Sich schützen!

Burn-out erkennen und begegnen

Man fühlt sich leer, ausgebrannt und bekommt einfach nichts mehr hin. Von Burn-out ist die Rede, ein Phänomen, das augenscheinlich immer mehr Arbeitnehmer betrifft. Dr. Peter Teuschel zeigt auf, welche Ursachen Burn-out hat, wie man es erkennen und wie man ihm begegnen kann.

Immer häufiger kommt es vor, dass Arbeitskollegen wegbrechen. Sie fühlen sich leer, ausgebrannt und schaffen ihre Arbeit nicht mehr. Nichts geht mehr, heißt es dann. Ein typisches Beispiel verdeutlicht den Teufelskreis, in den man nur allzu leicht geraten kann.

Ein typisches Beispiel

Thomas, 46, versteht die Welt nicht mehr. Als leitender Angestellter einer großen Versicherungsgesellschaft steckt er seit fast zwei Jahren mitten in einer Umstrukturierungsphase. Diese Aufgabe hat er als langjähriger und stets erfolgreicher Mitarbeiter mit großem Elan und Begeisterung angenommen. Er hat Überstunden gemacht, auf etwa 60 Wochenstunden ist er gekommen, auch das Wochenende ist oft „draufgegangen" für die Arbeit. Er hat im Bereich der künftigen Personalentwicklung Statistiken erstellt, die so noch niemand hinbekommen hat. Sein Chef war sehr angetan davon, so dass Thomas immer öfter auch in den wirklich wichtigen Besprechungen „auf höchster Ebene" dabei war. Natürlich war das schmeichelhaft. Thomas hatte das Gefühl, für seine Leistung entsprechende Anerkennung zu ernten.

Aber vor einigen Wochen war ihm aufgefallen, dass er abends, wenn er nach Hause kam, immer öfter nur noch seine Ruhe haben wollte. Er fühlte sich einfach müde, hatte „keine Nerven" mehr, sich die Sorgen seiner Ehefrau anzuhören. Seine kleine Tochter war meistens schon im Bett; schließlich kam er selten vor 22:00 Uhr heim. Streit mit seiner Ehefrau ließ da nicht lange auf sich warten. Sie warf ihm vor, sich nur noch für seinen Beruf zu interessieren. „Wofür hast du denn eine Familie?" fragte sie ihn.

Thomas hatte das eingesehen und sich bemüht, mit der Arbeit etwas kürzer zu treten und früher nach Hause zu kommen. Allerdings hatte das zur Folge, dass immer mehr Arbeit auf seinem Schreibtisch liegen blieb. Oft stand er am Ende des Arbeitstages minutenlang reglos in seinem Zimmer, hin- und hergerissen zwischen dem Impuls, zu bleiben und weiterzuarbeiten oder, wie er es sich vorgenommen hatte, nach Hause zu fahren. Bald stellten sich Schlafstörungen ein. Nachts um 3:00 Uhr wachte Thomas auf und begann, über die Arbeit nachzudenken, wälzte die Probleme hin und her, ohne eine Lösung zu finden. Die ganze Angelegenheit schlug ihm auf den Appetit. Er nahm ein paar Pfund ab, ohne dass er es wollte. Das Schlimmste aber war, dass er feststellen musste, dass er sich nicht mehr so recht über seine kleine Tochter freuen konnte. Wenn er am Wochenende mit ihr spielte, dachte er immerzu an die unerledigte Arbeit und daran, dass ihm neulich sein Chef, als Thomas um 17:00 Uhr aus dem Büro nach Hause gegangen war, so seltsam hinterhergeblickt hatte. Schließlich ließ die Arbeitsleistung deutlich nach. Obwohl Thomas sich bemühte, war er unausgeschlafen und unkonzentriert. Er begann, Fehler zu machen. Thomas fühlte sich auf einmal all dem nicht mehr gewachsen. Am liebsten wäre es ihm gewesen, wenn er sich einfach in Luft hätte auflösen können.

