

Druck von außen erzeugt Druck von innen.

Der Begriff Burnout ist nicht neu, sondern wurde bereits 1974 von Herbert J. Freudenberger definiert als ein Missverhältnis von gefährdetem Individuum und gefährdenden Umweltbedingungen – Burnout ist auf jeden Fall mehr als ein individuelles Problem, sondern der Endzustand eines langsamen Prozesses. Freudenberger arbeitete als Arzt und Psychoanalytiker in New York und engagierte sich jahrelang ehrenamtlich in der alternativmedizinischen Betreuung sozialer Randgruppen. Er entdeckte bei sich und seinen Mitarbeitern Auffälligkeiten, die er dann zu dem Syndrom Burnout zusammenfasste. Dies geschah in Anlehnung an den damaligen Sprachgebrauch für nachlassende Drogenwirkung bei chronischem Drogenmissbrauch (burned-out on drugs).

Text: Barbara Wildauer

Der seelische Infarkt des 21. Jahrhunderts

Univ.-Prof. Dr. Verena Günther ist klinische Psychologin an der Universitätsklinik Innsbruck und mit eigener Praxis in Innsbruck und befasst sich mit dem Burnout-Syndrom. Verena Günther: „Per Definition ist Burnout ein sich langsam entwickelnder Zustand, eine Reduktion psychischer Belastbarkeit schon im mittleren Berufsalter. Resignation entsteht dabei als Folge menschlicher Überforderung. Ausdruck ist der innere Rückzug von allen Menschen und menschlichen Problemen.“

Verena Günther: „Jedes Burnout ist meistens eine lange Leidensgeschichte der einzelnen Betroffenen, die selber oft gar nicht wahrnehmen, wie schlecht es ihnen schon geht. Die meisten gehen erst zur Behandlung, wenn sie vom Arzt schwarz auf weiß die Diagnose Burnout haben – das ist eigentlich viel zu spät. Dann ist meistens das soziale Netz schon zerbrochen und die Belastung schon enorm stark. Ich versuche dann, den Betroffenen aufzuzeigen, dass Burnout auch eine Chance bietet: Es ist das Signal des Körpers, sich selber im Inneren und manchmal auch die äußeren Lebensbedingungen genau unter die Lupe zu nehmen und sich neu zu orientieren. Diejenigen, die das schaffen, nehmen dann auch oft sehr umfassende Veränderungen in ihrem Leben vor.“

Was passiert bei der Therapie?

Erster Ansatzpunkt bei Burnouts ist oft eine medikamentöse Akutbehandlung mit Psychopharmaka. Verena Günther: „Ich greife als Psychologin dann bei den nächsten Schritten ein, wenn der akute Zusammenbruch oder die akuten Erschöpfungszustände behandelt sind, geht es daran, den Alltag wieder anzugehen und den Ursachen des Burnouts auf den Grund zu gehen. Das Burnout ist wie der Herzinfarkt – nur das Symptom. Die Ursache ist nicht immer leicht zu finden, muss aber genau aufgedeckt und wenn möglich auch aufgearbeitet werden.“

In der Therapie wird zuerst eruiert, wo sich das Missverhältnis eingeschlichen hat – in strukturellen Rahmenbedingungen oder individuell in der eigenen Lebenssituation. Klassiker für Burnout-Gefährdung sind Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz – von extremem Termin- und Leistungsdruck bis zum dauernden „Wurf ins kalte Wasser“, das Fehlen von selbst gestaltbaren Bereichen, Mobbing und Konfliktsituationen am Arbeitsplatz oder mehrere Chefs, bei denen die Aufgaben nicht klar verteilt sind.

Auch bei den individuellen Voraussetzungen gibt es solche Klassiker. Verena Günther: „Es sind sehr oft die Hochengagierten, die von allen geliebt werden, weil sie immer da sind, immer alles zur besten Zufriedenheit erledigen, sich um alles kümmern und es dabei noch allen recht machen. Das geht meistens nur eine sehr begrenzte Zeit gut.“ In der Therapie werden dann zuerst die Ursachen des Burnout freigelegt und von dort ausgehend wird versucht, neue Strukturen, Tagesabläufe und Handlungsmuster zu lernen und einzuüben. Früher oder später taucht bei jedem Burnout auch die Sinnfrage auf. Verena Günther: „Es braucht auf jeden Fall Zeit und auch professionelle Unterstützung, um sich diesen Fragen zu stellen und wieder das Bewusstsein schaffen zu können, was das eigene Leben eigentlich ausmacht. Sehr wichtig ist auch, die täglichen Abläufe neu zu ordnen, zu gestalten oder vielfach auch wieder ganz neu zu lernen. Das Ziel dabei ist, seinen eigenen Rhythmus zu finden, in den Familie, Umwelt, soziale Kontakte, Arbeit und die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse eingebettet werden. Viele müssen auch ganz neu lernen, sich wieder zu entspannen. Wir fangen damit nicht mit Techniken wie autogenem Training an – es geht auch darum, durch einfache Atemtechniken wieder zu lernen, Angst, Ärger und Emotionen, denen ich im Moment nicht nachgeben möchte, zu beherrschen und zu leiten. Eine Übung dabei ist, die Zähne ganz fest zusammenzupressen und dann das Unterkiefer locker



