

## Burnout ist auch eine Persönlichkeitsdiagnose

**Burnout und die entsprechenden Vorstufen davon als Folge von anhaltenden beruflichen und privaten Überforderungen und Überlastungen treffen immer mehr Menschen. Wer dieses Krankheitsbild jedoch hauptsächlich dem zunehmenden Arbeitsdruck und einem belastenden Arbeitsumfeld zuordnet, greift zu kurz. Wer hingegen bereit ist, seine Eigenverantwortung wahrzunehmen und zu leben, ist wenig bis nicht Burnout gefährdet.**

Der Begriff Burnout wird heute schon fast ‚modemässig‘ und oft falsch gebraucht und miss interpretiert. Will man sich dieser massiven Gesundheitsbeeinträchtigung gewissenhaft nähern, gilt es den Begriff richtig zu verstehen. Burnout bezeichnet einen Zustand, der unter anderem geprägt ist von Erschöpfung, Hoffnungslosigkeit und mangelnder Motivation, welcher in jeder Tätigkeit und in jedem Beruf auftreten kann.

Häufig trifft man beim Thema Burnout auf die Redewendung: „Wer ausbrennt, muss zuerst gebrannt haben.“ Dies adelt natürlich die Betroffenen, zeichnet sie doch offensichtlich ein grosses, ja übergrosses Engagement aus. Damit steht ein bestens geeignetes Alibi zur Verfügung. Jedoch läuft man so Gefahr, die Ursachen einfach dem von aussen geforderten, übergrossen Engagement zuzuordnen. Der Blick auf den Eigenanteil ist damit getrübt und erschwert es unnötig, die richtigen Schlüsse zu ziehen.

### Symptome

So wie etliche Definitionen und Erklärungsansätze für Burnout existieren, gibt es auch unterschiedliche Vorstellungen über die Symptomatik und den Verlauf. Manche Autoren und Fachleute versuchen, Burnout nach einem zeitlichen Verlauf zu beschreiben, andere anhand der unterschiedlichen Auswirkungen. Das Burnout Syndrom weist ein sogenannt ‚unspezifisches Beschwerdebild‘ auf, also ein Bild, welches keine einheitlichen Symptome hat, sondern solche, welche bei ganz verschiedenen anderen Krankheiten auch auftreten. Dies erklärt auch, dass für den Begriff Burnout stellvertretend Krankheiten wie Depression, als spezielle Form davon Erschöpfungsdepression, ins Spiel gebracht werden.

### Verlauf und Entstehung

Burnout als Krankheitsform hat einen signifikanten Zusammenhang mit der jeweiligen Persönlichkeit und den (nicht) verfügbaren Bewältigungsstrategien. Ein Burnout oder Vorstufen davon entstehen oft unbemerkt und schleichend. Es vergehen in der Regel etliche Wochen bis Monate bis die Anzeichen bemerkbar sind und richtig gedeutet werden. Dies oft zuerst vom persönlichen Umfeld und nicht von den Betroffenen selbst. Letztere haben meist erst Einsicht bei spürbaren körperlichen und oder psychischen Symptomen wie Erschöpfungsgefühlen, Konzentrationsschwierigkeiten, körperlichen Reaktionen wie Magenprobleme, Kopfschmerzen, Schlafstörungen sowie erhöhter Reizbarkeit. Diese Symptome werden von den Betroffenen jedoch meist so lange verdrängt und unterdrückt, bis auch das Umfeld der Betroffenen darunter zu leiden beginnt.

Häufig werden Burnout-Symptome ausgelöst, wenn die angestrebten Ziele und zu bewältigenden Belastungen und Aufgaben über einen längeren Zeitraum nur durch grossen zusätzlichen Aufwand oder gar nicht erreicht, respektive gelöst werden können. Falls die Ziele so erreicht werden, ist entweder die erwartete Anerkennung nicht ausreichend oder sie bleibt gar komplett aus. Dadurch entsteht ein Ungleichgewicht zwischen Aufwand und erlebtem Erfolg (Effort-Reward Imbalance-Modell). So verwundert nicht, dass eine grosse Anhäufung von Burnout-Betroffenen in Gesundheits- und Lehrerberufen sowie bei allein erziehenden Elternteilen festgestellt wird.

### **Auslöser und Stressoren**

Zu den Faktoren, respektive Auslöser welche das Entstehen von Burnout begünstigen, gehören sowohl arbeitsplatz- sowie persönlichkeitsbezogene Stressoren. Zu den wesentlichen arbeitsplatzbezogenen zählen (nicht abschliessend):

- Mangel an positivem Feedback
- Schlechtes Teamklima, fehlende gegenseitige Unterstützung
- Druck und Machtausübung von Vorgesetzten
- Schlechte Arbeitsorganisation, Prozesse
- Mangelnde Ressourcen (Personal, Arbeitsmittel)
- Zu hoch gesteckte Ziele
- Zu wenig Autonomie in der Aufgabenerledigung
- Dauernde Verfügbar- und Ansprechbarkeit

Kommen zu den arbeitsplatzbezogenen einige der nachstehenden persönlichkeitsbezogenen Stressoren dazu, wird das Risiko auszubrennen übermässig gross. Zu den wesentlichen persönlichkeitsbezogenen zählen (nicht abschliessend):

- Überspitzte Anspruchshaltungen hervorgerufen durch Perfektionismus (Angst, etwas falsch zu machen)
- Overcommitment; zu stark involviert sein
- Helfersyndrom, gefallen wollen
- Übersteigerter Geltungsstrang und Karrierestreben
- Ineffiziente Arbeits- und Handlungsstile
- Familiäre und persönliche Konflikte und Sorgen
- Nicht Nein-Sagen können
- Angst Überforderung und Überlastung anzusprechen und sich entsprechend abzugrenzen
- Fehlende Stressbewältigungsmöglichkeiten

