

Wenn der Spiegel zerbricht – Burnout !

KURZFASSUNG: Warum verbindet man aktuelle Veränderungen in der Arbeitswelt zunehmend mit einhergehenden psychischen Belastungen wie z. B. Burnout? Was ist eigentlich Burnout – nur ein Modewort? Was können Arbeitgeber und Arbeitnehmer gezielt gegen zunehmende psychische Belastungen tun? Zu diesen Fragestellungen will dieser Beitrag mögliche Antworten geben. Dabei werden aktuelle Theoriemodelle aufgegriffen, um den Begriff Burnout zu erläutern. Es wird versucht die fachwissenschaftlichen Erkenntnisse der Burnoutforschung in die Betrachtungsweisen der Gestaltpädagogik, insbesondere des Kontaktmodells, und in den Kontext der systemischen Psychologie zu setzen, um die Entstehung des Phänomens Burnout zu erklären. Daraus abgeleitet werden mögliche Handlungsfelder in der betrieblichen Praxis aufgezeigt, die zur Burnoutprävention beitragen können.

ABSTRACT: Why do we link topical changes of our working more and more to psychical stress, as for example Burnout? What is it: Burnout – only a vogue word? What can employers and employees do against psychical stress? To all this questions this article will give answers if possible. Current theory models will be take up to explain the conception of Burnout. It will be attempt to link the special branch of science of the Burnout investigation to the view of gestalt psychology/gestalt education, especially to the contact model, and to the context of the systemical psychology to explain the beginning of Burnout. This article will be make evident some possible ways of actings in the company's working practice to have preventive measures for Burnout.

Dass die gegenwärtige Arbeitswelt von einem Strukturwandel geprägt ist, ist nicht neu. Doch warum verbindet man zunehmend diese Veränderungen in der Arbeitswelt mit einhergehenden psychischen Belastungen – die sogar krank machen. Was ist anders als früher? Sind es die Veränderungen hinsichtlich der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, die psychische Erkrankungen hervorrufen? Bedenkt man, dass die Errungenschaften einer 35-Stundenwoche Errungenschaften sind, die rückwirkend betrachtet noch gar nicht so alt sind, wirft sich eine ganz andere Fragestellung auf, die hier diskutiert und in den Raum gestellt werden soll. Ist es vielleicht nicht viel mehr eine Kombination aus schnelleren, gehäuften Veränderungen in der Arbeitswelt – gepaart mit einer größeren Unsicherheit – einer seit den 60iger-Jahren zunehmenden psychologisierenden Betrachtungsweise von Themenkomplexen in unserer Gesellschaft, und Persönlichkeitsstrukturen eines jeden einzelnen, die ein Phänomen zu Tage bringen, das sich mit dem allgemeinen Begriff Burnout tituliert. Dabei ist anzumerken, dass Burnout als Sammelbegriff diverse psychische und psychosomatische Erscheinungsbilder subsumiert – ohne dass in der Fachwissenschaft hierzu eine wirkliche Einigkeit darüber besteht. Eine Abgrenzung zu anderen psychischen Erkrankungen wie Depressionen fällt schwer.

Trotz der fehlenden Begriffsklarheit Burnout, müssen die Arbeitgeber auf das zunehmend auftretenden Erkrankungsbild Burnout reagieren. Nicht zuletzt deshalb weil auch die Gesetzgebung im Arbeitsschutz diesen Veränderungen der Belastungen Rechnung trägt. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit ist, neben den Maßnahmen der Unfallverhütung (die in der Vergangenheit im Vordergrund stand) ein gleichberechtigtes Ziel im Arbeitsschutzgesetz von 1996. Im Rahmen der Beurteilung von Arbeitsbedingungen hinsichtlich einer möglichen Gefährdung der Gesundheit (entsprechend § 5 Arbeitsschutzgesetz) sind insbesondere auch Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Qualifikation der Beschäftigten zu berücksichtigen. Somit sind auch die auslösenden Faktoren für psychische Fehlbelastungen zu berücksichtigen.

