diesem Stadium ein Frühwarnsystem durch KollegInnen oder Angehörige nicht funktioniert (eventuell deshalb, weil das „Sich-Auspowern“ in der Arbeitsumgebung gang und gäbe ist) ufert dieses „Nicht-mehr-abschalten-können“ aus. Dies hat zur Folge, daß nach der sehr aktiven Phase der Energielevel rapide nach unten geht und sich erste Erschöpfungszustände zeigen:



- Chronische Müdigkeit
- Energiemangel
- Unausgeschlafenheit
- Erhöhte Unfallgefahr

Reduziertes Engagement macht sich auf mehreren Ebenen bemerkbar. In der Zusammenarbeit mit Klienten, Patienten oder Kunden können folgende Symptome auftreten:

- Desillusionierung
- Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten
- Meidung von Kontakt
- Aufmerksamkeitsstörungen
- entstehende Probleme werden den Klienten angelastet
- höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln wie Beruhigungstabletten oder Strafen
- Benutzen von Fachjargon als Machtmittel

Auch im Umgang mit den ArbeitskollegInnen machen sich diese Veränderungen bemerkbar:



- Unfähigkeit, zu geben und zu nehmen
- Gefühlskälte
- Verlust von Mitgefühl
- Verständnislosigkeit
- Schwierigkeiten, anderen Menschen zuzuhören

Das hat wiederum Konsequenzen für die Einstellung zur Arbeit:

- Desillusionierung
- Widerwillen und Überdruß
- Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen

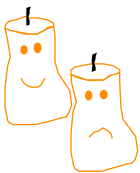


- ständiges „Auf-die-Uhr-sehen“
- Fluchtgedanken
- Tagträume
- Verspäteter Arbeitsbeginn
- Vorverlegter Arbeitschluß
- Fehlzeiten
- Verlagerung des Schwergewichts auf die Freizeit

Nach und nach haben sich erhöhte Ansprüche entwickelt, destruktive Gefühlsregungen machen sich breit, die zunehmend ins Privatleben ausstrahlen:

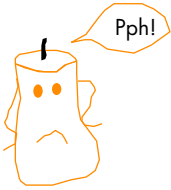
- Verlust von Idealismus
- ausschließliche Konzentration auf die eigenen Ansprüche
- Gefühl mangelnder Anerkennung
- Gefühl, ausgebeutet zu werden
- Eifersucht
- Beziehungsprobleme
- Konflikte mit den eigenen Kindern

Falls sie sich selbst eher die Schuld geben, geraten die Betroffenen in eine depressive Phase voller Schuldgefühle, mit sinkender Selbstachtung und Selbstmitleid. Auftreten können außerdem:



- Gedankenverlorenheit
- Humorlosigkeit
- Unbestimmte Angst und Nervosität
- Plötzliche Stimmungsschwankungen
- Verringerte emotionale Belastbarkeit
- Abstumpfung
- Gefühl von Abgestorbensein und Leere
- Bitterkeit
- Schwächegefühl
- Hilflosigkeit und Ohnmachtsgefühle
- Neigung zum Weinen
- Pessimismus
- Fatalismus
- Apathie/Ruhelosigkeit
- Selbstmordgedanken

Falls die Betroffenen eher das Verhaltensmuster haben, externe Faktoren verantwortlich zu machen, wird die Ursache im System oder bei „den anderen“ gesucht:

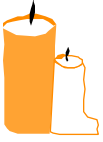


- Die Grundstimmung wird nach außen aggressiver
- Schuldzuweisungen an andere oder "das System"
- Vorwürfe an andere
- Verleugnung der Eigenbeteiligung
- Ungeduld
- Launenhaftigkeit
- Intoleranz
- Kompromißunfähigkeit
- Nörgeleien
- Negativismus
- Reizbarkeit
- Mißtrauen
- Ärger und Ressentiments
- "Alle sind gegen mich"- Vorstellungen
- Häufige Konflikte mit anderen

Dann kommt es zum Abbau der Merk- und Denkfähigkeit, der Motivation und der Kreativität:



- Konzentrations- und Gedächtnisschwäche
- Unfähigkeit, komplexe Aufgaben zu lösen
- Ungenauigkeit
- Desorganisation
- Entscheidungsunfähigkeit
- Unfähigkeit zu klaren Anweisungen
- verringerte Initiative
- verringerte Produktivität
- verringerte Flexibilität
- Dienst nach Vorschrift
- keine Phantasie mehr



Allmählich stehen kaum noch Differenzierungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- rigides Schwarz-Weiß-Denken
- Widerstand gegen jegliche Veränderungen

Am Ende ist das emotionale soziale und geistige Leben total verflacht. Die Gratwanderung zwischen zu wenig und zuviel Nähe zu Klienten, Kolleginnen, dem ganzen sozialen Umfeld kann in einer Schlucht von übergroßer Distanziertheit, Gleichgültigkeit und Verachtung enden.

- Zynismus
- weniger persönliche Anteilnahme an anderen
- Meidung von Kontakten und Gesprächen über die eigene Arbeit
- Eigenbröteleien
- ausschließlich mit sich selbst beschäftigt sein
- Einsamkeit
- Aufgeben von Hobbies
- Desinteresse
- Langeweile

Psychosomatische Reaktionen wie in extremen Streßsituationen treten auf:

- Schwächung der Immunreaktion
- Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit
- Schlafstörungen, Alpträume
- sexuelle Probleme
- Gerötetes Gesicht, Herzklopfen, Engegefühl in der Brust
- Atembeschwerden, beschleunigter Puls, erhöhter Blutdruck
- Muskelverspannungen
- Kopf- und Rückenschmerzen
- Nervöse Ticks
- Verdauungsstörungen
- Übelkeit
- Veränderte Eßgewohnheiten
- vermehrter Drogenkonsum (Alkohol, Kaffee ,Tabak und andere Drogen)



Verzweiflung ist das Ende dieser Symptomkette

- Hoffnungslosigkeit
- Gefühl der absoluten Sinnlosigkeit
- Selbstmordabsichten

Verschiedene Autoren haben die Phasen von Burnout unterschiedlich eingeteilt.¹⁸ Die folgenden sieben Stufen bieten einen modellhaften Überblick des Burnoutprozesses, wobei die Symptome auch quer zur angegebenen zeitlichen Abfolge auftreten können:

Verlaufphasen von Burnout im Überblick

1. Anfangsphase

Begeisterung und Idealismus

2. Reduziertes Engagement

für Klienten, Patienten, für die Arbeit

3. Emotionale Reaktionen,

Schulduweisungen

Depression und Aggression

4. Abbau der Leistungsfähigkeit,

der Motivation

und der Kreativität

5. Verflachung des emotionalen,

sozialen und geistigen Lebens

6. Psychosomatische

Reaktionen, Auswirkungen

auf die Gesundheit

7. Verzweiflung



Was sind mögliche Ursachen?

Emotional belastende Arbeit in Lehr-, Heil- und Pflegeberufen, sogenannten „Helferberufen“

Die Rahmenbedingungen psychosozialer Arbeit zeichnen sich in den letzten Jahren dadurch aus, daß steigenden Versorgungsansprüchen ein Abbau der Versorgungsleistungen gegenübersteht. In den Sozialberufen führte das für die Beschäftigten in vielen Bereichen zu einer Ausweitung des Aufgabenfeldes und einer zunehmenden Arbeitsverdichtung mit hohen Belastungen und Streß.

Die Zahl der Untersuchungen in den helfenden Berufen hat seit den 70er Jahren stark zugenommen. Dazu gehören folgende Berufsgruppen:

Psychologinnen und Psychotherapeuten,
Ärzte und Pflegepersonal, Sozialarbeiter
und -pädagoginnen sowie Lehrerinnen und Erzieher.

Die Forschungsergebnisse zeigen deutlich, daß die Belastung dieser Beschäftigten überdurchschnittlich hoch ist und sie in besonderem Maße krankheits-, sucht- und selbstmordgefährdet sind. Im Konzept der „beruflichen Deformation“ von Jörg Fengler spielen subjektive Merkmale wie z.B. Überidentifikation und Wahrnehmungsselektion, eine Rolle. „Blinde Flecken“, d.h. zum Beispiel immer wieder auftretende Handlungsmuster oder Gefühlsregungen, die unbewußt bleiben, und die Vernachlässigung außerberuflicher Interessen tragen ebenfalls dazu bei. Die Belastung in der Arbeit durch Klienten, Team, Institution und eigene Ansprüche hat allerdings den weitaus größten Anteil an der beruflichen Deformation, auch in der Beurteilung von Helfenden selbst.¹⁹

Ausbrennen der HelferInnen ist Ergebnis andauernder oder wiederholter emotionaler Belastung in Zusammenhang mit langfristig intensivem Einsatz für andere Menschen. „Ausgebrannte“ in diesen Berufen müssen sich eingestehen, „daß sie den Menschen nicht mehr helfen können und sich völlig verausgabt haben.“²⁰

Fehler in der Arbeitsorganisation wie z.B. Zeitdruck, mangelnde Entscheidungsspielräume, unklare Anforderungsprofile, schlechtes Betriebsklima, fehlende soziale Unterstützung, mangelnder Rückhalt von Vorgesetzten, wenig oder keine Rückmeldung und fehlende (auch gesellschaftliche) Anerkennung der Arbeit werden in allen Berufen als wichtige Ursachen für mögliches Ausbrennen genannt. Hinzu kommen in helfenden Berufen die Rücknahme von Supervisions- und Teamfortbildungen mangels Geld oder Abrechenbarkeit.

