



„Die Mitte der Nacht  
ist der Anfang  
des neuen Tages“  
Jörg Zink

## „Nicht entflammt, ausgebrannt“ Burnout – Infarkt der Seele

10 % aller Berufstätigen leiden an Burnout. Im Lauf Ihres Lebens erkranken 20-25% aller Menschen an einem Burnout – dem Infarkt der Seele (Burisch, 2005).

Eine Betroffene:

«Ich sehnte mich danach, schwer körperlich krank zu werden, so krank, dass es alle sofort gesehen hätten und ich unmöglich hätte weiterarbeiten können. Ich hätte nicht mehr länger verzweifelt und doch ergebnislos meinen Zustand zu erklären brauchen, alle hätten Verständnis und auch Mitleid mit mir gehabt. Ich dachte phasenweise auch daran, mit dem Auto einen Verkehrsunfall zu provozieren, bei dem ich zwar nicht getötet, aber zumindest doch so schwer verletzt worden wäre, dass nicht ich, sondern ein Arzt für mich entschieden und mich in eine Klinik eingewiesen hätte. Mit einem Mal wäre ich so die Verantwortung für mich, meine Familie und meine Arbeit losgeworden. Es war schließlich mein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, vor allem meiner Familie gegenüber, das mich vor der Ausführung meiner Gedanken zurückhielt.»

### 1. BEGRIFFSERKLÄRUNG BURNOUT-SYNDROM

Die Bezeichnung Burnout stammt aus dem englischen und steht für das deutsche Wort «ausbrennen». Im englischen Sprachgebrauch bezeichnet man mit «burnout» z. B. ein ausgebranntes Haus, von dem nur noch die Mauern stehen geblieben sind, oder aber die Erschöpfung der Bodenfruchtbarkeit infolge Übernutzung. Man spricht dabei von einem Syndrom, weil es sich um einen Zustand handelt, der sich erst aus der Summe der verschiedenen Symptome definieren und feststellen lässt.

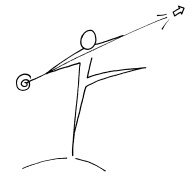
### 2. DEFINITION BURNOUT-SYNDROM

Zentral in allen Theorien ist die emotionale, physische und psychische Erschöpfung. Burnout erscheint auf der individuellen Ebene, ist eine psychologische Erfahrung, die Gefühle, Motive und Erwartungen einschließt und ist eine negative Erfahrung für das Individuum, da es Probleme, Distress, Unannehmlichkeiten, Dysfunktion und/oder negative Konsequenzen betrifft. Das Burnout verläuft prozesshaft und wird im Anfangsstadium meist nicht erkannt. Burisch, einer der berühmtesten zeitgenössischen Burnout-Forscher meint dazu:

«Im Zentrum des Burnout-Syndroms scheinen mir Ziele, Wünsche, Bedürfnisse zu stehen, die entweder gar nicht, nicht mehr oder nur unter Hintanstellung der meisten anderen Ziele zu realisieren sind. Bei dem Versuch, das Verlangte doch noch zu erreichen oder zu sichern, werden die Anstrengungen immer verzweifelter. (...) Schließlich, wenn die Kraftreserven schwinden, tritt ein Erschöpfungszustand ein. Das Aufgeben des Ziels scheint aber genauso unmöglich zu sein wie seine Erreichung. Was mit Burnout gemeint ist, ist eine lang andauernd zu hohe Energieabgabe für zu geringe Wirkung bei ungenügendem Energienachschub – etwa so, wie wenn eine Autobatterie nicht mehr über die Lichtmaschine nachgeladen wird, dennoch aber Höchstleistungen abgeben soll.» (Burisch, 2005)

Burnout-Prozesse können sich ohne weiteres über Jahre hinweg entwickeln und man geht davon aus, dass es sich um die Reaktion auf lange andauernde, schädliche Stressbelastungen handelt. Ausbrennen ist grundsätzlich in jedem Beruf, an jedem Arbeitsplatz und in jeder Lebenssituation möglich.

