

Burnout – Ausgebrannt

Seit Jahren ist zu beobachten, dass ein immer größerer Anteil der Beschäftigten vor Erreichen des regulären Rentenalters aus dem Beruf ausscheidet – oft wegen psychischer Probleme. Dies gilt insbesondere für Lehrkräfte in Schulen sowie für Fachkräfte in sozialen Berufen. Die Betroffenen fühlen sich körperlich geschwächt, psychisch leer, ohne berufliche Initiative und Perspektive und stark belastet durch ihr Klientel. In der Fachliteratur hat sich hierfür der Begriff „Burnout“ (ausgebrannt sein) eingebürgert. In diesem Artikel sollen das Phänomen „Burnout“ beschrieben und begünstigende Faktoren ebenso dargestellt werden wie Möglichkeiten der Prävention.

Einleitung und Definition

„Irgendwann hatte ich von den Schülern die Nase voll. Es kostete mich eine unendliche Überwindung, mich morgens zur Arbeit zu begeben. Schon alleine die Vorstellung meiner Klasse bereitete mir körperliches Unbehagen. Ich hatte Kopf- und Magenschmerzen, Schweißausbrüche und fühlte eine totale Leere in mir.“ So beschrieb Volker S. seine Symptome, die vor zwei Jahren zu einer Frühberentung mit 55 Jahren führten. Volker S. war Lehrer für Deutsch und Gemeinschaftskunde in einer südhessischen Haupt- und Realschule. Anfang der siebziger Jahre in den Beruf eingestiegen, war er jahrelang einer der Leistungsträger seines Kollegiums.

Er bot an den Nachmittagen Arbeitsgemeinschaften an, führte mit seinen Klassen zahlreiche Exkursionen und Klassenfahrten durch, nahm für „seine“ Schüler Kontakte mit möglichen Ausbildungsbetrieben auf und war auch außerhalb der regulären Arbeitszeit für Schüler und Eltern jederzeit ansprechbar. Volker S. war ein beliebter Lehrer, der sich mit den älteren Schülern duzte und sich eher als deren Kumpel und weniger als „Respektsperson“ ansah. Berufsleben und Privatleben überschneiden sich deutlich.

Mitte der achtziger Jahre begann das Engagement nachzulassen. Volker S. belastete zunehmend, dass viele seiner Schüler trotz seines hohen Engagements den Abschluss nicht schafften, reagierte stark auf Kritik an seinen Noten und seinem (sehr schülerorientierten) Unterrichtsstil und war ratlos, als sich handgreifliche Auseinandersetzungen unter den Schülern häuften. Er begann, sein Engagement einzuschränken, und reagierte gereizt auf die „undankbaren“ Schüler. Deren verbalen Angriffen begegnete er mit sarkastischen Bemerkungen und teilweise unangemessener Strenge. Er beschränkte sich zunehmend auf seine „Kernaufgaben“, schränkte Elternkontakte stark ein und weigerte sich, Klassen auf Fahrten zu begleiten. Trotzdem stellten sich zunehmend die o. g. Symptome ein, die dann zu einer Frühberentung führten.

Burnout betrifft meist ehemals engagierte und aktive Beschäftigte.

Das im Fallbeispiel beschriebene Phänomen des Burnouts ist nicht neu. Bereits 1961 beschrieb der Schriftsteller Graham Greene in „A burned-out-case“ desillusionierte Helfer in einer Leproskolonie. Eigentlicher Schöpfer des Begriffs ist aber der amerikanische Psychoanalytiker Freudenberg, der 1974 als ehrenamtlicher Mitarbeiter von Selbsthilfeeinrichtungen den Wandel von aufopferungsvollen, engagierten Mitarbeitern zu zynischen, schnell erschöpften und reizbaren und den Klienten gegenüber zu rigidem Verhalten neigenden Personen schilderte. Andere Autoren sehen Burnout als einen Prozess, in welchem sich ein ursprünglich engagierter Professioneller als Reaktion auf in der Arbeit erfahrener Stress von seiner oder ihrer Arbeit zurückzieht, oder als defensive Form der Stressbewältigung, die von Helfern gewählt wird, die sich wenig wirksam und hilflos fühlen und psy-

chologischen Erfolg vermissen.

