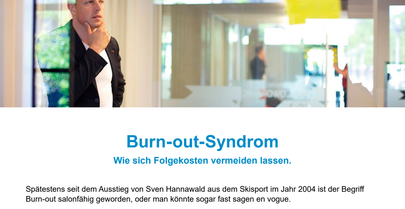
TRAINER SOCIÉTÄT BERLIN
Beratung Coaching Training



Burn-out-Syndrom

Wie sich Folgekosten vermeiden lassen.

Spätestens seit dem Ausstieg von Sven Hannawald aus dem Skisport im Jahr 2004 ist der Begriff Burn-out salonfähig geworden, oder man könnte sagar fast sagen en vogue.

Partygespräch: „Hast Du schon gehört, Ralf geht es nicht so gut, Burn-out, war ja zu erwarten bei seinem Arbeitspensum." „Ich glaube, ich muss auch aufpassen, irgendwie macht der Job immer weniger Spaß und ich schlafe so schlecht in letzter Zeit. Ob ich mal zum Arzt gehe?"

So oder ähnlich ist dies vielerorts zu hören, offen und ungeniert. Das drängt den Verdacht auf, dass, wer etwas auf sich hält, hat Burn-out. Nicht zuletzt weil immer mehr prominente Beispiele durch die Presse geistern: Emmen, Ottmar Hitzfeld und sogar Jürgen Klinsmann sollen angeblich unter dem Syndrom leiden oder gelitten haben. Die Liste ließe sich noch um eine ganze Reihe von anderen „schicken" Beispielen weiterführen.

Schick ist hier aber überhaupt nichts. Die traurige Wahrheit ist eher, das die Bezeichnung „Psychische Störung" leider für viele immer noch gleichbedeutend mit einer Stigmatisierung im Sinne einer mangelnden Leistungsfähigkeit oder gar einer mangelnden Leistungswilligkeit ist. Burn-out hingegen nicht, denn damit ist man ja in bester Gesellschaft und ist eben nur mal vorübergehend in einer Art Schaffenskrise. Doch was anderes, als eine psychische Erkrankung wird mit Burn-out beschrieben. Schaufeil und Enzmann haben die Symptome in 5 Kategorien (psychische, physische und soziale Symptome, Symptome der Verhaltensebene und problematische Einstellungen) eingeteilt, die in Kombination auftreten und sehr anschaulich vermitteln, wie wir Burn-out identifizieren können.

Die 5 Kategorien der Burn-out Symptome

Psychische Symptome

Emotional z.B. großer Widerstand täglich zur Arbeit zu gehen, Gefühle des Versagens, Ärgers und Widerwillens, Frustration

Kognitiv z.B. Rigidität im Denken und Widerstand gegen Veränderungen, Konzentrationsstörungen

Motorisch z.B. nervöse Ticks, Verspannungen

Physische Symptome

Psychosomatische Beschwerden z.B. tägliche Gefühle von Müdigkeit und Erschöpfung, Schlafstörungen

Erkrankungen z.B. häufige Erkältungen und Grippe, häufige Kopfschmerzen

Physiologische Reaktionen z.B. erhöhter Herzschlag, erhöhte Pulsfrequenz

Symptome auf der Verhaltensebene

Individuelle Verhaltensweisen z.B. exzessiver Drogengebrauch, Tabakgenuss, Alkoholkonsum und/oder Kaffeekonsum, erhöhte Aggressivität

Verhalten in der Arbeit z.B. häufiges Fehlen am Arbeitsplatz, verminderte Effizienz

Soziale Symptome

Im Umgang mit Klienten z.B. Verlust von positiven Gefühlen den Klienten gegenüber, z.B. Widerstand gegen Anrufe und Besuche von Klienten, Unfähigkeit sich auf Klienten zu konzentrieren oder ihnen zuzuhören

Im Umgang mit Kollegen z.B. Isolierung und Rückzug, Vermeidung von Arbeitsdiskussionen mit Kollegen

außerhalb der Arbeit z.B. Ehe- und Familienprobleme, Einsamkeit Problematische Einstellung