In der Burnout Forschung weisen die vorliegenden Burnout-Konzepte und Erklärungsmodelle einen stark defizitären Theoriestatus auf. Es gibt eine Vielzahl von Burnout-Modelle in

der Fachliteratur, die alle unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte aufweisen. Dies führt dazu, dass Unklarheit darüber besteht, was Ursache, Symptome und Folgen von Burnout sind. Des Weiteren fehlt in der fachwissenschaftlichen Diskussion eine klare Abgrenzung zu verwandten Konstrukten wie Stress, Unzufriedenheit, Angstneurosen oder Depression. Auffallend ist jedoch, dass große Ähnlichkeiten zwischen Depressionen und Burnout hinsichtlich der Symptomatik und den Entstehungsbedingungen bestehen. Des Weiteren werden in den Theoriemodellen bestimmte Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale wie zum Beispiel ungünstige Bewältigungsstrategien, ungünstiges Kommunikationsverhalten, ungünstiges Aggressionsverhalten oder mangelnde Fähigkeiten tragfähige Bindungen und Beziehungen (Awareness) herzustellen, vernachlässigt. Was jedoch allen gemeinsam ist, und worüber Einigkeit in der wissenschaftlichen Diskussion besteht ist, dass Burnout

- etwas sehr individuelles ist,
- mit einem großen Energieverlust für den Einzelnen einher geht,
- Symptome der Erschöpfung enthält, die mit reduziertem Engagement und mit brüchigen sozialen Beziehungen einher gehen und
- einen Verlaufprozess darstellt, der unterschiedliche Verlaufsphasen hat.¹

Burnout ist in den Unternehmen ein vielverwendeter Begriff und erweckt fast den Eindruck eines (psychologischen) Modetrends. Burnout ist nicht zuletzt ein arbeitspsychologischer Begriff für spezifische Arten der Stressreaktion und der Erschöpfungsdepression. Man könnte auch sagen, dass mit der Begrifflichkeit Burnout ein Umgehungstatbestand oder eine neue/andere Begrifflichkeit für psychische Erkrankungsbilder der Stressreaktion und der Erschöpfungsdepression gefunden wurde, die im gesellschaftlichen Sinne „hoffähig“ ist. Unter dieser Betrachtungsweise ist jemand der an Burnout erkrankt ist, nicht jemand der versagt hat, sondern jemand der hoch engagiert und leistungsbereit ist. Beide Eigenschaften: Engagement und Leistungsbereitschaft sind gesellschaftlich hoch anerkannte Eigenschaften.²

Der Begriff Burnout wurde erstmals von dem Psychoanalytiker FREUDENBERGER benutzt, und umfasst das „versagen, abnutzen und erschöpfen durch außerordentliche Verausgabung an Energie, Kraft oder Ressourcen“. Demnach ist Burnout besonders bei motivierten und engagierten Mitarbeitern zu beobachten, welche körperliche Erschöpfungssymptome und Müdigkeit zeigen.³

Bei der Entstehung von Burnout handelt es sich nicht um eine Reaktion auf ein einmaliges und kritisches Ereignis (wie z.B. bei einem psychischen Trauma), sondern um eine individuelle Reaktion auf immer wiederkehrende emotionale Belastungen im (beruflichen) Alltag. Burnout stellt einen schleichend einsetzenden und langwierigen, kumulativen Prozess dar, bevor es zu merklichen körperlichen Beschwerden und im Endstadium zum physischen und psychischen Zusammenbruch kommt. Hinsichtlich der Verlaufsphasen gibt es in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Aussagen. Die von LITZCKE und SCHUH herangezogene Verlaufsdarstellung ist für die betriebliche Praxis eine sehr geeignete. Die Aufteilung in 12 Verlaufsphasen ist nicht zu grob und ermöglicht dadurch eine hinreichend genaue Beschreibung einzelner (beobachtbarer) Verhaltensmerkmale, die für Kollegen und Vorgesetzte mögliche Hinweise in der betrieblichen Praxis liefern können. Die zwölf Verlaufsphasen von Burnout sind demnach:

1. *Zwang sich zu beweisen* (Leistungszwang). Die Bereitschaft eigene Grenzen und Rückschläge zu akzeptieren sinkt.
2. *Zunehmende Einsatzbereitschaft*. Alles muss selbst gemacht werden. Delegation wird als zu umständlich und zeitaufwändig angesehen. Gefühl der eigenen Unentbehrlichkeit.