---



---

### 3. WELCHE BELASTUNGEN FÜHREN ZUM BURNOUT-SYNDROM?

Das Burnout-Konzept ist vieldeutig. Man wird der Problematik am ehesten gerecht, wenn sie aus einem prozessual-systemischen Blickwinkel betrachtet.

Die Frage darf nicht mehr lauten: «Was stimmt nicht mit mir?» sondern: «Wie kann ich meine Umgebung so verändern, dass ich sie besser erlebe und meine persönlichen und beruflichen Ziele besser verwirklichen kann?» Ein Mensch, der wieder erkennt, dass er seine Umwelt beeinflussen kann, gewinnt an Macht und Zuversicht.

#### **Die Probleme durchdenken**

Wichtig sind klare Einsichten und das (Wieder-)Entwickeln der Fähigkeit, zwischen veränderbaren und den unveränderbaren Aspekten einer Situation zu unterscheiden. Es gilt zu erkennen, welche Anforderungen von außen gestellt werden, und welche «hausgemacht» sind. Nicht erst eigentliche Veränderungen wirken sich wohltuend aus, bereits der Prozess dahin wirkt burnoutmildernd.

#### **Entwickeln von Bewältigungsmaßnahmen**

Es gilt, wieder Prioritäten zu setzen und sich und die eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen und möglichst klar zu formulieren. Wer ein Problem hat, muss es erkennen und auch verändern wollen.

### 3a) Die Komponenten des Burnout

#### – **Die körperliche Erschöpfung**

Sie zeigt sich z. B. in Erkältungen, die nicht mehr weggehen, Kopfschmerzen, vegetativen Beschwerden, psychosomatischen Reaktionen wie Migräne, Magengeschwüre, Asthma, Schlafstörungen usw.

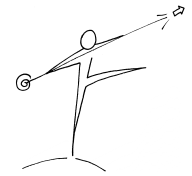
#### – **Die emotionale Erschöpfung**

Sie zeigt sich in Resignation, Hilflosigkeit, wachsender Unzufriedenheit, Nervosität, Reizbarkeit, Leere und Verzweiflung, Versagen der Kontroll- und Bewältigungsmechanismen, Suizidgedanken.

#### – **Die geistige Erschöpfung**

Für sie ist charakteristisch, dass die Betroffenen negative Einstellungen zum Selbst, zur Arbeit und zum Leben im allgemeinen entwickeln. Sie finden ihre Arbeit nicht mehr befriedigend und verlieren ihre Selbstachtung. Sie fühlen sich unzulänglich, minderwertig und ihren Aufgaben nicht mehr gewachsen.

Menschen, die vom Ausbrennen bedroht sind, entwickeln nicht nur eine negative Einstellung zu sich selbst und ihrer Arbeit, sondern auch anderen Menschen gegenüber. Sie verlieren die Fähigkeit, die persönliche Identität ihrer Mitmenschen wahrzunehmen, sprechen immer weniger auf sie an und behandeln sie, als wären sie keine Menschen. Wer jedoch andere Menschen dehumanisiert, erlebt selbst weniger Gefühle (ein Patient wird zur „Niere auf 102“). Einfühlen gelingt immer weniger. Er dehumanisiert sich auf diese Weise selbst. Ausgebrannte Menschen in helfenden Berufen sehen ihre Patienten oft nicht mehr als Individuen, sondern als Aggregat von Problemen.



### **3b) Der Burnout Zyklus (nach Herbert Freudenberger)**

#### **Stadium 1:**

##### **Der Zwang sich zu beweisen**

Aus dem individuellen Leistungsstreben, dem Tatendrang, Interesse und dem Leistungswunsch mit erhöhten Erwartungen an sich selbst wird Leistungszwang.

Die Bereitschaft, die eigenen Möglichkeiten, Grenzen und auch Rückschläge anzuerkennen, sinkt.

#### **Stadium 2:**

##### **Verstärkter Einsatz**

Delegieren wird als umständlich und zeitraubend erlebt und bedroht die eigene Unentbehrlichkeit.