Problematische Einstellung

Im Umgang mit Klienten z.B. Zynismus, schwarzer Humor, verminderte Empathie in der Arbeit/ Einrichtung z.B. negative Arbeitseinstellung, Desillusionierung, Verlust von Idealismus

Dem hat nun auch das Gesundheitswesen Rechnung getragen, so wurde unter dem Diagnoseschlüssel Z73.0 Burn-out mittlerweile als Krankheit klassifiziert und ist damit abrechenbar. Damit dürfte nun auch den Skeptikern deutlich werden, dass man es hier nicht mit einer Modeerscheinung zu tun hat, sondern um eine ernst zu nehmende Krankheit, gleichgültig mit welchem Etikett sie versehen wird. Kritiker des Begriffs Burn-out, wie z.B. Dr. Andreas Hillert, Facharzt für Psychiatrie warnen vor einer Verharmlosung eines ernst zu nehmenden Krankheitsbildes unter dem verniedlichenden Namen Burn-out. Sie befürchten, dass damit oft nicht die Konsequenz gezogen wird, dass es sich um einen behandlungswürdigen Zustand handelt.

Was führt nun zu den Burn-out Symptomen. Freudenberger und Burisch, zwei der bekanntesten Burn-out Forscher, gehen in ihrem personenzentrierten Ansatz davon aus, dass die Ursache in der Disposition der einzelnen Person selbst zu suchen ist. Nach **Freudenberger** entsteht Burn-out durch Diskrepanz von Idealismus und daraus resultierenden unrealistischen Erwartungen. Nach **Burisch** liegt der Grund der Entstehung in der Beeinträchtigung der Handlungsausführung durch Hindernisse, wodurch dann Stress auftritt, welcher entweder als Bedrohung oder als Herausforderung bewertet wird und den die jeweilige Person zu bewältigen versucht.

Ganz anders **Maslach** und **Jackson**, die in ihrem organisationsorientiertem (sozial-, arbeits- und organisationsorientiert) Ansatz davon ausgehen, dass verschiedene äußere Bedingungen im Vor-dergrund stehen. Als verursachend wird dabei der emotional beanspruchende und erschöpfende Umgang mit Menschen angenommen. Insbesondere unzulängliche strukturelle Merkmale in Arbeitssituationen werden als Auslöser verantwortlich gemacht.

Einen der umfassendsten Ansätze zeigt **Cherniss** auf. Aufbauend auf dem Stresskonzept von Lazarus kombiniert er arbeits- und organisationsbezogene mit individuellen sowie gesellschaftlichen Faktoren miteinander, ohne dabei einen Bereich zu priorisieren. Bezüglich der arbeits- und organisationsbezogenen Faktoren nennt Cherniss das Arbeitsumfeld mit den 3 Komponenten Rollenstruktur, Machtstruktur und normativer Struktur. Als individuelle Faktoren hebt er neben einem Sinnverlust, vor allem die Bedeutung von unrealistischen Erwartungen hervor. Bei den gesellschaftlichen und historischen Ursachen stellt er vor allem auf den Wertewandel ab, der dazu geführt hat, psychische Störungen heute eher beim Namen zu nennen.

Die Burn-out Forschung hat sich außerdem mit dem Verlauf des Burn-out beschäftigt. Je nach Intensität der auftretenden Symptome ist die Burn-out Diagnose gerade in den ersten zwei/drei Phasen schwer zu stellen.