1 vgl. KRAMIS-AEBISCHER (1995), S. 56 ff.

2 vgl. LITZCKE, S.; SCHUH, H. (2003), S. 172 ff.

3 vgl. ENZMANN, D.; KLEIDER, D. (1989), S. 25 f.

3. *Vernachlässigung eigener Bedürfnisse.* Bedürfnis nach Entspannung und sozialen Kontakten tritt in den Hintergrund. Vermehrter Kaffee-, Nikotin- und Alkoholgenuss können folgen. Eventuell treten Schlaf-Rhythmus-Störungen auf.
4. *Verhältnis von inneren Bedürfnissen und äußeren Erfordernissen stehen in einem Missverhältnis.* Fehlleistungen treten aufgrund von Energiemangel und damit einhergehendem Konzentrationsmangel auf.
5. *Persönliche Werte werden umgedeutet.* Wahrnehmungsverschiebungen treten aufgrund von Abstumpfung auf. Prioritäten verschieben sich. Soziale Kontakte werden als Belastung erlebt.
6. *Verleugnung von Problemen.* Probleme werden verdrängt, um zu funktionieren. Zunehmende Isolation, Zynismus, aggressive Abwertungen, Ungeduld und Intoleranz treten auf. Zunehmende Leistungseinbußen und körperliche Beschwerden treten auf. Fehlendes Einfühlungsvermögen (Empathie) im Umgang mit anderen Menschen ist auffällig. Es kommt zunehmend zu einem Verhalten, das mit kalkulierter Empathie umschrieben werden kann.
7. *Rückzug aus der Umwelt.* Soziale Netzwerke werden als feindlich, fordernd, ja teilweise sogar als überfordernd erlebt. Zunehmende Entfremdung prägen das Selbstbild. Zunehmend kann es zu Alkohol- oder Medikamentenmissbrauch kommen.
8. *Nach außen sichtbare Verhaltensänderungen treten auf.* Zuwendungen der Umwelt werden zunehmend als persönlicher Angriff wahrgenommen. Paranoide Reaktionen entstehen.
9. *Depersonalisierung.* Ein Gefühl des „automatisch funktionieren“ wird erlebt.
10. *Empfinden innerer Leere.* Gefühle des ausgelaugt seins, der Mutlosigkeit und der Leere treten auf. Panikattacken und Angstzustände (Angstneurosen) prägen das Gesamtbild. Auch sind exzessive Ersatzbefriedigungen zu beobachten.
11. *Depression.* Verzweiflung, Erschöpfung und Niedergeschlagenheit sind vorherrschend.
12. *Zusammenbruch.* Es kommt zur völligen geistigen, emotionalen und körperlichen Erschöpfung.⁴

Die Verlaufsphasen sind voneinander nicht klar abtrennbar und über die Dauer der jeweiligen Phasen kann keine Aussage gemacht werden. Logisch-sachlich sind die Phasen nachvollziehbar. Eine schlüssige empirische Absicherung fehlt jedoch.

Im beruflichen Alltag werden ihre Anfänge meist nicht bemerkt und nicht alle Mitarbeiter zeigen eine solche Reaktion auf anhaltende Belastungssituationen.

Warum ist das so?

Was unterscheidet die einzelnen Mitarbeiter im Umgang mit Belastungssituationen im Alltag? Warum reagieren die einen mit psychischen und physischen Beschwerden, die anderen nicht?

Das sind Fragen, die sich im Einzelnen nicht so einfach beantworten lassen. Psychische und physische Beschwerden oder auch Burnout sind das Resultat von sozialem Stress, der ganz individuell vom Einzelnen bewältigt wird. Burnout kann mit positiven Stressbewältigungsstrategien entgegengewirkt, mit negativen Stressbewältigungsstrategien begünstigt werden. Burnout kann auch als ein fehlgeschlagener Bewältigungsversuch einer langandauernden sozialen Stresssituation gesehen werden. Wie ein Mitarbeiter letztlich mit Stress umgeht, hängt ganz wesentlich zum Einen von der individuellen kognitiv-emotionalen Bewertung der Situation ab, zum Anderen von den individuellen Stressbewältigungsstrategien.