Dr. Peter Teuschel
ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie in München
www.drteuschel.de

Die 5 Phasen des Burn-out

- Enthusiasmus
- Stagnation
- Frustration
- Apathie
- Burn-out

Foto: 123RF/Moodboard

Die fünf Phasen der Burn-out-Entwicklung

Thomas leidet an einer Störung, die wir als „Burn-out-Syndrom“ bezeichnen. Mit dem deutschen Wort „Ausbrennen“ wird plastisch und drastisch umschrieben, was Thomas widerfährt. Typischerweise verläuft eine Burn-out-Entwicklung in mehreren Phasen.

1. Phase: Enthusiasmus

In der ersten Phase der Burn-out-Entwicklung läuft alles bestens. Der Betreffende erlebt sich als leistungsfähig und belastbar. Auf seine Bemühungen folgen Anerkennung und er erhält positives Feed-back. Dadurch steigert er im Gefühl seiner scheinbaren übermäßigen Leistungsfähigkeit noch einmal seinen Einsatz, schaltet noch einen Gang höher.

2. Phase: Stagnation

Trotz vermehrten Einsatzes kommt die Leistungsfähigkeit irgendwann an ihre Grenzen. Erfolgsverwöhnt wollen die Betreffenden das aber nicht wahrhaben. Wenn es nicht mehr so recht weitergeht, hat das oftmals auch noch in dieser Phase eine Steigerung der Bemühungen zur Folge. Meist laufen diese jedoch bereits ins Leere.

3. Phase: Frustration

In der dritten Phase beginnt die Sache keinen Spaß mehr zu machen. Der Betreffende erkennt, dass seine Versuche, durch immer mehr Einsatz mehr Leistung zu erzielen, gescheitert sind. Vielleicht fällt dem Einen oder Anderen auf, dass er durch seine „Superman“-Attitude Arbeitskollegen vor den Kopf gestoßen und dass manch einer sich zurückgezogen hat. Auch aus anderen Lebensbereichen kommt Kritik: Ehepartner und Familie fordern ihr Recht. Frustration macht sich breit. Dabei war doch „alles so gut gemeint“.

4. Phase: Apathie

In der Apathie-Phase fällt nichts mehr leicht. Nur noch unter großen Anstrengungen gelingt es, ein Mindestmaß an Leistung zu erbringen. Es ist, als wäre eine unsichtbare Handbremse angezogen. Die Konzentration macht Probleme. Der vormals so unerschöpflich scheinende Schwung ist dahin. Angst macht sich breit, dass die Fehler, die sich jetzt unweigerlich einstellen, auffallen könnten. Zudem kommt es vermehrt zum Auftreten von körperlichen und psychischen Symptomen.

5. Phase: Burn-out

„Nichts geht mehr!“ Der Betreffende erkennt, dass er keine Leistung mehr bringen kann. Nach einer halben Stunde Anstrengung bricht ihm der Schweiß aus und es wird ihm schwindelig. Aufgrund der meist vorhandenen Schlafstörungen mit oft stundenlangem nächtlichen Grübeln ist er tagsüber müde. Wenn er sich hinlegt, kann er sich nicht erholen, innere Unruhe treibt ihn um. Jetzt bestehen oft auch massive körperliche und psychische Symptome, die den Betreffenden zum Arzt führen. Wenn bislang noch keine Krankschreibung erfolgt ist, nun wird sie unvermeidbar.

Beschwerden und Symptome

Beschwerden und Symptome können sich zu jeder Zeit einstellen, sind aber in den späten Phasen weitaus häufiger. Lassen Sie uns daher einen Blick auf die häufigsten Symptome werfen, die Burn-out-Betroffene zum Arzt führen.