Burisch hat **7 Phasen** ausgemacht, er schreibt **„Wer ausbrennt, muss wahrscheinlich einmal gebrannt haben"**, genau das ist der Beginn eines eher schleichenden Prozesses:

1. Begeisterung und Idealismus für die Arbeit verbunden mit Hyperaktivität und dem Gefühl der Unentbehrlichkeit
2. Reduktion des Arbeitsengagements verbunden mit dem Verlust von Kontakten, positiven Gefühlen und Empathie
3. Emotionale Reaktionen verbunden mit der Suche nach dem oder den Schuldigen, Aggression und depressive Gefühle
4. Abbau (Leistungskniick) verbunden mit Antriebsverlust, Motivationsverlust und dem Verlust der Kreativität
5. Verflachung verbunden mit sozialem oder geistigem Rückzug
6. Psychosomatische Beschwerden verbunden mit der Unfähigkeit zu entspannen
7. Krise und Zusammenbruch verbunden mit einem Gefühl der Sinnlosigkeit des Lebens

Aufschluss über den Grad des Burn-out Syndroms können verschiedene Tests geben. Zu den bekanntesten zählen das Maslach Burnout Inventory von Maslach & Jackson, die Überdrussskala von Pines, Aronson & Kafry und die Staff Burnout Scale for Health Professionals von J.W. Jones. Für alle, die gern ihr eigenes Gefährdungspotential unter die Lupe nehmen wollen, beispielhaft ein Link für einen online Test.

https://www.hilfe-bei-burnout.de/burnout-test-lang/

Die Anfälligkeit für das Burn-out Syndrom resultiert aus dem individuellen Bereich, dem organisatorischen und dem gesellschaftlichen Kontext.

Im individuellen Bereich sind gerade die Menschen für das Syndrom prädestiniert, die nur ein schwach ausgeprägtes Selbstbewusstsein haben.

Weitere Dispositionsmekrmale:

- Gering ausgebildetes Problemlösungspotential
- starkes Streben nach Perfektion
- Negativbewertung des eigenen Tuns
- Nichterkennen der eigenen Bedürfnisse
- Pessimistische Weltsicht
- Mangelnde Fähigkeit Wichtiges von Unwichtigem zu trennen

An organisatorischen Bedingungen fördern besonders folgende Umstände das Syndrom:

- Fehlendes Feedback
- der Mangel an Autonomie/Handlungsspielraum am Arbeitsplatz
- Monotonie • häufige Überforderung bei gleichzeitigem Zeitdruck
- die Diskrepanz zwischen humanitären Werten und den Werten des Unternehmens oder des Teams
- Rollenkonflikte
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsmittel und -verfahren
- Widersprüchliche Vorgaben
- Starre Strukturen
- Mangelnde Anerkennung und Belohnung

Auch die gesellschaftlichen Gegebenheiten tragen zur Burn-out Entstehung bei:

- Zunehmende Anonymität durch den Wegfall familiärer Strukturen bei gleichzeitigem Fehlen ideologischer Unterstützung
- die Lage am Arbeitsmarkt • die zunehmende Schnelligkeit und Komplexität der Prozesse in der Arbeitwelt
- begünstigen das Syndrom zusätzlich, wenn gleichzeitig auch noch eine Prädisposition in den anderen Bereichen dazukommt.

begünstigen das Syndrom zusätzlich, wenn gleichzeitig auch noch eine Prädisposition in den anderen Bereichen dazukommt.

In der Berliner Zeitung war im Januar 2007 zu lesen, dass nach einer Studie der BKK psychische Störungen die vierthäufigste Ursache für Krankschreibungen sind, obwohl die Fehlzeiten aber insgesamt weiter zurück gehen. Seit 1990 stieg die Zahl der Krankheitstage laut einer Untersuchung der DAK durch psychische Störungen um knapp 1/3. Damit liegen die Fehltage der GKV-Versicherten bei 9,5 Tagen im Jahr 2005. Die führenden Burn-out Forscher gehen davon aus, dass das Syndrom für einen wesentlichen Teil mitverantwortlich ist.

Höchste Zeit, um sowohl auf individueller Ebene als auch seitens der Unternehmen geeignete Präventivmaßnahmen zu ergreifen bzw. Maßnahmen zur Gesundwerdung. Ist das Burn-out Syndrom erstmal in seinem kompletten Krankheitsbild existent, hilft oft nur noch der Aufenthalt in einer psychosomatischen Klinik.