### **Persönlichkeitsarbeit an erster Stelle**

Um gar nicht erst in die Gefahrenzone von Burnout Symptomen zu gelangen, liegt der vordringliche Ansatz bei den persönlichkeitsbezogenen Stressoren. Die Einflussnahme auf arbeits- und organisationsgestaltende Faktoren erweist sich nämlich meist als schwieriger und zeitraubender, weil das Einverständnis von anderen Menschen, meist Vorgesetzten, notwendig ist. Hingegen können die Betroffenen im Rahmen der meist notwendigen Entwicklung von neuen Sicht- und Handlungsweisen aus ihrer Person heraus eine positive Änderung herbeiführen. Oft stellt man in Coaching-Begleitungen und -Interventionen fest, dass wenn Betroffene erst mal mit neuen Einstellungen und Verhaltensweisen experimentieren, sich schon einiges an Belastung reduziert. Es ist von zentraler Bedeutung, dass Betroffene rasch möglichst eine spürbare Verbesserung der Belastungssituation erleben (Quick-wins).

## Präventions- und Bewältigungsstrategien

Der zentrale Auseinandersetzungsprozess auf persönlicher Ebene fokussiert einerseits auf die Regulierung der Belastungen und andererseits auf die Aktivierung von Ressourcen. Um den Weg aus dem Burnout zurück zu einem stabilen Gleichgewicht und neuer Belastbarkeit zu finden, müssen die Betroffenen bereit sein, sich auf anstrengende Persönlichkeitsarbeit einzulassen. Notwendig und hilfreich sind dabei vorrangig:

- Gezielte Unterstützung von Fachleuten
- Erkennen der eigenen Reaktionen und Verhaltensmuster (wie Perfektionismus, Angst vor Ablehnung, übertriebenes Karrieredenken, und ähnliches) und allenfalls einüben neuer Muster
- Grenzen der eigenen Belastung eingestehen können
- Ausgleich zwischen Belastung und Erholung herstellen – bevorzugte Freizeitaktivitäten wieder aufnehmen
- Soziale Unterstützung im eigenen Beziehungsnetz beanspruchen lernen
- Persönliche/private Problemfelder angehen und lösen, auch wenn dies schmerzvoll sein kann
- Lernen Grenzen zu erkennen, zu benennen (sich abgrenzen) und schrittweises Lernen, ‚Nein‘ zu sagen
- Einüben eines wirkungsvollen Zeit- und Arbeitsmanagements
- Erlernen einer Entspannungsmethode: Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung, Qi Gong, Yoga, Meditation oder ähnliches

## Verantwortung der Arbeitgeber

Um eine ganzheitliche Reduzierung der Belastungsfaktoren zu erzielen, können auch die Arbeitgeber ihren Beitrag leisten. Arbeitgeber sind ja schlussendlich interessiert an gesunden und leistungsfähigen Mitarbeitenden. Auf der betrieblichen Ebene sind in enger Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Vorgesetzten und dem Personalmanagement nachstehende Gegebenheiten zu durchleuchten und deren Anpassung einzufordern. Dazu gehören:

- Genügend Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollspielraum bei der Ausübung der Tätigkeit – Autonomie in der Aufgabenerledigung (wann und wie)
- Entfaltungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten prüfen
- Quantitative und qualitative Unter-, resp. Überforderung anerkennen und regulieren
- Aufbau einer zuträglichen Informations- und Kommunikationskultur
- Sinnvolle und verständliche Aufgaben und Tätigkeiten
- Fördern von Wertschätzung und Partizipation sowie Abbau von Machtausübung
- Positive Führungs- und Zusammenarbeits-Kultur (Feedback nach allen Seiten angstfrei möglich)
- Verfügbar- und Ansprechbarkeit nicht rund um die Uhr fordern

## Auswege aus dem Burnout

Menschen, die unter Burnout-Symptomen leiden kann wirkungsvoll und nachhaltig geholfen werden. Voraussetzung dazu ist, dass diese bedingungslos gewillt sind, einen hohen Anteil an Persönlichkeitsarbeit zu leisten. Auch bei Ursachen, die im Unternehmen und der Arbeits- und Organisationsgestaltung liegen gilt, dass die Betroffenen selbst aktiv werden und benennen müssen, was aus ihrer Sicht geändert werden muss. Dies wiederum ist in der Regel nicht so einfach, weil damit eingestanden wird, dass die bisherigen Rahmenbedingungen nicht wirklich passend sind, was das Umfeld allenfalls kritisch und abwehrend aufnehmen kann.

Diese ‚Selbstarbeit‘ braucht jedoch meist Begleitung durch erfahrene Fachpersonen wie Coaches, Psychologen und Psychotherapeuten. Hausärzte haben vor allem am Anfang des Heilungsprozesses eine wichtige Rolle, indem sie die Symptome richtig diagnostizieren und allenfalls in einer Erstphase mit Medikamenten unterstützen. Es ist auf keinen Fall damit getan, einfach mehrere Wochen krankgeschrieben zu sein oder gar den Arbeitsplatz oder Arbeitgeber zu wechseln und ‚unverändert‘ in das Arbeitsleben zurück zu kehren. Ohne konkrete Aufarbeitung der Situation ist die Gefahr eines Rückfalls viel zu gross.

**(9'372 Zeichen mit LZ)**

### **Weiterführende Literatur**

Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Kernen, H., Meier, G. (2008): Achtung Burnout! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. Bern: Haupt-Verlag.

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)



Rolf Zemp ist selbständiger Berater, Coach, Führungstrainer und Fachhochschul-Dozent.  
[www.zebeco.ch](http://www.zebeco.ch)