Peter Schwarzenbacher,
Geschäftsführer der Öster-
reichischen Vereinigung für
Supervision, ÖVS

runterfallen zu lassen. Es gibt Burnout-Patienten, die haben die Zähne den ganzen Tag zusammengebissen. Eine andere Übung ist, den Arm kurz anzuspannen und dann locker runterfallen zu lassen. Das klingt simpel, genau diese Fähigkeit, auf Anspannung Lockerung und Entspannung folgen zu lassen, haben wir oft in unserem hektischen Alltag einfach vergessen.“

Unbefriedigende Arbeitsbedingungen treffen vor allem die Engagierten

Die Österreichische Vereinigung für Supervision, ÖVS, rät auch Unternehmen dringend zu Klarheit und genauer Diagnose, um das Problem bereits an der Wurzel zu fassen und nicht bloß Symptome zu behandeln: 500.000 ÖsterreicherInnen leiden unter einem beratungs- oder behandlungsbedürftigen Burnout-Syndrom, weitere 1,5 Millionen sind akut gefährdet.

Das Etikett Burnout wird zudem immer inflationärer benutzt, was den klaren Blick auf Zusammenhänge verstellt.

Wirtschaftsschaden Burnout

Mindestens 500.000 Menschen sind in Österreich von Burnout betroffen – die Dunkelziffer ist unbekannt. Wer ausgebrannt ist, kann oft monatelang seiner Arbeit nicht nachgehen, dies führt zu massiven unternehmerischen bzw. volkswirtschaftlichen Verlusten. Die ÖVS fordert daher mit Vehemenz, den Gründen auf die Spur zu gehen und Burnout in Zukunft noch viel stärker mittels Präventionsmaßnahmen in den Griff zu bekommen. „Unternehmen können vor allem durch klare Organisations- und Kommunikationsstrukturen und das Wahrnehmen von Führungsverantwortung aktiv dazu beitragen, Burnout ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden“, so Peter Schwarzenbacher, Geschäftsführer der Österreichischen Vereinigung für Supervision, ÖVS.

Über- und Unterbelastung, mangelnde Führungskompetenz

Was kann getan werden? Bei Menschen, die im Gesundheitsbereich tätig sind, liegt das Burnout-Risiko bereits bei über 30 Prozent. Doch immer häufiger sind auch Manager und Angestellte anderer Sparten betroffen. Burnout trifft dabei besonders die Engagierten und Fleißigen: Wer für seine Aufgabe brennt, kann daran leicht ausbrennen. Einerseits wälzen immer mehr Führungskräfte immer mehr Verantwortung an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, andererseits nimmt das Konkurrenzverhalten zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie Abteilungen immer stärker zu. Auch der Druck von außen, ein gnadenloser Preiskampf auf den Märkten, die Wirtschaftskrise und vor allem auch die Angst vor Arbeitslosigkeit führen dazu, dass Menschen sich beruflich immer mehr ausbeuten lassen. Verschlimmert wird die Situation durch zunehmend prekäre Arbeitsverhältnisse, wie beispielsweise fehlende fixe Dienstverträge und Arbeitszeitregelungen oder wenn mehrere Jobs mit geringem Einkommen gleichzeitig angenommen werden. All dies führt zu erhöhter psychischer Belastung und im schlimmsten Fall zu Burnout.

Burnout-Prävention als Aufgabe von Führungskräften

„Im eigenen Interesse sollte es für Betriebe und Unternehmen selbstverständlich sein, von vornherein Maßnahmen zu setzen und nicht erst dann zu reagieren, wenn Burnout-Fälle bereits vorliegen und es zum Ausfall von Arbeitskräften kommt“, meint ÖVS-Supervisor Schwarzenbacher. Er betont, dass Prävention von Burnout eindeutig eine Führungsaufgabe sei: „Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, durch Verhaltensveränderungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und durch das Wahrnehmen erster entsprechender Hinweise wie beispielsweise stetig steigende Mehrarbeitsstunden kann drohendes Burnout festgestellt werden.“