Stressbewältigungsstrategien sind alle kognitiven und verhaltensorientierten Aktivitäten eines Individuums, um den Stressor zu beseitigen.⁵ In der Fachliteratur werden im wesentlichen vier Stressbewältigungsstrategien unterschieden:

4 vgl. LITZKE, S.; SCHUH, H. (2003), S. 172 ff.

5 vgl. KRAMIS-AEBISCHER, K. (1995), S. 89 ff.

- *Aktive oder direkte Stressbewältigungsstrategien:* Sie versuchen die stressauslösenden Faktoren aktiv zu beeinflussen, die stresshafte Situation oder sich Selbst zu verändern.
- *Passive oder indirekte Stressbewältigungsstrategien:* Sie vermeiden oder leugnen die Belastung.⁶
- *Emotionsorientierte Bewältigung:* Umfasst Handlungen, die der Kontrolle bzw. Regulierung der emotionalen und körperlichen Reaktionen dienen (z. B. Vermeidungsverhalten).
- *Problemorientierte Bewältigung:* Orientiert sich an der Lösung des Problems. Umfasst das Wahrnehmen des Problems, das Suchen nach Lösungsstrategien und deren Umsetzung, sowie die Überprüfung der Effektivität von Lösungsstrategien.⁷

Negative Stressbewältigungsstrategien sind überwiegend mit Stressvermehrung verbunden, da die eigentliche stressauslösende Ursache nicht nachhaltig beseitigt wird.

Negative Stressbewältigungsstrategien sind zum Beispiel Flucht oder Vermeidung. Flucht wird als Basalmechanismus zur Beseitigung oder Minderung von Stress angesehen. Flucht an sich ist keine effektive Stressbewältigungsstrategie, da verhindert wird, dass wirksame Stress- bzw. Problemlösungsstrategien entwickelt werden. Eine persönliche Weiterentwicklung wird eher verhindert.

Ähnlich verhält es sich bei der Vermeidungsstrategie. Vermeidung kann eine grundlegende Bewältigungsstrategie sein, sofern sie situationsangemessen ist und nachhaltig stressreduzierend wirkt. Menschen, die von ihrem naturell aus eher ängstlich reagieren, versuchen häufig stressauslösende Situationen zu vermeiden. Wird ein solches Verhalten manifestiert, engt sich der Handlungsspielraum des Einzelnen zunehmend ein, da immer mehr Situationen als beängstigend erlebt und aus dem Weg gegangen wird. Dies ist zum Beispiel bei Angstneurosen zu beobachten. Im schlimmsten Fall sind die Klienten noch nicht einmal mehr in der Lage, die alltäglichsten Dinge wie z. B. einkaufen gehen, Bus fahren etc. zu vollbringen. Möchte man es etwas poetischer ausdrücken, ist Flucht oder Vermeidung nichts anderes als Flucht aus dem Leben – es ist Selbstboykott. Man verhindert selbst, aktiv sein Leben zu gestalten, und mit bewältigen von als schwierig empfundenen Situationen neue Lösungsstrategien zu entwickeln. Ein persönliches Lernen wird weitgehend verhindert.⁸

In der Gestaltpädagogik spricht man in diesem Zusammenhang auch von sogenannten neurotischen Blockaden.

Der Umgang mit stressauslösenden Situationen hängt ganz wesentlich von den Persönlichkeitsmerkmalen einer Person und deren persönlicher Biographie ab. Um dies besser zu verstehen, ist ein Ausflug in die Gestaltpädagogik sinnvoll.

Das „Selbst“ konstruiert sich durch die Kontaktgrenze, die der Ort ist, an dem das Individuum Neues aufnimmt oder abstößt. Der Akt der Integration bzw. der Abgrenzung kann vor allem durch Einflüsse der individuellen Biographie, durch sozio-kulturelle Faktoren und durch sozio-biologische Dispositionen präformiert werden. Im Austausch mit dem Umfeld können sich, auf der Grundlage der „Selbstaktualisierungstendenz“ und der „Bedürfnishierarchie“, verschiedene, relativ stabile Muster der Kontaktaufnahme bzw. Kontaktunterbrechung herausbilden, die im Verlauf der Sozialisation erworben werden und größtenteils dem Bewusstsein entzogen sein können.⁹ In der Berufspädagogik hat man in zahlreichen Forschungen untersucht, wie sich das soziale Umfeld, auf die schulischen Leistungen, Berufswahl und den beruflichen Werdegang auswirkt. Nachweisen konnte man, dass das soziale Umfeld von Jugendlichen mit den schulischen Leistungen, der Berufswahl und dem beruflichen Werdegang korreliert. Die in einer Gesellschaft geteilten Normen, Werte und implizite Verhaltensregeln bieten den Rahmen für die Interpretation von Verhaltensweisen anderer und

6 vgl. BARTH, A. R. (1992), S. 46 ff.