Damit es aber nicht soweit kommt, kann der Einzelne, auch wenn er eine gewisse Vordisposition mitbringt, mit einer Reihe von Techniken für das eigene Wohlbefinden sorgen. Oft besteht der erste Schritt aus dem Begreifen von Ursache und Wirkung. Welches sind meine persönlichen Stressoren und wie reagiere ich darauf und was ist überhaupt Stress? Für diesen Prozess kann es als hilfreich empfunden werden, wenn unter Anleitung durch einen Therapeuten oder Coach herausgearbeitet wird, welche Glaubenssätze als Antreiber fungieren und welche Ziele realistisch und erreichbar sind. Dazu kommen das Erkennen und Akzeptieren der eigenen Bedürfnisse und Ängste und die Wahrnehmungslenkung. Dies in Kombination mit diversen bewährten körperorientierten Techniken, die den Abbau des körperlich erlebten Stresszustandes beabsichtigen, wie z. B. Schwimmen oder Laufen. Eine intensivere Form der Körperarbeit wären z.B. Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung nach Jacobson oder Yoga, um nur einige der Möglichkeiten aufzuzählen.

Auf der organisatorischen Ebene liegen ebenfalls Ansatzpunkte zur Intervention, die oftmals aber nur auf höherer Hierarchieebene initiierbar sind. Die Schaffung eines angstfreien Arbeitsklimas, Fehlertoleranz, Eigenständigkeit und klar definierter Handlungsspielraum, positives Teamklima, realistische Arbeitsziele, salutogener Führungsstil verbunden mit einer offenen Kommunikations-kultur sind die Techniken der Wahl, um in Organisationen dafür zu sorgen, dass es erst gar nicht zum Burn-out Syndrom kommt. Fehltage sind ein nicht unerheblicher Kostenfaktor, der sich mit firmeninternen Angeboten zur Stressbewältigung oder mit bezahlten Trainings erheblich reduzieren läßt und mittels Absenzenmanagement frühzeitig analysierbar ist. Bei den Kosten schlagen nicht nur die Fehltage zu Buche, sondern auch die Minderleistung, wenn eine eigentlich notwen-dige Krankschreibung, aus Angst den Job zu verlieren, vermieden wird.

Empfehlenswerte Bücher:

»Weniger Stress erleben – Wirksames Selbstmanagement-Training für Führungskräfte«

von Eberhardt Hofmann, Luchterhand (ISBN: 978-3472046721)
Unsere Meinung: Vermittlung praktisch relevanter Techniken, Methoden und Strategien zur Reduzierung von Stress.

»Work-Life-Balance – So bringen Sie Ihr Leben (wieder) ins Gleichgewicht«

von Heike M. Cobaugh, Susanne Schwerdtfeger; Moderne Industrie, (ISBN: 978-3636070340)
Unsere Meinung: Ein wirklich ganzheitlicher Ansatz für die individuelle Lösungsfindung mit hilf-reichen Tipps.

»Besser leben mit work-life-balance«

von Hannelore Fritz, Eichborn Verlag, (ISBN 3-8218-3871)
Unsere Meinung: Gute Praxishilfe mit Tipps, Analysen und Checklisten, die in den Arbeitsalltag gut integrierbar sind.

»Noch mehr Zeit für das Wesentliche«

von Lothar Seiwert, Ariston Verlag, (ISBN 978-3-7205-2832-0)
Unsere Meinung: Praktischer Helfer für das tägliche Zeitmanagement.

Wir freuen uns auf Sie!
Mit freundlichen Grüßen
Ihre

Ina Jachmann
TrainerSocietät Berlin
Johann-Georg-Straße 6
10709 Berlin

Telefon 030 / 39 88 56 18
Web: www.tsberlin.de
E-Mail: i.jachmann@tsberlin.de

Seminare, Inhouse Training,
Beratung und Coaching.