Ein Beispiel, das Schule macht...?

Reden wir von Schule und LehrerInnen, stechen wir in ein Wespenest. Die Kritik an der praxisfernen Lehrerausbildung wird angesichts der Zunahme von Gewalt und Fremdenfeindlichkeit in Schulen immer heftiger. „Wenn es zur ersten Begegnung mit Schülern kommt, ist oft alles schon zu spät.“²¹ Die Palette von Fähigkeiten, die heutige PädagogInnen erbringen sollen, beschreibt Allround- Spezialisten und Alleskönner zur Bewältigung „gesellschaftlicher Verwerfungen.“ Die gesamte Lehrerausbildung dagegen scheint aber eher durch Laufbahn- und Besoldungsrecht gefesselt und mehr von politischen oder akademischen Standesinteressen als von gesellschaftlichen Notwendigkeiten beherrscht.

Hier kann und soll nicht die gesamte Problematik deutscher Schulpolitik aufgerollt werden. Auch die oft neidvoll geführte Debatte über Freiräume und Privilegien wollen wir nicht aufgreifen, sondern beispielhaft Faktoren in der Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern vor Augen führen, die Burnout begünstigen.

Unbestritten ist, daß Lehrende vielfältigen Belastungen und unterschiedlichen, zum Teil widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt sind. Eigenschaften, die Lehrer gefährden, auszubrennen, wie z.B. Einfühlungsvermögen, Idealismus, Fingerspitzengefühl und unermüdlichen Einsatz rund um die Uhr, wünschen sich die meisten Eltern für die eigenen Kinder. Dabei realistisch zu bleiben und nicht zu hohe Anforderungen an sich selbst zu stellen, nach dem Motto: „Ich muß allen Kindern in meiner Klasse gerecht werden...“ ruft ständige Konfrontationen hervor.

Einige Stressoren im Lehreralltag werden im folgenden Interview deutlich. Interviewpartner sind Christiane Färber und Onno G., der Berufsschullehrer an einer Hamburger Schule ist. Er schildert im Rückblick, welche Möglichkeiten er gesucht und gefunden hat, sein drohendes Ausbrennen zu verhindern.



Welche Erfahrungen hast du mit Burnout gemacht

Vor einigen Jahren hatte ich eine Zeit, in der ich psychisch ziemlich erschöpft war. Ich hatte das Gefühl in der Tretmühle zu sein, immer lief die gleiche Leier ab, ohne Perspektive auf Veränderung und ich sah keinen Ausweg. Mich hat dieser ständige Wechsel der Klassen sehr gefordert, auch überfordert. Du mußt dich immer wieder neu einstellen, neu verhandeln, Regeln vereinbaren, sie immer wieder neu durchsetzen. Dieser ständig wiederkehrende Kampf, das war schlimm für mich.



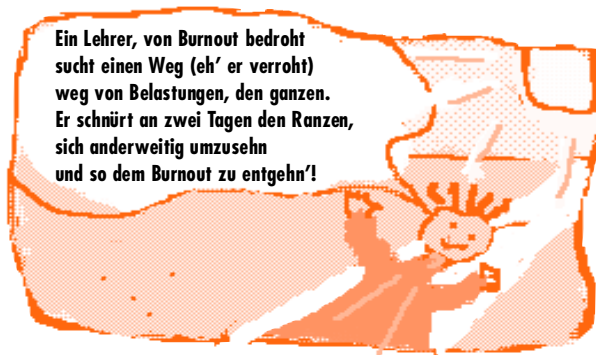
Burnout hat häufig die Folge, daß die Menschen, mit denen du im Beruf zu tun hast, „entmenschlicht“ werden. Sie werden wie Gegenstände behandelt oder als Störfaktoren oder Einzelteile betrachtet. Im Krankenhaus etwa „Die Leber auf Zimmer zwölf“. In der Schule: „Das wichtigste sind die Zeugnisse“. Hast du solche Erfahrungen auch schon gemacht und wenn ja, wie bist du damit umgegangen?

Für Berufsschulen ist es typisch, daß die Schüler sechs Wochen im Blockunterricht sind. Dann kommt eine neue Klasse. Es fällt mir sehr schwer, zu den Schülern in diesen ständig wechselnden Gruppen Sozialkontakte aufzubauen oder aufrecht zu erhalten. Über längere Zeiträume kannst du dich viel besser einlassen. Dieses „Immer-wieder-sich-neu-einlassen“, das empfinde ich als sehr anstrengend und das war und ist bis heute für mich das Schwierigste in diesem Beruf. Manchmal hatte ich sechs, sieben verschiedene Gruppen und sechs Wochen später wieder sechs bis sieben verschiedene Gruppen. Das führt zur Tendenz, das man nur noch seinen Unterricht durchzieht und wenig Kontakt zu den Schülern aufbaut.



Das ist sicherlich ein verwickelter Kreislauf, weil du dann weniger Erfolgserlebnisse hast und noch unzufriedener wirst...

Ja, aber ich hatte nach meinem anfänglich hohen Engagement für die jeweilige Klasse nach ein paar Jahren einfach keine Kraft mehr. Ich war ausgebrannt, gefrustet, unzufrieden und ich bekam auch ab und zu Magenschmerzen. Ein Ventil war für mich der Sport, ich habe dort Dampf abgelassen und versucht, meinen Streß auf diese Weise abzubauen. Das hat auch relativ gut geklappt.



Konntet ihr im Kollegium darüber sprechen?

Ja, wir sind sehr offen damit umgegangen und haben uns darüber intensiv ausgetauscht. Wir haben sicherlich unterschiedliche Bewältigungsstrategien, aber mit einigen anderen kam ich zu der Auffassung, daß wir in der Schule etwas ändern müssen und andere Bedingungen brauchen. Während einer Weiterbildung in Gestaltpädagogik haben wir organisiert, daß vier Lehrer eine Klasse kontinuierlich betreuen konnten. Auf diese Weise haben wir das reine Fachlehrerprinzip aufgelockert. Wir haben unter uns aufgeteilt, was wir machen, alles im Rahmen des Lehrplans und in Absprache mit dem Kollegium und der Schulleitung.

Sind das nicht relativ gute Bedingungen, wenn ihr organisatorische Gestaltungsspielräume habt?

Ja, dieser Spielraum, etwas mitgestalten zu können, hat meine Arbeitszufriedenheit erhöht. Ich hatte das Gefühl: Oh ja, hier können

wir etwas erreichen! Allerdings hielt das auch nur einige Zeit an, weil sich bei den einzelnen etwas verändert hat, Absprachen wieder schwieriger wurden und wir wieder mehr Einzelkämpfer geworden sind. Wir sind wieder in die alte Rolle 'reingerutscht. Das andere erfordert auch einen ständigen hohen Zeit- und Energieeinsatz.

Nach der Phase, innerhalb der Schule etwas zu verändern, kam für mich die zweite Phase, aus der Schule ein Stück herauszugehen, die Stunden dort zu reduzieren. Ich habe das Gefühl, daß ich in der verbleibenden Zeit an der Schule dadurch auch effektiver und präsenter bin, wieder mehr Energie einbringen kann. Meine anderen Aktivitäten geben mir Kraft dafür.



Leider fehlt oft der institutionelle Freiraum oder auch die Flexibilität zur Veränderung. Ich denke, es ist ein normaler Prozeß, daß wir im Berufsleben, zwischendurch etwas anderes machen wollen, mal über den Tellerrand hinaussehen, die Perspektive wechseln...

Mir hat es gut getan, mich beruflich auch außerhalb der Schule zu betätigen. Mit meinen Yogakursen und der Rückenschule ging das auch gut. Die Abwechslung und der Freiraum waren wichtig für mich. Dieses Schulsystem hat mich teilweise gelähmt. Das Feedback in der Schule ist doch sehr begrenzt. Das Verhältnis zu den Schülern wird immer schwieriger. Wir werden häufig mit einer „Null Bock“-Stimmung konfrontiert. Früher war mir das nicht so wichtig, aber heute macht es mir immer mehr aus, keine Anerkennung im Job zu bekommen. Für viele ist es ein Schutzmechanismus, so zu tun, als sei dies nicht wichtig. Aber ein gewisses Maß an Anerkennung brauchen alle.



Fangen denn noch „neue“, junge Lehrer an eurer Schule an?

Nur noch wenige. Ich arbeite allerdings nicht unmittelbar mit Neuanfängern zusammen. Ihnen geht es vermutlich wie uns früher, sie haben mehr Schwung, hohe Ansprüche und wollen etwas verändern und erreichen. Wir sind dagegen schon eher die „Opas“, etwas älter, verkrustet.



Wäre es dann nicht sinnvoll, Teams mit Lehrern verschiedener Altersgruppen zusammenzustellen, damit sich Elan und Erfahrung besser ergänzen?