7 vgl. KRAMIS-AEBISCHER, K. (1995), S. 6 ff.

8 vgl. dazu auch JUNG, M. (2006)

9 vgl. BUROW, O.-A. (1993), S. 33

Orientierung für das eigene Handeln. Nur durch solche für die Mitglieder einer Gesellschaft oder Gruppe relativ allgemeingültigen Interpretationsraster können dem Verhalten einer Person Intentionen, Bedürfnisse, Interessen zugesprochen werden. Die oft implizite Botschaft von Interaktion und Kommunikation können nur durch Rückgriff auf solches Regelwissen entschlüsselt werden. Gleichzeitig orientiert sich eine Person an solchen Regeln, um eigenen Bedürfnissen Ausdruck zu verleihen. Eine Interaktion mit einem anderen Menschen ist immer geleitet von Einschätzungen der Intentionen, der Befindlichkeiten, der Interessen und anderen nicht direkt beobachtbaren Zuständen des Gegenüber. Interpretation ist ein der Kommunikation und Interaktion inhärenter Bestandteil. Die impliziten Botschaften bestimmter Verhaltensweisen werden in der sozialen Interaktion mit einem hohen Maß an Sicherheit identifiziert und bewirken Reaktionen beim Empfänger. Neben den innerhalb eines Kulturkreises oder einer gesellschaftlichen Schicht relativ ähnlichen Interaktionsmuster, welche sich anlehnen an gesellschaftlich geteilte Normen und Werte, wird es individuell, persönliche Einfärbungen geben.¹⁰ Mit diesen Untersuchungen hat die berufspädagogische Forschung sich implizit mit dem gestaltpädagogischen Modell der Selbstaktualisierung beschäftigt. Das Modell beschreibt, wie über erlernte Normen und Werte ein Mensch Kontaktgrenzen zu seiner Umwelt aufbaut, neurotische Blockaden entwickelt und Kontakt zur Umwelt zulässt oder verweigert. Kinder und Jugendliche aus unterschiedlichen sozialen Schichten bekommen in der Regel unterschiedliche Norm- und Wertesysteme mit. Diese Norm- und Wertesysteme beeinflussen nach dem Modell von BUROW unter anderem den Zugang zu Lehr-/Lerninhalten.

Nach BUROW sind die Mehrzahl der Kontaktprozesse, Prozesse, die zur unmittelbaren Aufrechterhaltung der grundlegenden Existenzbedingungen des Menschen dienen, sozio-biologisch geprägt sind und im Unterbewussten ablaufen, wie z.B. die Regulierung der Körpertemperatur, Stoffwechselfvorgänge, An- und Entspannungsprozesse etc. Darüber hinaus gibt es eine weitaus geringere Anzahl von Prozessen, die dem direkten Bewusstsein zugänglich sind oder ihm zugänglich gemacht werden können.¹¹ Um diese Aussagen zu begründen, greift er auf Ergebnisse der Hirnforschung zurück.

Der höchstentwickelte Teil des Gehirns macht den Forschungen zufolge (auf die BUROW sich stützt) das spezifische Menschsein aus und ist der Ort, an dem bewusste Entscheidungen getroffen werden können. Das „Selbst“ steht BUROW zufolge in einem permanenten Austauschprozess mit seiner Umwelt, das durch Umwelteinflüsse und sozio-biologische Dispositionen, sozio-kulturell und individuell präformierte Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster gefiltert wird.¹²

Folgt man den nicht unumstrittenen Vorstellungen der Evolutionsbiologie, so scheint es, dass mit fortschreitender Evolution sowie der permanenten Umgestaltung der gesellschaftlichen Verhältnisse archaische Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster in zunehmenden Maße dysfunktional werden, wohingegen sich anscheinend der Bereich bewusster Entscheidungsmöglichkeiten für die Neustrukturierung adäquaterer Muster ausdehnt.¹³