Man hat das Gefühl, alles selbst machen zu müssen, um sich zu beweisen.

#### **Stadium 3:**

##### **Vernachlässigung eigener Bedürfnisse**

Jedes Bedürfnis wird als nichtig abgetan und als eine heroische Leistung, dass man das nicht braucht, dargestellt (z. B. Kinobesuche, Treffen mit FreundInnen). Man wird „bedürfnislos“.

#### **Stadium 4:**

##### **Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen**

Beinahe fassungslos nimmt man zur Kenntnis, dass man auf einmal unpünktlich ist oder Termine verwechselt hat. Konflikte werden abgewehrt, ganz in dem Sinn, dass nicht sein kann, was nicht sein darf.

#### **Stadium 5:**

##### **Umdeutung von Werten**

Die Wahrnehmung trübt sich, das Gefühl abzustumpfen, entsteht. Alles wird als gleichwertig empfunden und alsbald als gleichgültig. Wesentliches, wie die Pflege von Freundschaften oder das Feiern von Festen wird auf ein unumgängliches Minimum reduziert oder völlig abgewertet.

#### **Stadium 6:**

##### **Verstärkte Verleugnung der auftretenden Probleme**

Die Verdrängung eigener und fremder Bedürfnisse wird zur Gewohnheit. Man reagiert zynisch und in abwertender Aggressivität auf ganz normale Fragen.

Mitmenschen werden als dumm, fordernd, uneinsichtig und undiszipliniert wahrgenommen, Kontakte als unerträglich und als Zumutung.

#### **Stadium 7:**

##### **Rückzug**

Das Zurückziehen ist nur für kurze Zeit ein Raumgewinn, dann wird es schnell enger. Die Kraft, von sich aus soziale Kontakte herzustellen ist auf ein Minimum gesunken. Orientierungslosigkeit, Hoffnungslosigkeit und Entfremdung herrschen vor. Der Wunsch nach Ersatzbefriedigung steigt und der Griff zu m Suchtmittel steigt: Alkohol, Medikamente, Essen, Drogen und schneller Sex.

#### **Stadium 8:**

##### **Offensichtliche Verhaltensänderungen**

Die Verhaltensänderung wird deutlich: der Vernachlässigung der Körperpflege folgt die Selbstentwertung. Die Anrufe von außen werden seltener, da Freunde und Bekannte schon zu oft abgeblitzt sind. Die Schuldzuweisungen an die Umwelt steigen.

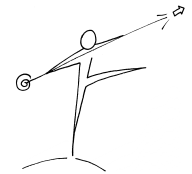
#### **Stadium 9:**

##### **Depersonalisation - Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit**

Wertfühlen ist nicht mehr möglich. Man empfindet weder sich noch andere als Wert/wertvoll.

#### **Stadium 10:**

##### **Innere Leere**



Das existentielle Vakuum, das Sinnlosigkeitsgefühl, breitet sich aus und geht mit einem Leeregefühl einher.

#### **Stadium 11:**

##### **Depression**

Es ist nichts mehr "los" - alles ist freudlos, lustlos, antriebslos - Losigkeitskrankheit.

#### **Stadium 12:**

##### **Völlige Burnout Erschöpfung**

### **4. BEWÄLTIGUNGS- UND PRÄVENTIONSSTRATEGIEN**

Burnout entsteht nie nur aus individuellen Gründen und es ist nie bloß ein individuelles Problem, weil immer auch das Umfeld der Betroffenen mitbetroffen ist. Aus diesem Grunde ist es notwendig, dass für Präventions- und Bewältigungsmaßnahmen drei Ansatzpunkte berücksichtigt werden müssen (Burisch, 2005).