Somit ist Burnout bis heute ein zwar populärer aber unscharfer Begriff ohne einheitliche Definition und einheitliches Erklärungsmodell geblieben. Trotzdem gibt es einige typische Symptome und einen typischen Verlauf.

Burnout ist eine Reaktion auf eine hohe emotionale Belastung im Zusammenhang mit langfristigem und intensivem Einsatz für andere Menschen. Diese Überlastung ist mit physiologischen und psychologischen Stressindikatoren verbunden.

► Typisch ist eine **körperliche Erschöpfung**, die sich in Energiemangel, chronischer Ermüdung, Schwäche und Überdruß, erhöhter Anfälligkeit für Krankheiten, Verspannungen in Hals- und Schultermuskulatur, Rückenschmerzen, der Veränderungen von Essgewohnheiten und Gewicht, psychosomatischen Beschwerden, der Kombination von Ermüdung und Schlafschwierigkeiten (tagsüber müde, nachts wach) und Alpträumen äußert. Die Betroffenen haben eine erhöhte Herzfrequenz, höhere Cholesterinwerte und rauchen mehr.

- Ein zweites wichtiges Symptom ist eine **emotionale Erschöpfung**. Dazu zählen Niedergeschlagenheit, Gefühle der Hoffnungslosigkeit, psychische Störungen und Suizidgedanken, Reizbarkeit, Nervosität und eine geringere Arbeits- und Lebenszufriedenheit.
- Langfristig noch belastender ist das dritte Symptom, die **geistige Erschöpfung**. Dazu zählen eine negative Einstellung zu sich selbst, zur Arbeit und zum Leben. Bei helfenden Berufen kommt die Ausbildung einer dehumanisierenden Einstellung gegen Klienten (Missachtung der persönlichen Identität der Klienten) dazu. Die Betroffenen sehen diese nicht als Menschen sondern als Probleme an, vermeiden die Arbeit durch Zuspätkommen und entwickeln einen starken Zynismus und Negativismus. Ihre Beziehungen leiden, da höhere Anforderungen an den Partner gestellt werden. Teilweise kommt es auch zu Fehlern in der Informationsverarbeitung und zu kognitiven Störungen.

Wann und bei wem tritt Burnout besonders häufig auf?

Die meisten Fälle von Burnout sind bei Personen in sozialen, pädagogischen und helfenden Berufen zu beobachten. Daher ist der Gesundheitsdienst, öffentliche Dienste sowie das Unterrichtswesen besonders betroffen.

Kennzeichen der o. g. Berufe ist die hohe emotionale Belastung, eine Klientenzentrierung und die gegenseitige Durchdringung von Berufs- und Privatleben. Die Betroffenen fühlen sich für die Handlungen ihrer Klienten mit verantwortlich und setzen sich stark für diese ein. Sie entwickeln freundschaftliche Beziehungen mit diesen, die aber auch leicht enttäuscht werden können.

Wie ist der charakteristische Ablauf von Burnout?

Die Betroffenen von Burnout durchlaufen bis zur vollen Ausbildung der beschriebenen Symptome vier Stadien der Desillusionierung. Dieser Ablauf ist für soziale und helfende Berufe typisch.

1. STADIUM: Enthusiasmus

Der Betroffene ist ständig verfügbar, arbeitet eine hohe Stundenzahl (12 bis 16), nimmt bei Bedarf Arbeit mit nach Hause. Dadurch verkümmert das Privatleben – der Beruf wird zum Privatleben. Durch die Vermischung von Privat- und Berufsleben gerät er in einen Nähe-Distanz-Konflikt mit Klienten mit der Folge, dass Helfer und Klienten anfällig für gegenseitige Manipulationen werden. Der Betroffene wird abhängig vom Dank der Klienten als Lohn für seinen unermüdlichen Einsatz.