Aus dem Gesagten zieht BUROW die Schlussfolgerung, dass unser aktuelles Erleben sowohl durch archaische Muster aus dem Stamm- und Zwischenhirn, wie auch durch neuere Muster aus der Großhirnrinde gesteuert wird. Die Wirksamkeit archaischer Antriebe der Psyche bewahrt anscheinend zum einen wichtige Errungenschaften der Evolution, stellt den Menschen aber andererseits vor die Aufgabe dysfunktionale Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster durch funktionale zu ersetzen.¹⁴ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch GERHARD ROTH in seinem Buch „Das Gehirn und seine Wirklichkeit“¹⁵.

10 vgl. SANTJER, I.; SCHUMACHER, L. (1999), S. 174

11 vgl. BUROW, O.-A. (1993), S. 33

12 vgl. BUROW, O.-A. (1993), S. 35 sowie NITSCH-BERG, H.; KÜHN, H. (2000), S. 39

13 vgl. BUROW, O.-A. (1993), S. 35

14 vgl. BUROW, O.-A. (1993), S. 35

15 vgl. ROTH, G. (1995)

Vor diesem Hintergrund gilt, dass „persönliches Wachstum“¹⁶ ein Ausdruck der evolutiv möglich gewordenen Erweiterung des bewussten Handlungs- und Verhaltensspielraums der Menschen ist. Dabei geht es der Gestaltpädagogik um einen konzeptionellen und methodischen Beitrag zur Entfaltung der bislang ungenutzten Potentiale des Menschen.

Für BUROW gilt, dass die Art und Weise, wie ein Mensch Kontakt aufbauen bzw. unterbrechen kann, sowohl Ausdruck des Entwicklungsstandes des Menschen im allgemeinen, wie auch des Individuums im besonderen sein kann. Dies wird deutlich, wenn er sagt: „In der Kontaktgrenze sind so allgemeine und individuelle Faktoren zugleich aufgehoben“¹⁷. Folgt man diesen Überlegungen, ergibt sich, dass es für die Selbstaktualisierung des Einzelnen sowohl eine gattungsspezifische, als auch eine individuelle Grenze gibt. Die gattungsspezifische Grenze ergibt sich aus den allgemein prägenden Faktoren, wie z. B. sozio-biologische Ausstattung, Entwicklungsstand der Gattung und der Evolution. Die individuellen Grenzen ergeben sich vor allem durch den Stand der sozio-kulturellen Entwicklung und die besonderen Bedingungen der individuellen Biographie.¹⁸

Doch wie könnte das Kontaktmodell von BUROW mit der Entwicklung von Burnout zusammenhängen. BUROW sagt vereinfacht gesprochen nichts anderes, als dass Werte und Normen eines Individuums darüber bestimmen, welche Informationen aufgenommen bzw. nicht-aufgenommen werden. Versucht man nun die Aussagen von BUROW mit den Erkenntnissen der systemischen Betrachtungsweise der Psychologie zu verknüpfen, könnte ein mögliches Erklärungsmodell des Phänomens Burnout entstehen. Die systemische Psychologie unterscheidet zwischen zu harten und zu weichen Wirklichkeiten. Zu harte Wirklichkeiten oder Weltbilder entstehen durch sehr eng ausgelegte Wert- und Normsysteme. In solchen Interaktionssystemen wird die Konsens-Wirklichkeit sehr hart. Im Extremfall gibt es nur eine eindeutige und ambivalenzfreie Wahrheit. In Systemen, in denen dies vorherrscht, haben sich die Systemmitglieder den Werten und Sachzwängen zu fügen. Dabei ist die Vorannahme einer eindeutigen Wirklichkeit vorherrschend. Dieses harte Weltbild entsteht und erhält sich nur, wenn alle Interaktionsteilnehmer eines solchen Interaktionssystems sich an die Spielregeln halten – also muss in einem solchen System der Fokus der Aufmerksamkeit in der Kommunikation immer eng, auf das vermeindlich „wirklich“ Wesentliche konzentriert gehalten werden. Aus der Außenperspektive der Psychotherapie lässt sich nach SIMON feststellen, dass in einer derart erhärteten sozialen Wirklichkeit, es vermehrt zur Ausbildung von psychosomatischen Symptomen und zu manisch-depressiven Verhalten kommt. Dabei werden in der manischen Phase die Spielregeln der harten Wirklichkeit und des engen Werte- und Normensystems quasi aufgeweicht. In der depressiven Phase herrscht die harte Wirklichkeit und somit ein eng ausgelegtes Werte- und Normensystem vor.¹⁹ Eingangs wurde darüber diskutiert, dass Burnout eine Art Erschöpfungsdepression darstellt, womit sich der Bogen zu dem eben gesagten spannen lässt. Bei Burnout-Klienten könnte ein enges, restriktives Werte- und Normensystem vorherrschen, das im Rahmen des Arbeitsprozesses in Form von gezeigten Arbeitstugenden zunächst positiv bewertet und verstärkt wird – später in seiner übersteigerten Form aber zu Erschöpfungszuständen und zum Burnout bei den betreffenden Mitarbeitern führt.