Das halte ich für schwierig. Man sollte sich seinen Bereich schon selbst aussuchen können. Ich denke, daß alle mit den Jahren im Beruf mehr oder weniger an Schwung verlieren. Privatleben und Familie bekommen einen anderen Wert.



Welche arbeitsorganisatorischen Schritte hältst du abschließend für sinnvoll, um das Ausbrennen einzudämmen?

Mehr Arbeitszufriedenheit stellt sich sicher ein, wenn Gestaltungsmöglichkeiten da sind. Kleinere Gruppen von Schülern wären schon eine Verbesserung, mehr Ideen und Freiräume zu nutzen, mit den Schülern auch das zu machen, was ihnen mehr Spaß macht - nicht immer nur mit dem Stoff für die Prüfung zu winken... Abwechslung ist unabdingbar: andere Themen übernehmen, über seinen eigenen Horizont hinausschauen. Dazu ist gute Teambildung notwendig, wie das an unserer Schule zum Beispiel in Berufsvorbereitungsklassen praktiziert wird. Im Institut für Lehrerfortbildung wird etliches zum Thema Burnout angeboten. Außerdem haben wir die Möglichkeit zur Supervision. Das halte ich für wichtig. Vielen Dank für das Gespräch.

Ursachen für Burnout in bürokratischen Institutionen

In der Arbeitsumwelt von großen Organisationen oder Verwaltungseinheiten sehen Pines, Aronson und Kafry eine Reihe von Burnout-Fällen, die zu Überdruß führen und in der Struktur der „kranken Organisation“ begründet sind:

Überbelastung

Mangel an Autonomie und Ellenbogenfreiheit

Fehlende Anerkennung und Belohnung ²²

„Schreibtischroutine mit überformalisiertem Berichtswesen, umständliche und undurchsichtige Verantwortungs- und Führungsaufteilung sowie verwirrende hausinterne Abläufe und Änderungen jeweils gültiger Bestimmungen und Richtlinien ersticken so manches lodern-de Leistungsfeuer im Keim.“²³ Ein schwerfälliger Informationsfluß erhöht das Burnout-Risiko der dort Beschäftigten.

Ein Fass läuft über...

Petra H. arbeitete als Sachbearbeiterin in einer Rechtsabteilung. Richtig: arbeitete, Vergangenheit. Denn sie hat inzwischen gekündigt und eine neue Arbeitsstelle gefunden, die ihrer heutigen Qualifikation und ihren Neigungen mehr entspricht. Im nächsten Interview schildert Petra, wie sich die oben genannten Ursachen auf sie ausgewirkt haben. Sie hat im Laufe ihrer Arbeit zunehmend Überdruß empfunden.



Petra, wie machte sich das bei dir bemerkbar?

Schon vor einigen Monaten bekam ich das Gefühl: „Nichts wie weg hier!“ Ich hatte eine berufliche Alternative, die sich dann aus verschiedenen Gründen zerschlagen hat. Das war so eine Art Aufbäumen, endlich etwas Positives. Ich dachte, ich kann an meiner Situation etwas verändern.

Und danach, als klar war, ich muß hier weiter aushalten, wurde es eigentlich immer schlimmer. Ich kann das auch daran festmachen, daß ich die letzten zehn Jahre fast nie krank war, aber in diesem Jahr schon dreimal jeweils über eine Woche gefehlt habe. Ich war zum einen eher bereit, zum Arzt zu gehen und zum anderen zeigte mir mein Körper, daß ich da nicht mehr hin wollte. Ich kam zum Beispiel morgens immer schlechter hoch, konnte kaum aufstehen und das bedeutete auch, daß ich mich immer mehr zwingen mußte.

Es wurde immer extremer. Verschiedene Gefühle kamen hoch. Ereignisse in meinem Arbeitsleben drängten sich auf, die schon länger zurückliegen. Irgendwann mußte ich konsequent einen Schlußstrich ziehen, damit ich mir endlich wieder positive Gedanken machen konnte.



Kannst du die verschiedenen Phasen deines Befindens beschreiben und wie hat dein Umfeld darauf reagiert?

Meine Freunde, Bekannten, Eltern haben schon mitbekommen, daß ich nicht immer unbedingt so positiv drauf' war. Ich habe mich monatelang aus meinem Freundes- und Bekanntenkreis ziemlich zurückgezogen. Ich war viel mit mir alleine und wollte immer öfter einfach meine Ruhe haben. Da kamen dann natürlich schon Nachfragen, weil ich ansonsten mit beiden Beinen im Leben stehe, kontaktfreudig bin und viel unternehme. Das hat mich schon nachdenklich gemacht, daß ich immer mehr den Rückzug angetreten habe, um das alles zu verarbeiten und ich habe mir selbst auferlegt, daß ich eigentlich gar nicht so lustig und fröhlich drauf bin, um mich mit anderen zu treffen.

Seit ich beschlossen habe, mir einen neuen Job zu suchen, hat sich das verändert: Ich habe wieder ein anderes Gefühl für „draußen“, wieder mehr Freude am Zusammensein mit anderen. Ich kann wieder mehr lachen und auf andere Menschen zugehen.



Gab es einen konkreten Anlaß für dich, die Konsequenzen zu ziehen?

Mir fällt eher das Bild von der Regentonne ein, die sich langsam mit Wasser füllt. Der Pegel ist dieses Jahr an seine Grenze gekommen und eine Auseinandersetzung in der Abteilung war dann ein kleiner Tropfen, der das Fass zum Überlaufen gebracht hat. Dann hab' ich den Entschluß, zu gehen, endgültig gefaßt.



Hast du im Rückblick Kritikpunkte an der Arbeitsorganisation?

In vielerlei Hinsicht, aber eine Hauptursache sehe ich bei dem Kollegen, mit dem ich unmittelbar zusammengearbeitet habe. Er ist schon sehr lange dabei und ist nach meinem Verständnis so demotiviert, daß sich das auch auf mich ausgewirkt hat.



Denkst du, daß ausbrennen anstecken kann?

Ja, das denke ich. Das Verhalten des Kollegen hat auf mich abgefärbt. Was noch hinzu kommt, ist die zermürbende Arbeitssituation mit Unmengen von Arbeit: Permanente Unterbesetzung, du mußt ewig und ständig für andere Leute mitarbeiten und kommst nicht zu deinen eigenen Aufgaben.



Du arbeitest immer gegen Schattengespenster an. Kaum Lob, wie du das machst. Wenn du dann in der Mühle drin bist, mußt du irgendwie abschalten, dir ein dickes Fell zulegen. Bloß nicht mehr aufregen, du hast schon so oft darüber geredet und es ändert sich nichts.

Es ist sicher wichtig, immer wieder Zwischenbilanz zu ziehen, damit die Ursachen für die eigene Unzufriedenheit klar werden. Dann kann ich versuchen, an den Umständen konkret etwas zu verändern. Wenn das nicht mehr geht, wenn du nur auf taube Ohren stößt, dann mußt du dir eben etwas anderes suchen. Ich habe aus der ganzen Geschichte gelernt, daß es wichtig ist, die lähmende Angst vor Veränderung zu überwinden....

❖
❖
❖
Petra hat sich nach den ersten Überdruß-Gefühlen entschieden, aus dem für sie unerträglich gewordenen System herauszugehen und den Arbeitsplatz zu wechseln. Onno hat die Arbeitszeit innerhalb seines Berufs verkürzt und baut sich ein zweites Standbein auf. Beide haben Möglichkeiten gefunden, einen besseren Einklang mit ihrer Arbeitsumgebung zu finden und wieder zufriedener zu werden.

Individuelle Verhaltensmuster

Wie bereits erwähnt wurde, werden Burnout-Betroffene von verschiedenen Psychologen mit unterschiedlichen Merkmalen belegt und in verschiedene Kategorien eingeteilt, das spricht jedenfalls dafür, daß es nicht *den* Ausbrenner-Typ gibt.

Burisch geht z.B. von einer burnout-disponierten Persönlichkeit aus, die sich und anderen beweisen möchte, daß sie irgendwie herausragt.²⁴ Danach wären also die ehrgeizigen, leistungsorientierten und pflichtbewußten -in der Streßforschung als Typ A charakterisierten - Menschen burnout-gefährdet.

In der Ratgeber-Literatur werden immer wieder eine Reihe individueller Verhaltensmuster benannt, die den Prozeß des Ausbrennens begünstigen können.