Zunächst einmal sehen wir einen recht unspezifischen psychosomatischen Symptomenkomplex. Hierzu zählen körperliche Erkrankungen, bei denen wir eine enge Beziehung zu Stress feststellen. Beispielsweise findet sich eine Erhöhung des Blutdrucks, aber auch das genaue Gegenteil, plötzlich auftretende niedrige Blutdruckwerte mit Schwindel und Schwarzwerden vor den Augen. Magen-Darm-Beschwerden wie Schmerzen im Oberbauch, Bauchkrämpfe und Durchfall sind nicht selten. Oftmals ist eine Gastritis feststellbar, also eine Entzündung der Magenschleimhaut. Schmerzen und die Unverträglichkeit bestimmter Speisen sowie von Kaffee und Nikotin sind weitere typische Symptome. In schlimmeren Fällen kann ein Magengeschwür auftreten. Häufig finden sich auch Klagen über Wirbelsäulenbeschwerden. Verspannungen, „Ischias“, „Kreuzweh“ lauten die Klagen der Patienten. Ferner sind Infektionskrankheiten zu nennen. Von der Erkältung, die nicht ausheilen will, bis zu hartnäckigen Nasennebenhöhlenbeschwerden reicht dabei das Spektrum.

Die psychischen Beschwerden und Symptome sind vielfältig. Meist stellen sich (wie auch bei Thomas) im fortgeschrittenen Stadium Konzentrationsstörungen ein. Man liest eine Seite und stellt dann fest, nichts davon behalten zu haben; man geht aus dem Zimmer und weiß im nächsten Moment nicht mehr, was man holen wollte. Es gelingt nicht mehr, die Aufmerksamkeit auf eine Sache zu richten. Die Gedanken schweifen ab.

Im Bereich der Gefühle richtet das Burn-out ebenfalls große Schäden an. Ärger, Frustration und Niedergeschlagenheit sind immer wieder festzustellen. Noch weitaus quälender sind die Freud- und Interessenlosigkeit sowie das Gefühl, nichts mehr empfinden

Was ist Burn-out?

Das Burn-out-Syndrom beschreibt ein Krankheitsbild, das Personen aufgrund spezifischer Beanspruchungen entwickeln können und das mit dem Gefühl verbunden ist, sich verausgabt zu haben, ausgelaugt und erschöpft zu sein. Es kommt zu einer Minderung des Wohlbefindens, der sozialen Funktionsfähigkeit sowie der Arbeits- und Leistungsfähigkeit.

zu können. Hieran kann man bereits erkennen, dass es beim Burn-out sehr häufig zu schweren Depressionen kommt. Schwung- und Antriebslosigkeit, Grübeln, Denken im Kreise und Schlafstörungen ergänzen das Bild.

Hinzu treten Angstgefühle. Diese können sich mit realistischen Inhalten (z.B. Zukunftsängsten) beschäftigen oder um irreale Themen kreisen (z.B. Angst vor Krebs und Aids).

Im Vordergrund steht meist die erheblich verminderte Belastbarkeit. Bereits bei kleineren und kurzen Anstrengungen stellen sich Erschöpfungsgefühle und körperliche Symptome wie Schwindel, Schwäche und Schweißausbrüche ein. Die Leistungsfähigkeit ist drastisch vermindert, was den ehemals so Leistungsfähigen noch weiter belastet.

Hörstürze und Tinnitus (quälende Ohrgeräusche) sind weitere typische Erkrankungen aus dem Stress-/Überforderungs-Spektrum im Vorfeld eines Burn-out.

Tipps gegen die Abwärtsspirale bei Burn-out

Wenn Sie an sich Anzeichen eines Burn-out bemerken, sollten Sie umgehend handeln.

Selbst Gegenmaßnahmen ergreifen

> Überdenken der eigenen Lebensführung.
> Sich bewusst wieder um Lebensbereiche bemühen, die zu kurz kommen (z.B. Hobby, Familie, Freunde).
> Auf Erholungsphasen achten (z.B. Sauna, Massage, Yoga).
> Wenn möglich: Eine Auszeit nehmen.