Eine zentrale Frage, die sich mir bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Burnout immer wieder aufdrängt ist, ob es die selbstaufgelegte Maske der Menschen ist, die zerbricht – oder anders formuliert: sind es die eigenen „engen“ Wert-/Normmaßstäbe, der eigene Anspruch, das Selbstbild die zerbrechen. Ist es gar die eigene Zügellosigkeit, an der wir letztlich selbst zerbrechen? Die Menschen machen sich selbst was vor. Wer macht das nicht?

16 Unter „persönliches Wachstum“ soll eine Form bewusster Beeinflussung der persönlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster verstanden werden.

17 BUROW, O.-A. (1993), S. 37

18 vgl. BUROW, O.-A. (1993), S. 37

19 vgl. SIMON, F. B. (1995), S. 224 ff.

Primär sind die Menschen aber keine „Fassadenbauer“, die sich eine Maske modellieren – sie wollen nicht per se eine „Show abziehen“ (vielleicht täten sie besser daran, es bewusst zu tun), sondern arbeiten durchaus äußerst ernsthaft und hart. Diese Ernsthaftigkeit und der Anspruch an sich selbst, bringen sie dazu, sich immer mehr aufzubürden und jedes „Maß“ zu verlieren. Es gibt eine Differenz zwischen uns selbst und dem Selbstbild!

Burnout ist nicht nur eine körperliche Erschöpfung, sondern auch eine persönliche Krise, die unter dem Imperativ steht: „Ich werde nie der sein, der ich sein möchte. Mir bleibt nur der sein zu wollen, der ich bin.“

Vielleicht ist Burnout quasi ein „innerer Tapetenwechsel“, nachdem Mensch jahrelang Wunschvorstellungen hinterhergehechelt ist – und vielleicht wird Burnout dadurch auch zu einer Chance für die Betroffenen.

Wie aber begegnen Unternehmen dem Thema Burnout in der Praxis? Eingangs wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Unternehmen abgeleitet aus dem § 5 Arbeitsschutzgesetz eine Fürsorgepflicht dem Mitarbeiter gegenüber haben.

Verallgemeinernd kann man sagen, dass Großunternehmen sich diesem Thema stärker zuwenden als Klein- und Mittelständische Unternehmen. Dies liegt aber vielleicht auch daran, dass in Großunternehmen die Gefahren für Burnout-Erkrankungen größer sind, da es durch eine sehr viel stärkere tayloristische Arbeitsteilung zu größeren Sinnentfremdungen in den Tätigkeiten kommt.