Das sind zum Beispiel:

- sehr hohe Erwartungen an sich und die eigenen Ziele
- eine negative Selbsteinschätzung; die Gedanken kreisen mehr darum, was nicht gelungen ist oder wieder nicht gelingen wird. Mißerfolg wird vorausgesehen, die Weltsicht ist eher pessimistisch

- die Unfähigkeit, eigene Wünsche und Bedürfnisse zu spüren und auch zu vertreten
- die Tendenz, sich zuviel aufzuladen, um das Selbstwertgefühl zu erhöhen: Ich bin so wichtig, daß es ohne mich nicht läuft!
- Schuld- und Angstgefühle durch Konflikte im Berufsleben und im privaten Bereich, die zu Dauerstreß führen können
- Rollenkonflikte und -unklarheiten

Der Psychologe Eckhart Müller sieht als gemeinsames Kennzeichen burnout-gefährdeter Menschen ein Mißverhältnis zwischen dem, was sie sind und dem was sie sein möchten oder zu sein glauben.²⁵

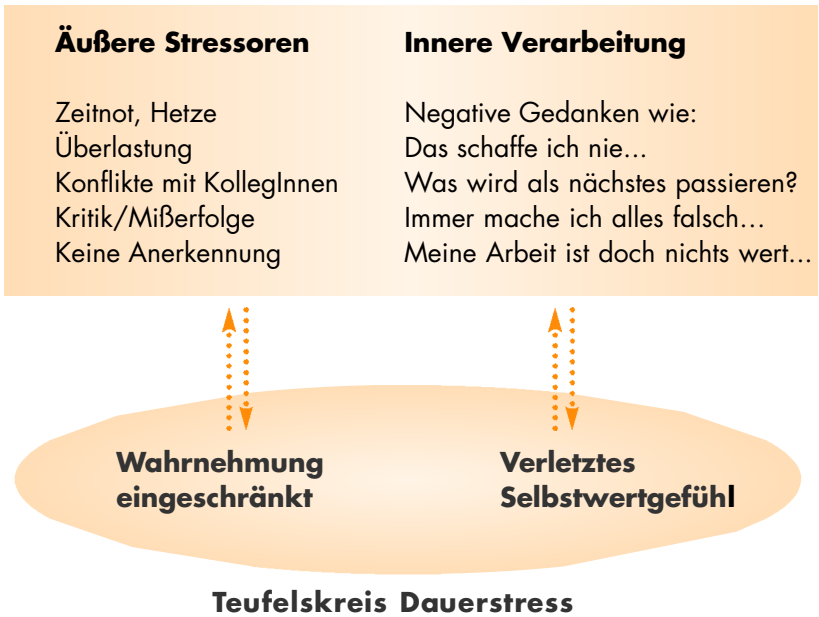
Persönlichkeitsmerkmale werden in der Literatur sehr unterschiedlich behandelt und gewichtet. Bei der Durchsicht verschiedener Burnout-Studien fand der niederländische Psychologe Wilmar Schaufeli heraus, daß Persönlichkeitsmerkmale als Einflußfaktoren vergleichsweise weniger wichtig sind als die bereits skizzierten Ursachen.²⁶ Auch wenn die Neigung zum „Ausbrennen“ als persönliches Problem wahrgenommen oder diagnostiziert wird, ist sie dennoch keine Eigenschaft einer Person.

Die Individualisierung des Problems geschieht nicht selten deshalb, weil die Veränderung der Organisation insgesamt schwieriger ist, als zum Beispiel einer Person Hilfsangebote zu machen oder sie durch eine andere zu ersetzen, die weniger Probleme damit hat.

Unterschiedliche Erklärungsansätze

Was hat Burnout mit Streß zu tun?

Die von Selye genannten körperlichen Symptome, die durch Streß („allgemeines Anpassungssyndrom“) hervorgerufen werden, stimmen mit den geschilderten Burnout-Merkmalen überein. Das Belastungsrisiko ist umso größer, je bedeutsamer jemand eine belastende, stressende Situation für sich einschätzt.



Auslöser der Streß-Reaktionen auf der kognitiven, emotionalen, vegetativ-hormonellen und muskulären Ebene sind die oben aufgeführten Stressoren und ihre Wahrnehmung durch die jeweilige Persönlichkeit. Burnout-Betroffene scheinen dem Streß - Kreislauf nicht mehr entrinnen zu können. Viele Ratschläge zur Bewältigung von Burnout zielen deshalb auf einen gezielten Streßabbau durch Bewegung und Entspannungstechniken.²⁷

Wenn Mensch und Umwelt nicht zusammenpassen...

Dieses Denkmodell eignet sich nach Burisch sowohl für Streß- als auch für Burnout-Prozesse. Jede Person ist mit spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen ausgestattet. Die Arbeitsumwelt stellt einerseits Anforderungen an die Fähigkeiten und bietet andererseits auch Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung. Dies kann zum Beispiel die Weiterentwicklung einzelner oder mehrerer Fähigkeiten sein. Im Modell der „Mensch - Umwelt - Passung“ (person - environment - fit) wird davon ausgegangen, daß psychischer Stress dann entsteht, wenn zwischen den Anforderungen und Fähigkeiten eine deutliche

Lücke klafft, die Person sich über- oder unterfordert fühlt und bestimmte Bedürfnisse nicht befriedigt werden. Die unzureichende Passung (misfit) zwischen Individuum und Umwelt ist das Problem.

„Eine Umwelt, die ein Individuum zu häufig oder zu intensiv vor subjektiv bedrohliche Situationen stellt oder ihm zu häufig oder zu nachhaltig wichtige Bedürfnisbefriedigungen vorenthält, sorgt für Streß, unter Umständen für Dauerstreß. Scheitern die Bewältigungsversuche oder sorgen sie nunmehr für „hausgemachte“ Bedrohungen/ Frustrationen, dann ist der Weg für einen Burnout-Prozeß bereitet.“²⁸

Welche Bedeutung hat dieses Erklärungsmodell denn nun in der Praxis? Was bringt es mir, wenn ich erkenne, daß mein Arbeitsumfeld und ich nicht zusammenpassen? Es befreit erst einmal nur davon, die Schuldfrage zu stellen oder Schuldige zu suchen, nach dem Motto: „War die Last zu schwer oder das Kamel zu schwach? Antwort: Die Last war zu schwer für das Kamel.“²⁹ Damit ist aber der Einklang zwischen Mensch und Arbeitsumgebung noch nicht hergestellt. Es liegt nun an der betroffenen Person, zu entscheiden, wie sie diese Erkenntnis nutzen will.

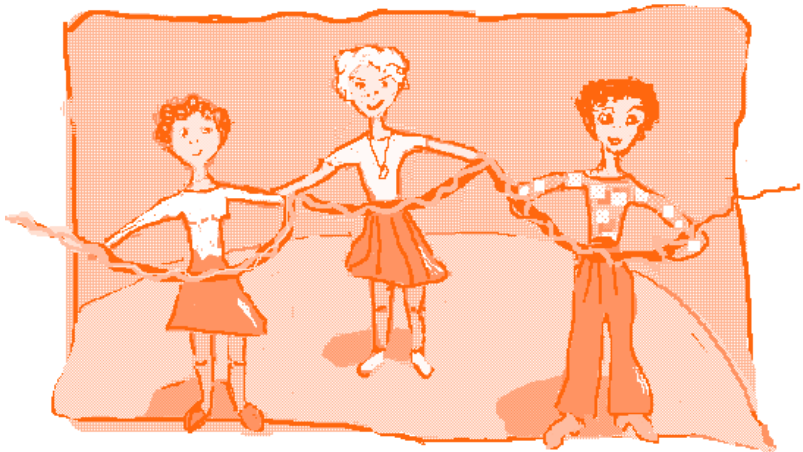


Sind Frauen besonders burnout-gefährdet?

Der Stand der Forschung ergibt hierzu ein widersprüchliches Bild. Einige Studien aus den 80er Jahren in den USA ergaben, daß sich Frauen häufiger emotional erschöpft und subjektiv weniger wirksam fühlen. Männer neigten mehr zu Depersonalisierung im Umgang mit

Menschen. In differenzierteren Untersuchungen ergaben sich aber nur geringe Unterschiede bezüglich emotionaler Erschöpfung und der Wahrnehmung der eigenen Wirksamkeit. Bei der Depersonalisierung sind die Geschlechterunterschiede am größten. Dies legt auch eine Untersuchung in der Bundesrepublik nahe, die Krankenschwestern und -pfleger verglich: Frauen reagierten gereizter, fühlten sich stärker belastet und betroffener. Männer waren in ihrer Reaktion auf hohe Anforderungen distanzierter und mehr zur Depersonalisierung neigend.

Von Frauen wird eher erwartet, daß sie sich im beruflichen wie privaten Bereich einfühlsam, verständnisvoll und rücksichtsvoll verhalten und andere unterstützen, kurz gesagt: emphatisch sind. Es ist deshalb davon auszugehen, daß Frauen Belastungen in der Arbeit sozialisations- und erfahrungsbedingt anders wahrnehmen als Männer. Daß Frauen besonders burnout-gefährdet sind, läßt sich durch bisherige Untersuchungen nicht belegen. Es liegt nahe, daß sie Burnout teilweise anders erleben. Einfluß haben darauf die Doppelbelastung vieler Frauen, die damit verbundenen Probleme bei der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie, ein höherer Erwartungsdruck, diskriminierendes Verhalten der Männer, aber auch Barrieren zu höherer Qualifikation und geringere Aufstiegschancen.³⁰ Diese Faktoren können mürrisch machen...



Was hilft dagegen? Pines u.a. untersuchten bereits Ende der siebziger Jahre Ähnlichkeiten und Unterschiede von Burnout und seinen Ursachen bei drei Generationen berufstätiger Frauen in den USA. Dabei zeigt sich, daß vor allem Frauen, die an sozialen Netzwerken und Unterstützungssystemen teilhatten, weniger Überdruß erlebten.³¹

Sicherlich gibt es auch bei uns eine Reihe informeller organisierter Treffen und Gespräche von Frauen, die dem Erfahrungsaustausch dienen und entlastend wirken. „Netzwerk für Frauen“ bedeutet: Ich suche mir zu einem Thema, wie z.B. „Frau-Arbeit-Gesundheit“ oder „Arbeit ohne Ausbrennen“? Wie im folgenden gezeigt wird, kann regelmäßiger Erfahrungsaustausch eine Möglichkeit der Vorbeugung sein.

