

## Burnout – eine Modeerscheinung?

Die Diskussion wird angeregt geführt: „Gibt es tatsächlich so viele Burnout-Fälle oder ist es eine Modediagnose? Ist die Diagnose eine salonfähige Variante der Depression oder ist es eine eigenständige Erkrankung?“ Diesen Fragen können wir zwar nicht vollständig auf den Grund gehen. Eins steht allerdings fest: Immer mehr Mitarbeiter fallen mit der psychotherapeutischen Zusatz-Diagnose Z 73 ICD (Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung) aus und reißen Lücken in die Belegschaft. Nicht nur die langen Ausfallzeiten, sondern auch der schleichende, aber unaufhaltsame Abfall der Produktivität in den Jahren vor dem Ausfall führen zu einer Mehrbelastung der Kollegen. Falls die Mitarbeiter nach einem 3-6-monatigen Ausfall an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, gestalten sich die Wiedereingliederungsprozesse oft schwierig - die meisten Mitarbeiter können nach einem Burn-out nicht mehr auf ihre alte Leistungsfähigkeit zurückgreifen. Sie sind dauerhaft beeinträchtigt.

### Definition: Was ist Burnout genau?

Das Burnout Syndrom ist keine offizielle klinische Diagnose, sondern ein Erschöpfungszustand mit unterschiedlichen Symptomen und Kennzeichen. Diese zeigen sich auf der psychischen, physischen und sozialen Ebene. Ein Burnout-Syndrom entwickelt sich prozesshaft meist über einen Zeitraum von mehreren Jahren und steht am Ende einer verzehrenden Stressspirale. Der Betroffene durchlebt dabei unterschiedliche Phasen mit vielfältigen, zum Teil verhängnisvollen Konsequenzen für sich und sein Umfeld. Der Raubbau an Körper, Geist und Seele zeigt sich schließlich in Antriebslosigkeit, erloschener Lebensfreude und an der Unfähigkeit, für sich selbst Entscheidungen treffen zu können. Weitere Symptome sind Nervosität, Müdig- und Mattigkeit, Schlafstörungen und Appetitlosigkeit, an schnell wechselnder Stimmungslage, das Gefühl ausgebrannt zu sein und die Anfälligkeit für Infekte und psychosomatische Beschwerden. Ebenso zeigen sich Motivationsverlust, Leistungsabfall oder der Zustand der inneren Kündigung, Schwierigkeiten in und mit Beziehungen und Familie, Rückzug in die Isolation, Verzweiflung, Sinnleere, Depression, Selbsttötungsgedanken. Bei einer Häufung von Burn-Out-Symptomen kommt es zum Burn-Out-Syndrom.

### Die Haupt-Stadien eines Burnout-Syndroms

#### 1. Phase – Aggression und Aktivität (Kampf)

In der Anfangsphase denken noch die wenigsten an Erschöpfung. Selbst wer die Anfänge irgendwie wahrnimmt, kann sich nicht vorstellen, was daraus werden kann oder wird. Wirklicher Leidensdruck ist selten. Diese Phase ist gekennzeichnet durch

- große Leistungsfähigkeit und Geschäftigkeit
- hohe Standards und Forderungen an sich selbst und das Umfeld
- große Begeisterung und kämpferisches Verhalten
- den inneren “Zwang” sich beweisen zu müssen
- das Gefühl der Unentbehrlichkeit, mangelnde Delegation
- Verstärkter Einsatz: Um den eigenen hohen Ansprüchen zu genügen, wird noch mehr Energie in die Arbeit gesteckt. Das Gefühl, unentbehrlich zu sein, wächst.
- Verleugnung eigener Bedürfnisse
- langsam steigender Konsum von Alkohol, Nikotin, Kaufsucht

