

Dr. Dagmar Ruhwandl

Burnout – „Epidemie“ des 21. Jahrhunderts?



Dr. Dagmar Ruhwandl
Ärztin und Psychotherapeutin –
Burnoutprävention

info@burnoutpraevention.de
www.burnoutpraevention.de

___Birgit Lorentz kann nicht mehr. Die Vertriebsmanagerin einer Berliner Software-Firma findet keinen erholsamen Schlaf und keine Erholung, sie kann sich keine fünf Minuten konzentrieren, mag keine Kunden mehr sehen und vernachlässigt ihren geliebten Sport. Die sonst immer engagierte und lebensfrohe Frau fühlt sich völlig ungeeignet für ihren Beruf. Sie hat keine Erfolgserlebnisse. Schließlich sacken ihre Leistungen sichtbar ab, Kollegen raten ihr zu einer Auszeit. Der Lebensfluss scheint stillzustehen. Sie fühlt sich ausgedörrt, ausgebrannt.

Erschreckende Zahlen

Durch den Arbeitsplatz verursachte psychische Erkrankungen führen nach einer aktuellen Studie der UN Labour Organisation (ILO) allein in Deutschland zu Produktionsausfällen von jährlich mehr als 2,5 Milliarden Euro. Die deutschen Krankenkassen schätzen die volkswirtschaftlichen Folgekosten von Angst und Stress im Job auf über 75 Milliarden Euro pro Jahr.

Insgesamt sind zwischen 10 und 15 Prozent aller Erwerbstätigen vom beruflichen „Ausbrennen“, der schwersten Form von Job-Stress, betroffen. In einzelnen Branchen brennen bis zu 50 Prozent aller Beschäftigten aus. Vor allem bei engagierten Mitarbeitern und Führungskräften kommt es zum gefürchteten Burnout-Syndrom. Zu spät erkannt, kann dies wochen- oder gar

monatelange Arbeitsausfälle, langwierige psychische und körperliche Leiden und aufwändige Behandlungen nach sich ziehen.

Burnout – neue Volkskrankheit?

Und die Häufigkeit von Burnout nimmt zu. Gründe dafür sind nicht nur die angespannte Weltwirtschaftslage, Restrukturierungswellen sowie der durch Globalisierung verschärfte internationale Wettbewerb. Durch die exponentiell wachsende Informationsflut bei zunehmender Vernetzung ist auch die Erwartung an den Berufstätigen in punkto Informationsverarbeitung stark gestiegen. Experten sprechen vom sogenannten „Web-Jahr“: Ein Arbeitsjahr mit den Möglichkeiten des Internet entspricht bezüglich der zu verarbeitenden Informationsmengen zwei bis drei Arbeitsjahren vor Einführung des World-Wide-Web.

Hinzu kommt: Gehälter von Top-Managern und unteren Führungskräften klaffen zunehmend auseinander. Lag das Verhältnis noch vor wenigen Jahren bei 1:10 bis 1:20, so verdient in den USA der Vorstand eines Großunternehmens mittlerweile das bis zu 200fache eines Managers auf unterer Ebene. Das frustriert vor allem hochmotivierte mittlere Führungskräfte. Ganz zu schweigen von millionenschweren Vorstands-Abfindungen – während im gleichen Zuge Hunderte von Mitarbeitern auf Gehaltser-

höhungen verzichten müssen oder von Kündigung und sozialem Abstieg bedroht sind.

Der Verlauf

Was den Verlauf des Burnout angeht, so hat sich in der Praxis eine Einteilung in drei Phasen als sinnvoll erwiesen.

In *Phase I (Emotionale Erschöpfung)* fühlen sich die Betroffenen im Job frustriert und ausgelaugt. Sie verlieren die Fähigkeit, in ihrer Freizeit zu regenerieren. Positive Energie und Schwung für einen neuen Arbeitstag nehmen immer mehr ab.