2. STADIUM: Stagnation

Die Wirklichkeit (Vorgesetzte, Bürokratie, Rückfälle der Klienten) beginnt den Betroffenen einzuholen. Durch die damit verbundene Ernüchterung geraten Familie und Freizeit wieder ins Blickfeld. Ein in sozialen Berufen vergleichsweise geringes Einkommen und soziale Isolation wird wahrgenommen.

3. STADIUM: Frustration

Die Betroffenen stellen fest, daß sie nicht annähernd die Arbeit verrichten, die sie sich vorstellten (ungünstige Arbeitszeiten, geringes Einkommen, unbezahlte Überstunden). Diese Phase wird als krisenhaft erlebt. Es folgen „kleine Fluchten“, ein „Sich-distanzieren“ von den Klienten und psychosomatische Beschwerden. Hierzu gibt es zwei Wege des Entkommens: Entweder es folgt ein höheres Engagement (mit erneuter Frustration) oder ein Wechsel der beruflichen Situation – z. B. durch zusätzliche Qualifikationen.

4. STADIUM: Apathie

Dies ist das Endstadium der Desillusionierung und gekennzeichnet durch emotionale Gleichgültigkeit gegen den Beruf, durch moralische Gleichgültigkeit und ein „Aufgeben“ durch die Erfahrung, nichts bewegen zu können. Gravierendste Folge ist der Rückzug vor Klienten bis zu völliger Teilnahmslosigkeit, Dehumanisierung und Verlust der Empathie. Diese Apathie kann auch an die eigene Arbeitsgruppe weitergegeben werden (als „Gruppenapathie“).

In den letzten Jahren wurden aber auch Fälle aus anderen Berufen geschildert, die ähnliche Symptome ausbildeten, z. B. von Angestellten in bürokratischen Organisationen, die über den Mangel an Belohnung für ihre Anstrengungen klagten oder von Zahnärzten, die nur eine minimale Anerkennung erhalten, da in der Regel nur bei Fehlern eine Rückmeldung erfolgt. Von einigen Autoren wurde in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen „Burnout“ und „Überdruß“ eingeführt: Überdruß ist danach eher eine Reaktion auf bürokratisch strukturierte Arbeitsprozesse, Burnout eher auf Arbeit mit anderen Menschen.

Auf jeden Fall müssen die Betroffenen entflammt gewesen sein, um auszubrennen. Burnout betrifft somit meist ehemals engagierte und aktive Beschäftigte.

Besonders hoch war bei helfenden und sozialen Berufen die Burnout-Quote, wenn die Betroffenen eine längere Zeit direkt mit den Klienten arbeiteten (nicht die Arbeitszeit an sich war belastend, sondern die Zeit mit Klienten) oder wenn sie an der Arbeitsstelle wohnten.

Eine höhere Burnout-Quote wurde auch bei Personen festgestellt, die eine (belastende) Aufgabe zeitlich unbegrenzt übernommen hatten. Konnte die Arbeitsaufgabe hingegen frei gewählt werden, sank die Burnout-Quote ab.

Wie erklärt man die Entstehung von Burnout?

Je nach theoretischer Herkunft wird die Entstehung von Burnout unterschiedlich erklärt.

So sehen psychoanalytische Ansätze Burnout als eine „Krankheit des Überengagements“ an. Die Betroffenen stecken sich Ziele, die nicht oder nur mit hohem Kraftaufwand erreicht werden können, daher bleibt die Belohnung für den Aufwand (partiell) aus. Sie vernachlässigen die Wahrnehmung der negativen Aspekte der Berufssituation sowie der eigenen Wünsche und ersetzen das Privat- durch das Berufsleben in der unrealistischen Annahme der eigenen Unabkömmlichkeit.

Wenn nun bei Belastungen eine realistische Auseinandersetzung mit den frustrierenden Aspekten des Berufs unumgänglich wird, verlassen sie entweder diesen oder reduzieren ihr Engagement („it's just a job“).