Mögliche Bewältigungsstrategien - eine Übersicht

Menschen vertragen unterschiedlich viel, haben unterschiedliche Schwachstellen, empfinden nicht gleich und helfen sich auf unterschiedliche Weise selbst. Sie haben unterschiedliche „Coping-Ressourcen“, d.h. verschiedene Möglichkeiten, Ideen und Handlungsspielräume, mit etwas fertig werden oder anders ausgedrückt: Probleme zu bewältigen. Deshalb gibt es eine Reihe von Vorbeugemaßnahmen gegen Streß, die beim Individuum ansetzen.

Was kann ich für mich selbst tun?

Als erstes muß ich mir selbst darüber Klarheit verschaffen, wie meine Situation ist. Pines und andere haben einen Fragebogen zur Selbstdiagnose entwickelt.³² Damit kann der Überdrußwert ohne großen Aufwand ermittelt werden und eine Orientierung bieten. Der Fragebogen ist als Arbeitsbogen 1 abgedruckt (Seite 46). Die Fragen sind farblich unterschiedlich markiert worden, um die Berechnung zu erleichtern.

Um die eigenen Situation konkreter zu erfassen, können einige weitergehende Fragen sinnvoll sein:

- Was belastet mich am meisten?
- Wozu habe ich am wenigsten, wozu am meisten Lust?
- Welche meiner Bedürfnisse werden nicht erfüllt?
- Welche Ziele werden nicht erfüllt? Weiß ich eigentlich, welche Ziele ich habe?
- Worüber bin ich enttäuscht?
- Wo habe ich mir zuviel vorgenommen oder zugemutet?
- Wo haben andere mir zuviel zugemutet oder zuviel erwartet?
- Was müßte sich verändern, daß es mir besser geht?
- Welchen Schritt will ich als nächstes tun?

Die Beantwortung der Fragen erfordert Ruhe, Zeit, Ehrlichkeit sich selbst gegenüber und Papier und Bleistift (oder PC...). Auf dem Arbeitsbogen 2 (Seite 47) ist ausreichend Raum, um dies jetzt zu tun. Ich habe die Erfahrung gemacht, daß ich klarer sehe, wenn ich mit einer Vertrauensperson diese Fragen durchsprechen kann. Das kann jemand aus dem Arbeitsumfeld sein oder eine Person aus dem Bekanntenkreis. Andere wiederum kommen besser damit klar, wenn sie zunächst für sich bleiben, erst einmal sortieren, um dann den Austausch mit anderen zu suchen.

Ein Anfang ist nun gemacht: Diese ersten Schritte können helfen, das Chaos zu ordnen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und die Situation zu analysieren.

GesprächspartnerInnen suchen und soziale Unterstützung organisieren

Gesprächskreise und Selbsthilfegruppen können das Risiko eindämmen, daß der Burnoutprozeß eskaliert. Als Selbsthilfegruppen sind bislang eher überbetriebliche Zusammenschlüsse bekannt. In einigen Berufsgruppen wird das Thema in der Aus- und Weiterbildung bereits angesprochen, beispielsweise bei den LehrerInnen und dem Krankenpflegepersonal. Das Thema ist somit nicht unbedingt neu und die Risiken werden von vornherein angesprochen.



Die Initiative zur Gründung einer Gruppe wird in den meisten Fällen von denjenigen ausgehen, die sich betroffen fühlen und eine vertrauliche Atmosphäre in ihrem Arbeitsumfeld haben. Formelle und informelle Kontakte und Gespräche im Betrieb, in der Abteilung wollen immer wieder neu gefördert werden. Vielleicht geht es anderen ähnlich und sie haben nur auf einen Anstoß oder eine Anregung gewartet. Warum nicht einfach ausprobieren?

Die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten realistisch einschätzen

Das Gespür für die eigenen Stärken und Schwächen muß im Arbeitsleben immer wieder neu entwickelt werden. In den von uns durchgeführten Seminaren haben wir die Erfahrung gemacht, daß die TeilnehmerInnen sich selten vor Augen geführt haben, welche Arbeitsaufgaben ihnen mehr liegen und welche Fähigkeiten sie insgesamt haben. Deutlich wurde auch, daß die meisten lieber über ihre Schwächen als über ihre Stärken reden. Die Schwächen richtig einschätzen zu lernen, hilft dabei, sich entweder geeignete Weiterbildungsmaßnahmen oder allgemeine Bildungsveranstaltungen auszusuchen oder sich in bestimmten Arbeitsbereichen nicht zu überschätzen und die Erwartungen zurückzuschrauben.

Der Arbeitsbogen 3 (Seite 48/49) hat sich für eine kleine Bestandsaufnahme bewährt.

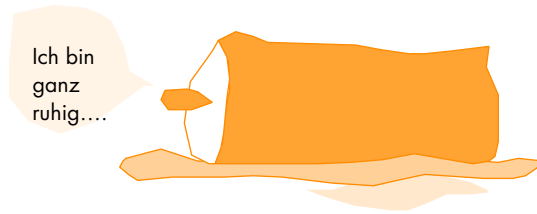
Und: Nicht jede selbst eingeschätzte Stärke ist immer eine Stärke und manche als Schwäche titulierte Eigenschaft kann in bestimmten Situationen eine Stärke sein.



Der Erfahrungsaustausch in einer Gruppe kann in dieser Hinsicht neue Erkenntnisse und einen veränderten Blickwinkel bringen. Einige TeilnehmerInnen der Burnout-Seminare waren völlig überrascht, wie sie von anderen eingeschätzt wurden, weil sich ihr Selbstbild oder Zuschreibungen von KollegInnen festgesetzt hatten. Ehrliche Rückmeldungen, Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik gehören zum System der sozialen Unterstützung dazu.

Entspannung

Die richtige Entspannungstechnik zu finden, nimmt Zeit in Anspruch und erfordert auch einige Disziplin, wenn man ungeübt darin ist. Progressive Muskelentspannung, autogenes Training, Yoga oder Feldenkrais-Übungen werden neben anderen Methoden bei Volkshochschulen, in Sportvereinen, bei Krankenkassen oder KrankengymnastInnen und PhysiotherapeutInnen angeboten. Die Kosten sind in der Regel erschwinglich. Schnelle Erfolge zu erwarten ist auch hier eher schädlich: sich Zeit nehmen und Zeit lassen ist die Devise, die auf Dauer Erfolg verspricht.



Welche Möglichkeiten gibt es im Arbeitsumfeld?

Die Forderung nach Supervision ist nicht neu, aber für viele Betriebe und Verwaltungen immer noch Utopie. Die Arbeit mit einem Supervisor oder einer Supervisorin ist nicht nur für die Begleitung psychosozialer Arbeit, sondern für alle Teams unerlässlich. Supervisor heißt ursprünglich Oberaufseher, gemeint ist damit in aller Kürze eine Person, die ein Team bei seinen Arbeitsprozessen begleitet und die Reflexion unterstützt.

Sie trägt auch zur Klärung von Konflikten bei, indem sie dafür sorgt, daß die unterschiedlichen Positionen klar und deutlich auf den Tisch kommen und für alle verbindliche Vereinbarungen getroffen werden. Ihre Aufgabe ist es nicht, Partei zu ergreifen, sondern den Beteiligten Raum, Zeit und Gelegenheit zu schaffen, damit sie sich besser verständigen können.

Schwierigkeiten bei der Kooperation, der Kommunikation, der Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen oder der Organisationsentwicklung insgesamt können mit der Unterstützung durch eine Fachkraft von außen oft besser beseitigt werden.

Größere Sorgfalt sollte auch bei der Einarbeitung neuer KollegInnen angewendet werden. Vorschläge dazu sind z.B.

- Patenschaften am Arbeitsplatz, während denen KollegInnen ihre Erfahrungen an die Berufsanfänger weitergeben,
- Einführungsseminare mit Jobtraining, das Informationen und Präventionsmaßnahmen zu Burnout vermittelt sowie
- arbeitsbegleitende Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.³³

Gibt es Burnout-Betroffene im Betrieb?

Die Symptome von Burnout wurden auf den Seminaren ausführlich dargestellt. Einige Teilnehmer, die auch im Betriebsrat aktiv sind, gaben an, daß sie einiges davon bei KollegInnen beobachtet haben, aber bislang nicht mit Burnout in Zusammenhang gebracht hätten. So sei zum Beispiel ein Erwachsenenpädagoge seit drei Jahren im Betrieb dafür bekannt, daß er später kommt und früher geht als andere. Das hat ihm den Ruf des „Faulenzers“ eingebracht. Es stellte sich heraus, daß dieser Mitarbeiter sich vorher lange Jahre sehr engagierte, aber mit vielen Verbesserungsvorschlägen ins Leere gelaufen war und anscheinend aufgegeben hatte. Der Betriebsrat, der noch nicht so lange in dieser Institution arbeitet, stellte betroffen fest, daß er sich nie selbst ein Bild davon gemacht hatte, wie sich dieser Arbeitsbereich in den letzten Jahren entwickelte. Das Erklärungsmuster für den Rückzug des Kollegen wurde von ihm unbesehen übernommen.