## 2. Phase – Flucht und Rückzug

In dieser Phase zielt das Verhalten darauf ab, sich zu schützen. Es verringern sich die eigene Leistungsfähigkeit, die Motivation und die Kreativität, wodurch nicht nur die Unzufriedenheit des Betroffenen, sondern auch der Mitmenschen steigt. Typische Phänomene in dieser Phase sind:

- Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen. Um arbeitsfähig zu bleiben, blendet der Betroffene die Ansprüche seines Körpers aus. In dieser Phase nehmen Unpünktlichkeit, Vergesslichkeit und andere Fehlleistungen zu
- Planlosigkeit und das Gefühl, immer weniger Zeit zu haben
- Geistesabwesenheit und Mängel in der Arbeitsausführung
- Unstetes Essverhalten
- Bewegung wird entweder im Übermaß betrieben (Sport´aholic) oder minimiert
- Gefühle von austauschbar sein, nicht mehr dazugehörig oder fehlplatziert sein
- Beginn des Fluchtverhaltens (Distanz zu anderen und auch zu sich selbst schafft scheinbar Ruhe und Schutz, Kontakt zu Mitmenschen wird minimiert)
- Umdeutung von Werten, alte Grundsätze gelten nicht mehr viel
- Die Wahrnehmung stumpft ab und der Betroffene nimmt sich selbst nicht mehr richtig wahr
- Panikattacken können auftreten
- körperliche Symptome nehmen zu wie Herz-Kreislauf-Störungen, Magen-Darm-Probleme, verkrampfte und verspannte Muskulatur, gestörtes Immunsystem, Unfähigkeit zur Regeneration, Schlafstörungen usw.

## 3. Phase – Isolation und Passivität (Erstarrung und Lähmung)

Oft steigt erst in dieser Endphase der Leidensdruck so an, dass oft jetzt erst Hilfe gesucht wird.

- Innere Leere; Mutlos und ausgezehrt bewältigt der Betroffene seinen Alltag.
- Sucht spielt in dieser Phase (spätestens) eine Rolle (Alkohol, Medikamente, Drogen, Tabak, Konsum)
- Depression, Panik- und Angstattacken treten auf
- Partnerschaften zerbrechen, Sexualität ist schon länger kein Thema mehr
- Innere Befriedigung fehlt praktisch völlig, Gefühl von Sinnlosigkeit
- Mitunter versucht der Betroffene seine Probleme mit Kauftouren, Fressorgien und exzessivem Sex zu bewältigen
- Eigene Ziele und deren Erreichung sind längst vergessen
- Entscheidungslosigkeit

In der Endphase leidet der Betroffene an existentieller Verzweiflung, am Gefühl allgemeiner Hilf- und Hoffnungslosigkeit, das im Unterschied zur Depression eher aggressiv getönt ist. Der leibliche und seelische Zusammenbruch ist nahe, die Suizidgefahr steigt enorm.

## Wer brennt aus und warum?

Burnout gefährdet sind vor allem die „Highperformer“: hoch motivierte, leistungsorientierte Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich Anerkennung durch hohe Einsatzbereitschaft erarbeiten. Diese Menschen weisen meist eine der folgenden besonderen Persönlichkeitsstrukturen auf:

### 1. Perfektionisten

Merkmale: Sehr hoher eigener Leistungsmaßstab, Jagd nach Anerkennung, Außerordentlich hoher Einsatz von Energie

### 2. Helfer Typen

Merkmale: Streben nach Anerkennung, Kalkulierte Empathie, Setzen eigene Wünsche und Bedürfnisse zurück

### 3. Nicht- Nein –Sagen- Könner

Merkmale: Es allen Recht machen „brav sein“, Passen ihre Meinungen, Ziele und Bedürfnisse anderen an

### 4. Idealisten

Merkmale: Verfolgen große Aufgaben, Ziele und Ideologien, Wollen alles auf einmal, Routine und Detailarbeit werden vernachlässigt

## Ursachen des Burnout-Syndroms

Massiver Dauerstress ist die Hauptursache für die Entstehung eines Burnouts. Dieser kann auf körperlicher, seelisch-geistiger oder sozialer Ebene entstehen. Die Stressauslöser sind durch eine Vielzahl an Einflüssen und der Wechselwirkung individueller Bewertung der einzelnen Faktoren individuell sehr unterschiedlich. Alle Faktoren, die dauerhaft stressen und die nicht entsprechend ausgeglichen werden, führen letztendlich in einen Erschöpfungszustand, der am Ende die gleichen Symptome einer Depression aufzeigt, sich aber in der Entstehung und ihrer Ursache maßgeblich von ihr unterscheidet.