In *Phase II (Depersonalisation)* kommt es zu Gereiztheit und schließlich zu Gleichgültigkeit in Beruf und Privatleben. Daraus erwächst eine Gefühllosigkeit gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Resignation stellt sich ein. Schließlich kommt es zu einer weitgehenden Kontaktvermeidung, um sich Emotionen so wenig wie möglich aussetzen zu müssen. Die Folge: Nichterscheinen oder nur passive Mitarbeit in Teambesprechungen, Konferenzen und Meetings. Die Eigeninitiative geht zurück. Spätestens hier sollte Kontakt zum Arzt, Psychologen oder Berater aufgenommen werden, um eine Chronifizierung und langwierige Arbeitsunfähigkeit zu verhindern.

Phase III (Leistungseinschränkung) ist gekennzeichnet durch zunehmenden Leistungsabfall. Der Verlust von Selbstvertrauen und eine negative Selbsteinschätzung führen zu einem Mangel an positiven Erlebnissen. Erfolge werden als solche nicht mehr wahrgenommen. Es kommt zu massivem Verlust von Kompetenz- und Effizienzgefühl und schließlich zu reduzierter Produktivität. Meist nehmen Außenstehende erst an diesem Punkt das Ausbrennen ihrer Mitarbeiter, Kollegen oder Familienangehörigen wahr. Häufig ist dann ein Rückzug durch Ar-



„Der Mensch – immer im Fluss“
(japan.)

beitsunfähigkeit, Kündigung oder Frührente nicht mehr vermeidbar.

Die möglichen Ursachen

Es gibt eine Vielzahl von Ursachen für das Ausbrennen. Für Betroffene ist zunächst eine Differenzierung in betriebliche und individuelle Ursachen hilfreich. Ausgebrannte denken häufig nicht daran, dass ihr Job die Symptomatik mitverursacht haben kann. Oft führt ermöglicht diese Erkenntnis einen inneren Abstand zur Problematik. Dadurch können Lösungswege leichter gefunden werden.

Birgit Lorentz erkennt, dass sie sich in ihrem Job nicht wohlfühlt. Sie kämpft mit extrem engen finanziellen Vorgaben. Ihre Aufgabe ist es, einen neuen Vertriebsstandort aufzubauen. Kollegen und Vorgesetzte der Zentrale trifft sie deshalb nur selten. Alles fällt in ihre Zuständigkeit: Büoranmietung, Personalauswahl, Akquise, Beschwerdemanagement und Kaffeekochen für Kunden. Sie fragt sich, ob sie einfach nur schneller sein, noch effektiver arbeiten muss? Oder ist sie hier nicht an der richtigen Stelle?

Zu den *betrieblichen Ursachen* des Burnout gehören hoher Komplexitäts- und Zeitdruck, unklare Erfolgskriterien und hierarchischer „top-down“-Führungsstil. Auch ungenügende Handlungsspielräume, Routine und Langeweile, unkooperatives Betriebsklima und

schlechte Arbeitsbedingungen (nicht reibungslos funktionierende EDV, zu kurze Einarbeitungsphasen, schlechte Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln) sind Gründe für das Ausbrennen. Für einzelne Berufsgruppen kommen eine Vielzahl tätigkeitsspezifischer Ursachen hinzu.

Als *individuelle Ursachen* gelten ungenügende Stressbewältigungsstrategien, unrealistische Erwartungen an die Arbeit sowie persönlichkeitsbedingte Gründe. So sind Menschen mit starken Rivalitätsgedanken, Ungeduld, dem ständigen Gefühl von Zeitdruck und hohem Leistungswillen gefährdet. Diese Menschen brennen aus, wenn sie unterfordert sind oder ihr selbstgestecktes Karriereziel nicht erreichen können.

Andererseits sind Menschen gefährdet, die eher passiv und wenig optimistisch sind und ihre Umwelt als bedrohlich empfinden. Sie kommen vor allem mit Änderungen in ihrem Arbeitsumfeld nicht zurecht und geraten bei Umstrukturierungen oder beim Wechsel von Mitarbeitern und Vorgesetzten in Burnout-Gefahr.

Prävention und Behandlung

Prävention ist die einfachste und wirksamste Möglichkeit, Ausbrennen zu verhindern. Entscheidend ist dabei das rechtzeitige Erkennen der ersten Burnout-Symptome. Frühzeitige Gegenmaßnahmen wie Entspannungsmethoden, angemessener Umgang mit Stress sowie das Erlernen effektiver Arbeitstechniken helfen besonders in der Anfangsphase. Zur Veränderung behinderender Faktoren in der Arbeitsumgebung ist oft

die Unterstützung von Kollegen nötig. Enge Handlungsspielräume können im Zweiergespräch mit Vorgesetzten erweitert werden. Unrealistische Erwartungen an den Job lassen sich gut mit ehemaligen Studien- oder Ausbildungskollegen austauschen und damit relativieren.