Im Betrieb kann man sich einen Überblick darüber verschaffen, ob Beschäftigte gefährdet sind, auszubrennen. Einzelne Mitarbeiter, der Betriebsrat, Führungskräfte, Betriebsarzt oder -ärztin, der betriebliche Sozialdienst, aber auch die Arbeitsschutzfachleute können diese Thema aufgreifen, darüber informieren, eine Umfrage anregen und gemeinsam Maßnahmen erarbeiten. Detaillierte Arbeitshilfen, die Fragestellungen, Hinweise zur Auswertung und Umsetzung von Maßnahmen in Zusammenhang mit psychischen Belastungen beinhalten, gibt es bereits.³⁴

Wie können ausgebrannte Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden?

Hilfe zur Selbsthilfe ist die beste Unterstützung. Durch Gesprächsbereitschaft und aktives Zuhören kann die betroffene Person ihre Situation klären und möglicherweise erste Schritte entwickeln, den Burnout-Zyklus zu verlassen. Professionelle Beratung wird bei einzelnen nötig sein, die schon auf einer höheren Burnoutstufe gelandet sind. In manchen Betrieben gibt es psychologische oder soziale Dienste und/oder SuchthelferInnen.

Es gibt inzwischen eine Reihe von TrainerInnen mit psychotherapeutischer Ausbildung, die Klärungshilfe bieten können. In Großstädten wie Hamburg ist das Angebot sicherlich größer und breiter als in Kleinstädten oder ländlichen Gebieten. Die Kosten dafür hat in den meisten Fällen die betroffene Person selbst zu tragen. Eine Beratungsstunde kostet zwischen 120 und 150 DM (eventuell mehr), je nach Ausbildung und Marktwert der Therapeutin oder des Beraters. Bei entsprechender Diagnose durch einen Arzt übernimmt die Krankenkasse eventuell die Kosten für eine Gesprächstherapie. Dieser ganze Weg kann allerdings lange Zeit dauern, bringt kurzfristig vielleicht nur eine Linderung der größten Beschwerden, bietet aber langfristig die Möglichkeit, tiefgreifende Änderungen vorzunehmen.

Fragen an die Forschung

Viele Ratschläge für Wege aus der Burnout-Krise sind nicht überprüft. Dies gilt im übrigen für Themen im Bereich psychosozialer Belastungen insgesamt. Deshalb noch einige praktische Fragestellungen, die in der Burnout - Forschung noch nicht oder nicht eindeutig bearbeitet wurden:

- Kann durch eine Veränderung der Arbeitsumstände Burnout verhindert werden?
- Helfen Supervision und Selbsthilfegruppen zur Vorbeugung? Welche Rolle spielen Selbsthilfegruppen für Betroffene?
- Wie könnten differenzierte Beratungskonzepte für unterschiedliche Ausbrenner-Typen aussehen?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Burnout und dem „chronischen Erschöpfungssyndrom“ (Chronic fatigue Syndrome, abgekürzt CFS)?

Hierzu noch eine kurze Anmerkung:

Wie das Burnout-Syndrom ist CFS gekennzeichnet durch verschiedene Beschwerden, die auf typische Weise zusammen auftreten. In

den letzten fünf Jahren sind die Forschungsaktivitäten zu CFS im englischsprachigen Raum sprunghaft angestiegen. Beim Bundesministerium für Gesundheit wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich mit dieser Erkrankung befaßt. Erhöhte geistige und körperliche Erschöpfbarkeit in Kombination mit auffälligen und vielfältigen anderen Beschwerden charakterisieren CFS und beeinträchtigen das Wohlbefinden der Betroffenen in allen Lebensbereichen erheblich. Die Ursachen sind noch nicht bekannt. Bei etlichen CFS-Patienten in USA und Großbritannien wurde nachgewiesen, daß „belastende Ereignisse im Lebenslauf und in der Lebensführung bestehen, die mit psychologischen Konflikten und Störungen des Körpererlebens verbunden sind.“³⁵ Untersucht ist bislang noch nicht, ob diese Ereignisse im Arbeitsleben oder in der Privatsphäre oder in Kombination auftreten.

Deshalb sollte diese Diagnose als Möglichkeit einbezogen werden, wenn sich das Beschwerdebild aus andauernder Erschöpfung und z.B. folgenden Symptomen: Vergeßlichkeit, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, nicht ausheilende grippale Infekte zusammensetzt. Hier gibt es Überschneidungen mit Burnout-Symptomen. Interdisziplinäre Untersuchungen, die körperliche und psychische Befindlichkeiten einbeziehen und einen naturwissenschaftlich-psychologischen Ansatz zur Untersuchung des Menschen haben, stehen noch aus.

Noch Utopie!

Lisa und Ragnar treffen sich nach der Mittagspause im Gesundheitsbüro. Sie wollen das Treffen der betrieblichen Selbsthilfegruppe vorbereiten. Einmal im Monat besprechen etwa acht bis zehn MitarbeiterInnen während der Arbeitszeit (begrenzt auf neunzig Minuten) ihre Situation und erarbeiten Vorschläge.

Dieser Arbeitskreis ist vernetzt mit fünf anderen betrieblichen Gruppen, deren SprecherInnen sich vierteljährlich austauschen, teilweise per Computer. Ragnar koordiniert die Expertenrunde, die sich einmal im Monat zusätzlich zusammensetzt. Dazu gehören ein Arbeitspsychologe der Universität, zwei Betriebsratsmitglieder, TeilnehmerInnen des Gesundheitszirkels, eine Betriebsärztin mit epi-

demiologischer Ausbildung, die „Psyso-Fachberaterin der Berufsgenossenschaft, der Trainer für „Psychosoziale Fragen im Betrieb“, zwei aus der Gruppe der ProzeßbegleiterInnen und ein Referent der Personalabteilung.

„Stell dir vor, wir haben jetzt 360 Fragebögen gesammelt. Wir können mit der Auswertung anfangen!“, ruft Lisa schon auf dem Flur. „Die neue Arbeitspsychologin vom Amt für Arbeitsschutz stellt sich nächsten Dienstag vor, sie bringt die neuesten Ergebnisse aus Dänemark und USA mit.“

Psychische Belastungen sind in diesem Jahr Schwerpunktthema auf der Arbeitsschutzausstellung. Die Ergebnisse der Umfrage nach dem fünfjährigen Modellversuch „Psychisches Wohlbefinden in der Arbeitsumwelt“ sollen dort präsentiert werden. Lisa wird in einer Arbeitsgruppe über die Erfahrungen mit verschiedenen Präventionsmaßnahmen berichten, die in diesem Modellversuch gemacht wurden. Sie hat unter anderem vor fünf Jahren zwei Patenschaften für Berufsanfängerinnen übernommen, die sich freiwillig an der prospektiven Teilstudie beteiligten und überbetrieblich ebenfalls ein Netzwerk gebildet haben.

Alles in allem viel Arbeit, viel Neuland, auch heftige Auseinandersetzungen, aber insgesamt für alle Beteiligten eine spannende Herausforderung. Die Projektidee war Ende der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts als Teil eines größeren „Programms zur Veränderung des Arbeitsalltags“ entstanden, nachdem sich eine Reihe von WissenschaftlerInnen, GewerkschafterInnen, Führungskräften, PolitikerInnen und zahlreiche Beschäftigte aus allen Bereichen der Wirtschaft als ausgebrannt „geoutet“ hatten. Sie starteten eine öffentlichkeitswirksame Kampagne, die Resonanz war enorm. Ein Ansporn, weiterzumachen, denn
Resonanz ist eine der wichtigsten Quellen der Produktivität.

Halt! Stop! Bescheidenere Erwartungen und realistische Zielvorstellungen für die Zukunft! Die jeweilige Erfahrung von Petra und Onno und vielen anderen zeigt: Überdruß bietet auch eine Chance zur Veränderung!