Bei einem Erschöpfungszustand gehen wir heute davon aus, dass lediglich die Ressourcen aufgebraucht sind, nach einer Neuorientierung und körperlichen Erholung diese aber zum größten Teil wieder hergestellt werden können. Bei der Depression handelt es sich um einen „Defekt“ in der Erregungsgenerierung, so dass am Ende nach außen sichtbar- Antriebslosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Freudlosigkeit und innere Leere sichtbar werden.

Neben den psychischen Ursachen wurden mittlerweile auch körperliche Auslöser für die Entstehung des Burnout-Syndroms entdeckt, wie zum Beispiel chronische Virusinfekte, Mikronährstoffmangel, Giftstoffbelastung durch chronische Darmprobleme und der Funktionsverlust der Energiekraftwerke der Zellen (Mitochondrien) sowie Schlaf- und Bewegungsmangel.

Experten sehen jedoch neben persönlichen und gesundheitlichen Faktoren besonders gesellschaftliche und arbeitsbedingte Veränderungen als Stressauslöser und Ursache für ein Burnout Syndrom an. Durch die gesellschaftlichen und arbeitsplatzbedingten Veränderungen werden die Grundbedürfnisse der Menschen nach Sicherheit und Anerkennung vermeintlich bedroht, was zu einem erheblichen Stressauslöser wird.

Diese Erkenntnisse bieten Arbeitgebern und Unternehmen eine Vielzahl von Ansatzpunkten einer generellen Feinjustierung und der Präventionsmöglichkeit. Und sie zeigen auf, wie wertvoll eine kontroverse Diskussion um ein „Einzel-Thema“ sein kann. Denn psychische Erkrankungen werden zunehmend weniger stigmatisiert, seitdem sie in den Blick der Öffentlichkeit geraten sind.

### **Es gibt konkrete Möglichkeiten als Führungskraft aktiv zu werden:**

Geben Sie dem Thema „Gesundheit“ einen entsprechenden organisatorischen Rahmen. Analysieren Sie anhand einer Gefährdungsbeurteilung die firmenspezifischen psychischen Belastungen, um rechtzeitig eingreifen und vorbeugen zu können. Erweitern Sie Ihr Gesundheitsprogramm um Belastungsmanagement- und Stresspräventions-Angebote und sensibilisieren Sie ihre Führungskräfte. Durch gezielte Impuls- Workshops erreichen Sie ihre Führungskräfte und unterstützen sie dabei, Ressourcen und Grenzen von Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen. Nebenbei reflektieren diese auch ihre persönliche Situation und lernen Handlungsmöglichkeiten kennen, die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu erhalten. Auch die Ausbildung von innerbetrieblichen Gesundheitsberatern stellt eine kostengünstige und effektive Möglichkeit dar, erste Ansprechpartner für Kollegen und das Thema im Unternehmen zu platzieren. Gesundheitsberater sind in der Lage, erste Schritte von betroffenen Mitarbeitern zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren.

Das Thema „psychische Erkrankungen“ löst immer wieder Fragen, Betroffenheit und Unsicherheit aus. Viele Beispiele zeigen, dass ein offener Umgang und geeignete Maßnahmen diesen Vorbehalten entgegenreten. Gerne unterstützen wir Sie in der Beratung geeigneter Maßnahmen für Ihr Unternehmen.

Autorin: Susanne Scale