Intern Hilfe suchen

> Wohlmeinende Kollegen können ebenso eine erste Anlaufstelle sein wie der Betriebsrat, der psychologische Dienst oder der Betriebsarzt.
> Sich öffnen und das Problem ansprechen ist ein erster wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Extern Hilfe suchen

> Den Hausarzt oder einen Facharzt für Psychiatrie konsultieren. Dies sollte in jedem Fall erfolgen, wenn bereits körperliche und/oder psychische Beschwerden oder Symptome aufgetreten sind.

Ein weiteres Beispiel

Burn-out trifft nicht nur den Typus des erfolgreichen Angestellten: Claudia, Mitte 40, kommt wegen eines Hörsturzes mit darauffolgenden starken Ängsten in die Praxis. Seit diesem Ereignis fühle sie sich ausgelaugt und kaum mehr belastbar. Claudia ist elegant und gepflegt. Sie berichtet, halbtags als Lehrerin zu arbeiten, was ihr große Freude bereite. Allerdings müsse sie sich mehr als die Kollegen vorbereiten, da sie ein paar Jahre pausiert habe. Grund dafür waren ihre vier Kinder im Alter von 12, 9, 6 und 3 Jahren. Die Familie ist nicht schlecht gestellt, wohnt in einem großen Haus. Natürlich macht das auch viel Arbeit. Nein, ein Hausmädchen oder eine Betreuung für die Kinder habe sie nicht gehabt; jetzt wo der Kleinste in den Kindergarten geht, wechsele sie sich mit ihrem Mann ab mit dem Hinbringen und Abholen. Im Elternbeirat sei sie auch, das sei manchmal schon anstrengend, aber „wichtig für die Kinder“. Im weiteren Gesprächsverlauf ist zu erfahren, dass sich Claudia weiter um ihre betreuungsbedürftige Mutter kümmert und kürzlich zur Vertrauenslehrerin gewählt wurde. Den Einwand, das sei doch alles etwas viel, kontert Claudia mit den Worten: „Wieso? Andere schaffen das doch auch.“

Ursachen und (Hinter-)Gründe

Die beiden exemplarisch vorgestellten Fälle führen uns zu den wesentlichen Ursachen von Burn-out. Nicht immer ist ein äußerer Rahmen vorhanden, der dem Betreffenden scheinbar gar keine Wahl lässt. Oft sind es die inneren Strukturen und psychischen „Muster“, welche die Betroffenen – Männer wie Frauen – auf den unseligen Pfad der Selbstausbeutung bringen. Während wir bei Thomas ein Zusammenspiel von Arbeitsplatzfaktoren und persönlichen Ursachen sehen, überwiegen bei Claudia unbewusste Einstellungen und Verhaltensmuster.

Drei wesentliche Einflussfaktoren für das Auftreten von Burn-out lassen sich unterscheiden:

> Faktoren am Arbeitsplatz;
> Persönliche Faktoren;
> Gesellschaftliche Faktoren.

Faktoren am Arbeitsplatz

Ein Wechsel innerhalb gewohnter Strukturen (z.B. neuer Arbeitsbereich, neuer Chef) macht unsicher und lässt Betroffene häufig die „Flucht nach vorne“ antreten im Sinne einer Mehrarbeit, die bei ungünstigen Umständen in einem Burn-out enden kann.

Die in manchen Betrieben stetig steigende Arbeitsbelastung stellt für sich allein genommen schon eine Gefahrenquelle dar. Im Zusammenhang mit der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes erkennen viele Beschäftigte nicht mehr die krankmachende Wirkung einer realen Überbelastung oder glauben keine andere Wahl zu haben.

Eintönige Arbeit, wenig Mitsprachemöglichkeit, übermäßige Kontrolle und ein schlechtes Betriebsklima sind weitere Faktoren, die Burn-out begünstigen.