Anmerkungen:

- 1a Robert Musil, Die Amsel,
- 1b abgedruckt u.a. in: Reiners, Annette: Praktische Erlebnispädagogik, München: Fachhochsch., Fachbereich 11 Sozialwesen, 1991
- 1 Bieneck, Neue inhaltliche Anforderungen im Arbeitsschutz- Die Antwort des Staates. Technische Akademie Wuppertal e.v. (Hrsg.): Psychische Faktoren im betrieblichen Alltag, Tagungsbericht 27./28.4.1993 in Köln, S.3
- 2 Burisch, S. 206
- 3 Vollmer, S. 9
- 4 Freudenberger, S. 32
- 5 Kleiber /Enzmann, S. 13
- 6 profamilia, S. 3
- 7 Aronson, Pines, Kafry, S. 13
- 8 Schmid, Przybilla, S. 9
- 9 Burisch, S. 7
- 10 Duden, Oxford English
- 11 Pines u.a., S. 25
- 12 Burisch, Psychologie heute, S. 23
- 13 Burisch, pro familia magazin, S. 5
- 14 Burisch, psychologie heute, S.23
- 15 Name geändert
- 16 Kleiber, pro familia magazin, S. 4
- 17 Burisch, S. 15 ff.
- 18 Burisch, S. 28
- 19 Fengler, S. 132 ff.
- 20 Pines, Aronson, Kafry, S. 25
- 21 Etzold Sabine, Lehrer lernen das Falsche, in: Die Zeit, 7.2.91997, S. 34

- 22 Aronson u.a., S. 77ff
- 23 Müller, S. 38
- 24 Burisch, S. 231
- 25 Müller, S. 46
- 26 Dieter Kleiber, pro familia magazin, S. 4
- 27 Dargatz, Anti-Streß-Programm
- 28 Burisch, S. 71
- 29 ebenda
- 30 Kleiber, Daiminger, pro familia magazin, S. 10
- 31 Pines u.a., S. 109
- 32 Pines u.a., S. 50
- 33 Burghard Gusy, pro familia magazin, S. 18
- 34 Peter Altenburg: Heute wieder Streß gehabt, Umgang mit psychischen Belastungen im Arbeitsleben, Texte, Arbeitsbögen, Folienvorlagen, Fragebögen etc. , Hamburg 1996
- 35 Das Chronic Fatigue Syndrom - Ein Leitfaden für Betroffene, Sonderdruck aus
„Die Ersatzkasse“, Heft 12/95, S.4
Weitere Informationen bei
„Fatigatio e.V.“
Postfach 410261
53024 Bonn

Wer einen Internet-Anschluß hat, kann über die Suchmaschine mit dem Kürzel CFS weitere Informationen bekommen.

Arbeitsbogen 1

Bitte beantworten Sie nach der folgenden Skala, ob Sie im letzten halben Jahr

1 niemals / 2 ein-oder zweimal / 3 selten / 4 manchmal /
5 oft / 6 meistens / 7 immer

1. müde sind _____
2. sich niedergeschlagen fühlen _____
3. **einen guten Tag haben** _____
4. körperlich erschöpft sind _____
5. emotional erschöpft sind _____
6. **glücklich sind** _____
7. „erledigt“ sind _____
8. „ausgebrannt“ sind _____
9. unglücklich sind _____
10. sich abgearbeitet fühlen _____
11. sich gefangen fühlen _____
12. sich wertlos fühlen _____
13. überdrüssig sind _____
14. bekümmert sind _____
15. über andere verärgert oder enttäuscht sind _____
16. sich schwach und hilflos fühlen _____
17. sich hoffnungslos fühlen _____
18. sich zurückgewiesen fühlen _____
19. **sich optimistisch fühlen** _____
20. **sich tatkräftig fühlen** _____
21. Angst haben _____

Addieren Sie die für die schwarzen Fragen
angegebenen Werte
1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,
16,17,18,21

A _____

Addieren Sie die für die orange markierten Fragen
angegebenen Werte
3,6,19,20

B _____

Subtrahieren Sie B von 32

C _____

Addieren Sie A und C

D _____

Dividieren Sie D durch 21 und sie haben
ihren Überdrußwert

Ist das Ergebnis kleiner als 3, so liegt bei ehrlicher Beantwortung der Fragen keine Burnout-Gefährdung vor. Ein Wert zwischen 3 und 3,6 deutet auf eine beginnende Stagnation hin. Zwischen 3,7 und 4,5 ist ein Arbeiten auf Sparflamme und die Gefahr des Ausbrennens gegeben. Liegt der Wert noch über 4,5, dann ist Hilfe nötig.

Dieser Fragebogen ist auch für eine vergangene Situation anwendbar. Nehmen Sie sich Zeit, sich in diese von Ihnen gewählte Situation zurückzusetzen. Wie haben Sie sich damals gefühlt?

Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen in den Arbeitsbögen ebenfalls in Ruhe und sprechen Sie danach mit einer Vertrauensperson darüber.

Arbeitsbogen 2 : Fragenkatalog zur Arbeitssituation

- Was belastet mich am meisten?
- Wozu habe ich am wenigsten, wozu am meisten Lust?
- Welche meiner Bedürfnisse werden nicht erfüllt?
- Welche Ziele werden nicht erfüllt? Weiß ich eigentlich, welche Ziele ich habe?
- Worüber bin ich enttäuscht?
- Wo habe ich mir zuviel vorgenommen oder zugemutet?
- Wo haben andere mir zuviel zugemutet oder zuviel von mir erwartet?
- Was müßte sich verändern, daß es mir besser geht?
- Welchen Schritt will ich als nächstes tun?

Arbeitsbogen 3 : Fragen zur Selbsteinschätzung

Fünf Fähigkeiten, die ich habe und die ich bei meiner Arbeit gut gebrauchen kann (z.B. frei reden können, Fehler am PC selbst beheben)

•

•

•

•

•

Fähigkeiten, die ich gerne erwerben möchte

•

•

•

•

•

**Fünf Eigenschaften, die ich bei meiner Arbeit gut
gebrauchen kann:z.B. genau sein, kontaktfreudig,
ausgleichend sein, Beharrlichkeit**

•

•

•

•

•

Schwächen, die ich bei mir akzeptieren kann

•

•

•

•

•

Wissenschaftliche Literatur

(die folgenden Bücher sind in der Bibliothek der Kooperationsstelle Hamburg ausleihbar)

Bibliographie zu psychischen Belastungen, Kooperationsstelle Hamburg, erarbeitet und zusammengestellt von Christiane Färber und Brigitte Schönke, Recherche im Hamburger Verbundkatalog, Hamburg, November 1996

Burisch, Matthias: Vom Überdruß zur Selbstenfaltung, Heidelberg 1994

Fengler, Jörg: Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, 4.Aufl. 1996

Freudenberger, Herbert/North, Gail: Burn-out bei Frauen, FfM 1992

Freudenberger, Herbert: Ausgebrannt - Die Krise der Erfolgreichen-Gefahren erkennen und vermeiden, München 1980

pro familia magazin: Burnout, 21. Jahrgang, Heft 3/93

Pines, Ayala u.a.: Vom Überdruß zur Selbstentfaltung, Stuttgart 1983

Schmid, Gabriele/ Przybilla, Sigrid: Das Burn-out- Syndrom, Hrsg.: Deutscher Verband der Ergotherapeuten, Idstein 1993

Thema Streß

Altenburg, Peter: Heute wieder Streß gehabt...? Umgang mit psychischen Belastungen im Arbeitsleben, Selbstverlag, Hamburg o.J.

Ratgeber

Bronsberg, Barbro/ Vestlund, Nina: Die egoistische Aufopferung, München 1988

Dargatz, Thorsten: Anti-Stress Programm. Aktive Vorbeugemaßnahmen gegen Burnout-Syndrom und Streß, München 1995

Fassel, Diana: Wir arbeiten uns noch zu Tode. Die vielen Gesichter der Arbeitssucht, München 1994

Müller, Eckhart H.: Ausgebrannt - Wege aus der Burnout-Krise, Freiburg 1994

Orthaus, Jürgen/Knaak, Almut/ Sanders, Katrin: Wege aus der Arbeitssucht, Köln 1993

Vollmer, Helga: Ich fühle mich fix und fertig - Das Burnout-Syndrom, Wien 1996

Für Studierende wurde eine Liste der in Hamburger Bibliotheken ausleihbaren Literatur zum Thema Burnout (erschienen ab 1990) zusammengestellt

AutorIn: Abel, Peter
Titel: Miteinander Leben und Hoffnung teilen
Untertitel: Studien zu einer Methode der diakonischen Arbeit am Beispiel der Begleitung Pflegendender bei Burnout
Dissertation 1992/93, Universität Freiburg (Breisgau)
Hrsg.: 1994
Jahr:
Ort: Würzburg
Verlag: Seelsorge Echter
ISBN: 3-429-01570-7

AutorIn: Aries, Marianne / Zuppiger, Isabelle
Titel: Burnout beim Pflegepersonal?
Untertitel: Studie zur Arbeitssituation und zu den psychischen Belastungen des Pflegepersonals
Lizentiatsarbeit, Universität Zürich
Hrsg.: 1992
Jahr:
Ort: Wallisellen, Höhenstraße 2
ISBN: 3-9520407-0-3

AutorIn: Barth, Anne-Rose
Titel: Burnout bei Lehrern:
Untertitel: theoretische Aspekte und Ergebnisse einer Untersuchung
Jahr: 1992
Ort: Göttingen
Verlag: Hogrefe
Info: Dissertation, Universität Erlangen, Nürnberg
1990 Erlangen, Nürnberg
ISBN: 3-8017-0619-2

AutorIn: Bronsberg, Barbro / Vestlund, Nina
Titel: Ausgebrannt
Untertitel: Die egoistische Aufopferung
Reihe: Heyne Lebenshilfe, Bd. 17 / 16
Jahr: 1992 / 3. A.
Ort: München
Verlag: Heyne
Preis/Infos: 224 S.
ISBN: 3-453-02604-7

AutorIn: Burisch, Matthias
Titel: Das Burnout-Syndrom
Untertitel: Theorie der inneren Erschöpfung
Jahr: 1994 / 2.A.
Ort: Berlin , u.a.
Verlag: Springer
Preis/Infos: 262 S. / Lit.verz. S. 235 - 262
ISBN: 3-540-57402-6