#### **Ansatzpunkt: Der/die Einzelne**

- Selbst-Aufmerksamkeit: z.B. Führen eines Stresstagebuchs
- Selbst-Diagnose: Burnout – Selbsttests  
(bestellen Sie einen unter [haag@haag-coaching.at](mailto:haag@haag-coaching.at))
- Gesunde Lebensweise: gesunde Ernährung und Bewegung
- Entspannung(straining)

#### **Ansatzpunkt: der/die Einzelne im Kontext der Organisation**

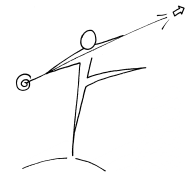
- Personalauswahl: Menschen mit so genanntem Helfersyndrom, das auf den ersten Blick erkennbar ist, sind langfristig stark burnout-gefährdet
- Arbeitstechniken/Zeitmanagement
- Training in sozialer Geschicklichkeit (z.B. Nein-Sagen)
- Bekämpfung unrealistischer Erwartungen
- Work-Life-Balance: wie verhindere ich, dass meine Arbeit mein Leben auffrisst?
- Kollegiale Unterstützungsgruppen
- Coaching und Supervision
- Karriereplanung
- Psychotherapie
- Wiedereingliederungshilfen nach Burnout (nur 55% kehren wieder an ihren alten Arbeitsplatz zurück)
- Arbeitsplatzwechsel

#### **Ansatzpunkt: Die Organisation**

- Mitarbeiterbefragungen und psychosozialer Check-up
- Arbeitsgestaltung: Job-Sharing, Job Rotation, Rollenklärung, technische Arbeitsumstände (Beleuchtung, Belüftung etc.)
- Arbeitszeitgestaltung: Sabbat-Monate, Bildungskarenz, Teilzeitarbeit und dgl.
- Management-Entwicklung: Pflege eines burnout-präventiven Führungsstils
- Karrieremanagement: Potentialentwicklung, gezielte Fort- und Weiterbildung
- Fitness- und Wellness-Programme
- Konfliktmanagement, Informationsfluss und Entscheidungsbeteiligung
- Organisationsentwicklung
- Outplacement

### **5. PRÄVENTION DURCH SUPERVISION UND WEITERBILDUNG**

Supervision kommt in der Burnout-Prävention, aber auch in der Burnout-Bewältigung eine zentrale Rolle zu. Sie dient der Reflexion der Arbeit und auch der Arbeitserfahrung sowie der berufsbezogenen Selbsterfahrung. Supervision ist nicht nur eine unabdingbare Voraussetzung für berufliche Qualifikation, sondern dient auch der Aufrechterhaltung und Sicherstellung qualifizierter Arbeit. Sie soll Berufstätige befähigen, objektive Erkenntnisse, persönliche Reaktionsweisen,



aktuelle Arbeitssituationen und subjektive Erfahrungen in die Berufsausübung zu integrieren. Supervision stimuliert auch eine stärkere und bessere Selbstwahrnehmung und berufsbezogene werden, erfordert es ständige Fort- und Weiterbildung. Steht diese Möglichkeit nicht zur Verfügung, mehren sich Frustrationserlebnisse, die wiederum stark burnoutfördernd wirken. Qualifizierte Weiterbildung muss deshalb folgende Zielsetzungen enthalten:

- Verbesserung der Selbstsicherheit und Verbesserung der beruflichen Handlungskompetenz
- Verbesserung der Problemwahrnehmung und Neuakzentuierung von Arbeitsschwerpunkten
- Entwicklung neuer Perspektiven und Konsolidierung des beruflichen Selbstverständnisses

#### **Literaturempfehlungen zum Thema:**

---

Burisch Matthias: „Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung - Zahlreiche Fallbeispiele - Hilfen zur Selbsthilfe“, Springer Verlag 2005

Maslach Christina; Leiter Michael P.: „Die Wahrheit über Burnout, Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können“, Springer Vienna 2001

Neltig Manfred: „Burn-out - Wenn die Maske zerbricht: Wie man Überbelastung erkennt und neue Wege geht“, Mosaik Verlag 2010

Bergner Thomas: „Burnout-Prävention: Das 12 - Stufen-Programm zur Selbsthilfe. Mit 27 Tests und 94 Übungen“, Schattauer Verlag 2010

Bock Petra: „Mindfuck: warum wir uns selbst sabotieren und was wir dagegen tun können“, Knauer Verlag 2011