Wenn es zum Burnout gekommen ist, muss zunächst eine sorgfältige Diagnostik zum Ausschluss anderer psychischer Erkrankungen erfolgen. Schon die Analyse der Ursachen des Burnout führt dann zu einer spürbaren Entlastung. Anschließend kann ein Coaching oder eine Psychotherapie beginnen. Die tiefenpsychologische Behandlung sucht dabei die Gründe menschlicher Probleme in ungelösten – und dadurch immer wieder in ähnlicher Form auftauchenden – Konflikten der Kindheit.

Birgit Lorentz entdeckt ihre „zwei Männchen“ auf den Schultern: Das erste sagt immer „geh aufs Ganze, du musst das schaffen, du darfst nie versagen, weiter – schneller – höher!“, das zweite „ruh dich aus, nimm's leichter, leg dich ein Wochenende ins Bett“. Hintergrund: ein ungelöster Vater-Tochter-Konflikt. Der Vater war – wie Birgit – sehr sportlich und spornte seine Tochter stets zu Höchstleistungen an. Liebe vom Vater war – scheinbar – nur durch Leistung zu gewinnen. Daher blieb das erste Männchen immer das lautere, ließ auch in völlig aussichtsloser Lage nicht locker. Das führt nun, beim falschen Arbeitgeber, zum Erschöpfen aller seelischen und körperlichen Kräfte, zum Burnout. Das Sich-Verdeutlichen dieses Konflikts macht den Weg

frei für eine Lösung: dem leisen Männchen mehr Gehör schenken, in ihm die – nicht so offensichtliche – Liebe des Vaters erkennen.

Dies kann ein Ansatz sein für die psychotherapeutische Behandlung des Burnout. In der Akutphase kommen noch hinzu: Diagnostik und Behandlung von körperlichen und psychosomatischen Beschwerden, Schlaftraining und/oder Training sozialer Kompetenz.

Das Gute am Burnout

Burnout ist in vielem einer Depression sehr ähnlich. Und sowohl Depressionen als auch Burnout haben – so wissen die Fachleute – sehr gute Heilungschancen. Gute Aussichten also für Betroffene. Außerdem gibt es kaum etwas, das Menschen in ihrem persönlichen Lebensweg weiterbringt, als Krisen oder schwere Krankheiten. Die Tour-de-France-Fahrer Lance Armstrong und Jan Ullrich haben auf ihre Art bewiesen, dass in jeder Krise ein Chance steckt.

Birgit Lorentz möchte die Erfahrung ihres Burnout nicht missen. Sie hat sich besser kennen gelernt. Der Strudel, der sie in die Tiefe gezogen hat, hat sie wieder mit hinaufgetragen. Das Feu-

er ist wieder entflammt, kann aber nun bewacht werden, so dass nicht mehr alles verbrennt. Die Männchen auf Frau Lorentz' Schultern halten sich die Waage. Der Lebensstrom fließt wieder. Gute Aussichten auch für Birgit Lorentz.

Die Autorin

Dr. Dagmar Ruhwandl ist Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie mit Praxis in München-Bogenhausen. Sie behandelt und berät Klienten mit beruflich bedingten Stresserkrankungen, depressiven Störungen und Angsterkrankungen. Als Lehrbeauftragte der Technischen Universität München trainiert sie Studenten zum Schutz vor beruflicher Überlastung. In Seminaren und Vorträgen berät Dr. Dagmar Ruhwandl Firmen und Institutionen im ganzen deutschsprachigen Raum zum Thema Burnoutprävention und ist als Autorin für wirtschaftliche und medizinische Fachpublikationen tätig. Ihr Seminar „Burnoutprävention und Entspannungstraining“ wurde von der Süddeutschen Zeitung in der Rubrik „Bildung und Beruf“ mit einer hervorragenden Seminar-Kritik ausgezeichnet.