Das Konzept arbeits- und organisationsbezogener Ansätze sieht die Wurzeln von Burnout eher in der Arbeitsunzufriedenheit und dem Stress, die sich aus besonderen Anforderungsprofilen sozialer Berufe ergeben. Gründe sind weiter die große Anforderung an die Empathie, die direkte emotionale Konfrontation und ein intensives

Engagement in diesen Berufen. Die Bewältigung durch distanzierte Anteilnahme wird als wichtigste Möglichkeit der Prävention von Burnout betrachtet.

Stresstheoretische Konzepte gehen hingegen von drei Kategorien der Verursachung von Burnout aus:

- ▶ **Arbeitsumfeld mit den Komponenten Rollenstruktur, Machtstruktur und normative Struktur.** Hierbei verursachen Rollenkonflikte (Rollenüberforderung) und Rollenambiguität Arbeitsstress, die eigene Qualifikation und eigene Rollendefinition entsprechen nicht den realen Anforderungen der Rolle. Bürokratisch-hierarchische Strukturen und geringe Entscheidungsspielräume erhöhen die Neigung zum Burnout, die Möglichkeit zum Lernen und Experimentieren sowie eine für sorgliche Führung verringert sie.
- ▶ **Individuelle Faktoren wie Persönlichkeit, Berufsorientierung, Geschlecht und Alter.** Neurotische Ängstlichkeit (wählen passiver Formen von Problembewältigung, geringe Frustrationstoleranz, niedriges Selbstwertgefühl), Introversio(n) (eher Rückzug als Bewältigung von Stress), eine inaktive Stressbewältigungsstrategie, eine geringe Flexibilität der Persönlichkeit, eine externale Kontrollüberzeugung und das so genannte „Typ-A-Syndrom“ (Wettbewerbsorientierung, Zeitdruck, Ungeduld).

► **Historisch-kulturelle Entwicklungen – Verfall des Gemeinwesens, sowie von Normen und Werten.** Durch den Verfall des Gemeinwesens Erosion informeller sozialer Unterstützungssysteme wie Großfamilie oder Nachbarschaftshilfe, Nimbus des Helfers und unwahre Mythen über berufliches Helfens (Klienten sind dankbar und kooperativ, Arbeit ist interessant und bedeutsam, Beziehungen zu Kollegen supportiv und kollegial, beruflicher Status garantiert persönliche Autonomie und Kontrolle).

Mehrere Autoren sehen darüber hinaus den so genannten Praxisschock als eine wichtige Ursache späteren Burnouts an. Gerade bei Absolventen wenig praxis-orientierter Studienfächer verwandeln sich zunächst vorhandene optimistische Erwartungen und Kompetenzgefühle im Berufsalltag in ein Gefühl der Verunsicherung – insbesondere wenn die Berufsanfänger mit Prinzipien und Verfahren bürokratisch organisierter Institutionen konfrontiert werden. Untersuchungen belegen, dass ein Burnout wahrscheinlich ist, wenn der Betroffene nicht fähig ist, emotionale Belastungen des Berufs zu bewältigen.

Intervention und Prävention

Wie bereits oben ausgeführt, sind die starke Vermischung von Privat- und Berufsleben sowie ein überstarkes und unrealistisches Engagement für Klienten Hauptgründe für Burnout. Aus diesem Grund zielen die meisten Vorschläge in die Richtung, diese persönliche Verquickung zu reduzieren:

- Erlernen der besseren Trennung von Privat- und Berufsleben
- Abbau unrealistischer Erwartungen an den Beruf und die Klienten
- Veränderung persönlicher Ziele und Präferenzen bzw. Setzen eigener realistischer Ziele
- Erwerb höherer Kompetenz
- Reduktion der Zeiten mit Klientenkontakt

Dabei kann der Arbeitgeber die Betroffenen unterstützen.