Persönliche Faktoren

Hohe Leistungsorientierung und Perfektionismus sind bei sehr vielen von Burn-out Betroffenen feststellbar. Das „Selbstbild“ der Betreffenden ist meist ein Ideal, das nie zu erreichen ist, hinter dem sie aber mit immer größeren Bemühungen herlaufen. Nichts ist gut genug, weil es noch nicht perfekt ist.

Bereits ins Krankhafte reichende Eigenschaften (z.B. krankhafter Ehrgeiz, „Helfersyndrom“, Unfähigkeit zum Setzen von Grenzen) sind weitere Risikofaktoren.

Diese meist unbewussten Strukturen haben oft ihren Ursprung in der Biografie des Einzelnen. Leistungsbetonte Eltern, die nie loben und häufig kritisieren oder gar Zuwendung und Anerkennung vom Erreichen bestimmter Leistungen (z.B. Schulnoten) abhängig machen, zählen dazu.

Gesellschaftliche Faktoren

Unsichere Wirtschaftslage, Arbeitslosigkeit und eine zunehmende Verdrossenheit gegenüber dem Staat und der Gesellschaft lassen Motivation und Freude an der Arbeit stark sinken. Auch dies fördert das Burn-out. Gleiches gilt für das „Einzelkämpfertum“. Wo früher Kollegialität und Miteinander das Klima prägten, stehen jetzt Mis-

strauen und Rückzug auf sich selbst. Der Arbeitskollege wird nicht mehr als Partner, sondern als Konkurrenz erlebt, von dem es sich (oft durch einen übermäßigen Einsatz) abzugrenzen gilt.

Der „Faktor Mensch“ befindet sich in einer Krise. Finanzielle Interessen und Zahlen bestimmen betriebliche Entscheidungen. Die zunehmende „Entmenschlichung“ des Arbeitslebens, bei der Mitarbeiter als „Humankapital“ bezeichnet werden, stellt nicht nur für die immer mehr zunehmenden Mobbinghandlungen einen Nährboden dar, sondern auch für das Burn-out.

Hinweis der Redaktion: Zu verschenken!

Vom Springer Verlag haben wir drei Exemplare der aktuellen Auflage des Buches „Das Burnout-Syndrom“ erhalten, das Matthias Burisch verfasst hat. Diese wollen wir an Leserinnen und Leser von „der betriebsrat“ weiterreichen. Wer ein Exemplar erhalten möchte, wird gebeten, uns per Fax (02381/97223015) oder E-Mail (info@redaktion-dbr.de) unter dem Stichwort „Burnout“ Namen und vollständige Anschrift mitzuteilen. Einsendeschluss ist der 31.07.2008. Die Verlosung der Bücher erfolgt unter Ausschluss des Rechtswegs.

Rechtzeitig handeln

Viele Burn-out-Geschädigte gehen viel zu spät zum Arzt. Meist besteht bereits eine manifeste Burn-out-Situation. Gründe hierfür sind oftmals mangelnde Aufklärung und Scham der Betroffenen.

Erforderlich ist fast in jedem Fall eine meist längerfristige Entbindung von der Arbeit. Die Ausstellung einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung bereitet oftmals große Sorgen: Das „öffentlich werden“ des Leistungseinbruchs sowie die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes lassen manch einen zögern, die wichtige und meist unerlässliche Auszeit zur Gesundung zu nehmen.

Burn-out erfordert eine psychotherapeutische Behandlung durch einen ärztlichen oder psychologischen Therapeuten, wobei die Behandlungskosten von der Krankenkasse getragen werden. Sinn der Psychotherapie ist es, dem Betroffenen seinen eigenen oft unbewussten Anteil an der Entwicklung bewusst zu machen und schädliche (d.h. selbstschädigende) Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern.