AutorIn: Dahmen-Fischer, Ulrike
Titel: Psychologische Interventionen zur Reduktion von
Streß und Burnout in der onkologischen
Krankenpflege
Jahr: 1992 (Dissertation Universität Marburg)
Ort: Frankfurt a. M.
Verlag: Lang
ISBN: 3-631-45162-8

AutorIn: Dargatz, Thorsten
Titel: Anti - Streß Programm
Untertitel: Aktive Vorbeugemaßnahmen gegen Burnout-
Syndrom und Streß-
Mit praktischem Gesundheitsbegleiter-
Serie: Praxis Ratgeber fit und gesund
Jahr: 1995
Ort: München
Verlag: Sportinform
ISBN: 3-8254-0421-8

AutorIn : Datené, Udo
Titel : Burn Out als Chance
Untertitel : Kräfte mobilisieren für Beruf und Privatleben
Reihe : Gabler Management
Jahr : 1994
Ort : Wiesbaden
Verlag : Gabler
Info : Illustr./graph. Darst.
ISBN : 3-409-5824

AutorIn: Demerouti, Evangelina / Nachreiner, Friedhelm (Aufsatz)
Titel: Reliabilität und Validität des Maslach Burnout
Inventory (MBI)
Untertitel: eine kritische Betrachtung

Hrsg.: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) e.V.
Refa Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation
und Unternehmensentwicklung e.V.
Reihe: Burnout - Langfristige Beanspruchungsfolgen -
FB Uni Oldenburg
Jahr: 1996
Ort: Köln
Verlag: Otto Schmidt
Info: S. 32 - 38
ISSN: 0340-2444

AutorIn: Eckardstein, Dudo von
Titel: Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit
im Betrieb:
Untertitel: Herausforderungen für Personalmanager
und Gesundheitsexperten
Reihe: Personalwirtschaftliche Schriften Bd. 3
Jahr: 1995
Ort: München
Verlag: Hampp
ISBN: 3-87988-111-1

AutorIn: Eissing, Günther
Titel : Mentale Belastung
Untertitel : Möglichkeiten und Grenzen
der Erfassung und Bewertung
Reihe : Schriftenreihe des Instituts für Angewandte
Arbeitswissenschaft
Jahr : 1992/Bd. 26
Ort : Köln
Verlag : Wirtschaftsverlag Bachem
ISBN : 3-891 72-229-x

AutorIn: Enzmann, Dirk / Kleiber, Dieter (Hrsg.)
Titel: Helfer-Leiden: Streß und Burnout
in psychosozialen Berufen
Jahr: 1989
Ort: Heidelberg
Verlag: Asanger
Info: Lit.verz.: S. 191 - 200
ISBN: 3-89334-143-9

AutorIn : Fengler, Jörg
Titel : Helfen macht müde
Untertitel : Zur Analyse und Bewältigung von Burnout
und beruflicher Deformation
Hrsg. : Amler, Monika / Gröninger, Siegfried
Reihe : Leben lernen 77
Jahr : 3. A. 1994
Ort : München
Verlag : Pfeiffer
Preis/Info : 34,-DM / 265 S. / Litverz. S. 248 - 265
ISBN : 3-7904-0621-x

AutorIn: Freudenberger, Herbert / North, Gail
Titel: Burnout bei Frauen
Untertitel: Über das Gefühl des Ausgebranntseins
Jahr: 1992 / 2. A.
Ort: Frankfurt a. M.
Verlag: Wolfgang Krüger Verlag
Preis/Infos: 305 S.
ISBN: 3-8105-0628-1

AutorIn: Kipke, Ralph
Titel: Streß und Burnout
Untertitel: Zur psychischen Arbeitsbelastung
des Krankenpflegepersonals auf Intensivstationen
Jahr: Dissertation 1993
Ort: Universität Bonn

AutorIn: Kleiber, Dieter / Enzmann, Dirk (Hrsg.)
Titel: Burnout: eine internationale Bibliographie
Jahr: 1990
Ort: Göttingen
Verlag: Hogrefe
Preis / Info: Literaturangaben ab 1969 - 1990
ISBN: 3-8017-0392-4

AutorIn: Marstedt, Gerd
Titel: Rationalisierung und Gesundheit: Implikationen für
Arbeitsbelastungen und betriebliche Gesundheitspolitik
Hrsg.: Forschungsgruppe Gesundheitsrisiken und
Präventionspolitik

Reihe: Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe
Gesundheitsrisiken und Präventionspolitik/
Wissenschaftszentrum Berlin
Jahr: Juni 1994
Ort: Berlin
Verlag: papers / WZB f. Sozialforschung
Info: Lit. Verz. S. 69 - 74 / graph Darst. / Tabellen
ISBN : ISSN 0935-8137

AutorIn: Maslach, C. / Schaufeli, W.B./ Marek
Titel: Professional burnout : recent developments
in theorie and research
Hrsg.: Wilmar B. Schaufeli
Jahr: 1993
Ort: Washington D.C.
Verlag: Taylor & Francis
ISBN: 1-56032-262-4

AutorIn: Meyer, Ernst (Hrsg.)
Titel: Burnout und Streß
Untertitel: Praxismodelle zur Bewältigung
Jahr: 1991 (2. korrigierte A. 1994)
Ort: Baltmannsweiler
Verlag: Schneider, Hohengehren
Preis / Info: Literaturangaben
ISBN: 3-87116-676-6 (2. Aufl.: 3-87116-950-1)

AutorIn: Müller, Eckhart H.
Titel: Ausgebrannt- Wege aus der Burnout-Krise
Jahr: 1994 / 3. A.
Ort: Freiburg / Breisgau
Verlag: Herder
Preis/Infos: 160 S.
ISBN: 3-451-04266-5

AutorIn: Modestin, Jiri / Lerch, Marianne / Böker,
Wolfgang (Hrsg.)
Titel: Burnout in der psychiatrischen Krankenpflege
Untertitel: Resultate einer empirischen Untersuchung
Jahr: 1994
Ort: Berlin
Verlag: Springer
Preis / Info: Lit.verz. S. 87 - 91
ISBN: 3-540-57860-9

AutorIn: Orthaus, Jürgen / Knaak, Almut / Sanders, Katrin
Titel: Schöner schufteln
Untertitel: Wege aus der Arbeitssucht
Jahr: 1993
Ort: Köln
Verlag: Kiepenheuer & Witsch
Preis/Infos: 14, 80 DM
ISBN: 3-462-02257-1

AutorIn: Pines, Ayala / Aronson, Elliot / Kafry, Ditsa
Titel: Ausgebrannt
Untertitel: Vom Überdruß zur Selbstenfaltung
Jahr: 1993, 8. Aufl.
Ort: Stuttgart
Verlag: Klett - Cotta
Preis/Info: 269 S. / Sachregister
ISBN: 3-608-930 56-6

AutorIn: Rohner, Peter
Titel: Burnout:
Untertitel: Impulse für Erneuerung und
Entfaltung des menschlichen Potentials
Hrsg.: Peter Rohner, Akademie für Lehrerfortbildung
Jahr: 1993
Ort: Dillingen

AutorIn: Runde, Peter
Titel: Personenbezogene Dienstleistung und psychische
Belastung
Untertitel: Ansätze zu einem theoretischen Konzept; ein Beitrag zur
Burnout-Diskussion
Hrsg.: Arbeitsstelle Rehabilitationsforschung Hamburg
Jahr: 1990
Ort: Universität Hamburg, Institut f. Soziologie

AutorIn: Saxer, Bente
Titel: Burnout bei pädagogischem Personal in der Wohngrup-
penarbeit mit Menschen mit geistiger Behinderung
Untertitel: Risiken und Prävention
Jahr: 1995
Ort: Kiel

AutorIn: Schmid, Gabriele / Przybilla, Sigrid
Titel: Das Burnout - Syndrom
Hrsg.: Deutscher Verband der Ergotherapeuten e.V.
Reihe: Neue Reihe Ergotherapie
Jahr: Reihe 9, Bd. 1, Allgemeine Themen
1993
Ort: Idstein
Verlag: Schulz-Kirchner Verlag
Infos: 58 S.
ISBN: 3-8248-0071-3

AutorIn: Sprenger, Reinhard K.
Titel: Mythos Motivation
Untertitel: Wege aus einer Sackgasse
Hrsg.: Plaßmann, Thomas
Jahr: 1995 (8. Aufl.)
Ort: Frankfurt a. M.
Verlag: Campus
Preis/Infos: 234 S. / Illustr. / Karikaturen
ISBN: 3-593-34499-8

AutorIn: Vollmer, Helga
Titel: Ich fühle mich fix und fertig
Untertitel: Das Burnout-Syndrom
Jahr: 1996
Ort: Wien
Verlag: Ueberreuter
Preis / Info: 29.80 DM, 192 S.
ISBN: 3-8000-3634-7

AutorIn: Wagner, Peter
Titel: Ausgebrannt: Zum Burnout-Syndrom in helfenden Berufen
Jahr: 1993
Ort: Bielefeld
Verlag: Böllert, KT - Verlag
ISBN: 3-925515-38-0