Supervision

Da viele der Möglichkeiten zur Prävention von Burnout in der Veränderung von Einstellungen und Erwartungen liegen, kommt einer Supervision eine besondere Rolle zu. Die Betroffenen sollen zunächst lernen, äußere Gegebenheiten zu akzeptieren und eigene Möglichkeiten realistisch einzuschätzen (Verantwortung nur noch für eigene Arbeit, nicht mehr für Klienten oder Institution oder gesellschaftliche Mißstände). In der Supervision können auch die Probleme bei der angestrebten stärkeren Trennung von Privat- und Berufsleben und eine „distanzierte Anteilnahme“ gegenüber den Klienten im Kreis gleichermaßen betroffener Personen besprochen werden.

Die Maßnahmen, Burnout zu vermindern oder gar zu verhindern, sind verhältnismäßig einfach und preiswert.

Soziale Unterstützung

Die Unterstützung durch Freunde, aber auch durch Kollegen, reduziert in besonderem Maße Burnout und Überdruß. Wichtig ist dabei das Zuhören und die sachliche und emotionale Unterstützung von Kollegen und kenntnisreichen Vorgesetzten,

eine faire Kritik und die Vermittlung einer Botschaft, die dem Betroffenen das Gefühl verleiht, dass er beachtet und geschätzt wird und an der innerbetrieblichen Kommunikation teilnimmt. Für den Arbeitgeber ist es leicht, diese notwendige soziale Unterstützung zu fördern – etwa durch regelmäßige Besprechungen oder durch die Unterstützung informeller Kontakte im Team (z. B. in Angeboten der Gesundheitsförderung).

Organisatorische Unterstützung

Gerade in größeren Institutionen ist es möglich, die Arbeit direkt mit den Klienten auf mehrere Personen zu verteilen. Insbesondere der Wechsel von Arbeit mit und ohne Klienten (Job-Rotation) ist hier hilfreich. Da eine belastende Arbeit besser ertragen wird, wenn die Perspektive besteht, auf eine weniger belastende Stelle wechseln zu können (z. B. Stelle ohne Klientenkontakt), sollten derartige Möglichkeiten (ggf. temporär) vorgesehen werden. Weiterhin reduzieren selbstverständlich positive (ergonomische) Arbeitsbedingungen, ein ausgebautes internes Kommunikationsnetz und eine gute Arbeitsorganisation die Belastungen.

Verbesserung Ausbildung

Wie oben ausgeführt, kennen viele Berufsanfänger die Belastungen (insbesondere psychischer und emotionaler Art) nicht. Hier sollte die Ausbildung in die Richtung modifiziert werden, dass die Auszubildenden bzw. Studierenden besser auf die konkreten Probleme am Arbeitsplatz, auf Belastungen und Berufsstress vorbereitet werden. Bei Ausbildungsbeginn wäre auch eine Reflektion des Wunsches, eng mit Klienten zu arbeiten, sinnvoll. Durch die Verdeutlichung unrealistischer Erwartungen und Vorstellungen noch vor Beginn der Ausbildung wäre eine Korrektur des Berufsziels noch relativ unproblematisch möglich.

Fazit

Burnout ist ein Phänomen insbesondere pädagogischer, helfender und sozialer Berufe, das zu einer hohen Quote an Frühberentungen sowie zu einer Demotivation der Mitarbeiter führen kann. Grundsätzlich ist es möglich, durch eine Verbesserung der Ausbildung, durch organisatorische Verbesserungen, durch den Aufbau institutionalisierter sozialer Unterstützung und das Angebot von Supervision Burnout zu vermindern oder verhindern. Diese Maßnahmen sind verhältnismäßig einfach und preiswert, der Ertrag hoch. Aus diesem Grunde ist es allen Arbeitgebern dieser besonders betroffenen Berufsgruppen angeraten, sich hier zu engagieren.

Die Unfallkasse Hessen wird im Rahmen der Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren über die genannten Möglichkeiten informieren und darauf drängen, dass in den Betrieben Burnout-reduzierende Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden.

Autor: Dr. Torsten Kunz