Meist wird auch eine medikamentöse Behandlung erforderlich sein. Insbesondere Antidepressiva, welche die oft stark ausgeprägten Symptome mindern können, sind zu verordnen. Auch hier braucht es oft viel Aufklärung und ein stabiles Vertrauensverhältnis zwischen dem Arzt und seinem Patienten, um vorhandene Vorurteile gegenüber einer medikamentösen antidepressiven Behandlung abzubauen.

Angstlösende und Schlaf anstoßende Medikamente sind oft zu Beginn der Behandlung nicht zu vermeiden, sollten aber wegen der hier bestehenden Gewöhnungsgefahr (die bei Antidepressiva nicht besteht!) unter strenger ärztlicher Kontrolle erfolgen.

In schweren Fällen kann auch ein stationärer Aufenthalt oder eine Kur angezeigt sein.

Die Behandlung ist in der Regel langwierig. Ist erst einmal ein Burn-out eingetreten, ist keine schnelle Besserung zu erwarten. Es dauert oft Monate, bis wieder eine Arbeitsfähigkeit besteht. Die Geduld aller Beteiligten, in erster Linie natürlich der Betroffenen, wird auf eine harte Probe gestellt. Gleichwohl ist bei einer konsequenten Behandlung auch ein Burn-out-Syndrom heilbar. Allerdings müssen die Betroffenen Abschied nehmen von ihrer selbstschädigenden Lebensweise, was vielen große Probleme bereitet.

Ausblick

Jeder einzelne Beschäftigte ist gut beraten, auf Ausgleich zu achten. Zeit und Raum für Regenerierung und Entspannung sind unerlässlich, um langfristig leistungsfähig zu bleiben! Selbstausbeutung und Perfektionismus führen dagegen unweigerlich in eine Abwärtsspirale. Die Pflege von Hobbys sowie die Zeit für Familie und Freunde sind keine leeren Floskeln, sondern lebensnotwendige Maßnahmen, um gesund und fit zu bleiben. Die Überfrachtung des eigenen Lebens mit einer Vielzahl von Verpflichtungen sollte unbedingt vermieden werden. Es geht hier nicht darum, eine Abkehr von Leistung und Pflichterfüllung zu propagieren, sondern eine Vermeidung von Einseitigkeiten. Die Einstellung zur eigenen Arbeit, allgemein zu eigenen Rollen, sollte immer durch eine gesunde Distanz geprägt sein, durch die es möglich ist, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und so das Abgleiten in ein Burn-out-Syndrom zu verhindern. ■

Tipps zur Vorbeugung von Burn-out

Um gar nicht erst in Gefahr eines Burn-out zu geraten, sollten Sie sich die folgenden Fragen beantworten.

Ist mein Leben ausgeglichen?

Einseitigkeiten in der Lebensführung (z.B. Überbetonung der Arbeit) sind Risikofaktoren für ein Burn-out.

Wie wichtig bin ich mir?

Wer sich von seinen Verpflichtungen dominieren lässt und nicht genug Zeit für sich selbst hat oder fast nur noch in seinen Rollen (z.B. Arbeit, Familie, Partnerschaft) lebt, ist dem Risiko ausgesetzt, Burn-out zu erleiden.

Habe ich den Überblick über mein Leben?

Wenn die Distanz fehlt, leidet die Übersicht: Bin ich von meinen Pflichten ganz und gar eingenommen oder habe ich selbst alles im Griff? Arbeite ich wie ein Automat oder kann ich noch frei entscheiden? Muss ich wirklich alles machen, was sich mir anbietet? Wann habe ich zuletzt etwas (beruflich wie privat) abgelehnt, weil ich die Zeit für mich selbst brauchte?

Lebe ich im sozialen Kontext?

Wer als „Einzelkämpfer“ unterwegs ist, andere nur noch als Konkurrenz empfindet und/oder sich ständig mit anderen vergleicht, ist von Burn-out bedroht. Anders ist es, wenn innerhalb und außerhalb der Arbeit positive Beziehungen zu anderen Menschen (z.B. Kollegen, Freunden) gepflegt werden.