Maßnahmen die Unternehmen zur Burnout-Prävention ergreifen sind eng mit Personalentwicklungsmaßnahmen, Entgeltmodellen und Leistungen des werksärztlichen Gesundheitsdiensts verbunden. Bei allen Maßnahmen ist es wichtig, Einfluss auf die Arbeitsbedingungen zu nehmen, die Burnout auslösen können. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist Einfluss auf die Arbeitszeitregelungen zu nehmen und stringend darauf zu achten, dass die gesetzlich festgeschriebenen Arbeitszeitregelungen (8 Stunden im 6-monatigen Mittel, täglich nicht mehr als 10 Stunden und eine 11-stündige Ruhepause vor dem nächsten Arbeitseinsatz) eingehalten werden. Arbeitszeit zu einem betrieblichen Thema zu machen, bildet den Grundstein. Arbeitszeitkontensysteme, Regelungen zur Wochenendarbeit oder Pausenmodelle können einen Ausgangspunkt für die Schaffung zeitnaher und angemessener Entlastungsphasen sein. Sie entfalten ihre präventive Wirkung jedoch nur dann, wenn sie von den Beschäftigten und Führungskräften gleichermaßen respektiert und gelebt werden. Des Weiteren müssen die Führungskräfte, die Betriebsräte, Arbeitsmediziner und Mitarbeiter für das Thema Burnout sensibilisiert werden. Erst wenn eine Sensibilität für das Thema vorhanden ist, können anhand einer Gefährdungsanalyse Burnout-Risiken im Betrieb ermittelt werden. Leider existieren in vielen Unternehmen Daten zur Leistung und Performance eines Mitarbeiters, jedoch nicht zur Gesundheitssituation. Daten, die beispielsweise im Rahmen einer regelmäßigen Gesundheitsberichterstattung oder Befragungen ermittelt werden, können Aufschluss über gefährdete Bereiche oder Gruppen im Unternehmen geben und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitssituation liefern. Jedoch ist hier angemerkt, dass die Erhebung solcher Daten strengsten Datenschutzerfordernungen unterliegt – insbesondere, wenn es um Daten im Rahmen des Gesundheitsmanagements geht.

Ein zentral wichtiges Element der Burnoutprävention stellt die Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema dar. Um die „Awareness“ des Managements für einen nachhaltigen Personaleinsatz zu erhöhen, ist die Durchführung entsprechender Workshops hilfreich. Darauf können Workshops gemeinsam mit Mitarbeitern aufbauen, in denen gemeinsame Regeln und Strategien zur Arbeitsoptimierung und Erholung entwickelt und umgesetzt werden. Mitarbeiter- und führungsorientierte Trainingskonzepte können jedoch nur greifen, wenn es gelingt, widersprüchliche Arbeitssituationen, die zu einer Arbeitsintensivierung und –extensivierung im Arbeitsprozess beitragen, zum Gegenstand der regulären Kommunikation im Unternehmen werden. Hierbei stellt die Reflexion kritischer Arbeitssituationen einen wichtigen Ausgangspunkt dar, Prozesse zu optimieren und um langfristig für eine Entlastung der Mitarbeiter zu sorgen. Nicht außer acht gelassen werden darf in diesem Zusammenhang,

dass bei der Ausgestaltung von Arbeitsprozessen auf sinnstiftende Arbeitsumfänge durch die Vorgesetzten geachtet werden sollte. Der eigentliche persönliche Beitrag des Mitarbeiters zum Gesamtprozess oder Produkt sollte durch den Mitarbeiter noch erschließbar sein. Eine zu feingliedrige tayloristische Arbeitszergliederung führt zwangsläufig zu einem Sinnverlust der Arbeit. Leider beobachtet man in vielen Unternehmen wieder eine Tendenz zu tayloristischen Arbeitsmodellen – vermutlich getrieben durch einen hohen Konkurrenz- und Kostendruck. Wertvolle Errungenschaften von Arbeitsgestaltungsmodellen wie Inselfertigung etc. werden in den Hintergrund gerückt und dem Kostendruck geopfert.

Ein weiteres Element der Prävention wäre die systematische Erhebung von Belastungssituationen, z.B. über das Instrument der Mitarbeiterbefragung. Gefragt werden sollte hierbei nach

- der empfundenen Arbeitsbelastung,
- ob die Qualifikationen für die Tätigkeiten ausreichend sind,
- wie gezielte Qualifikation die Belastung mindern kann,
- wie belastend hohe Reisetätigkeiten empfunden werden,
- wie sinnstiftend die Arbeitsinhalte erlebt werden,
- wie das Betriebsklima insgesamt empfunden wird.

Sozialberatungsstellen können ergänzende, sinnvolle, zentrale Anlaufstellen für Mitarbeiter und Führungskräfte sein, die im täglichen Arbeitsprozess mögliche Anzeichen von Burnout bei sich beobachten. Eine weitere Anlaufstelle kann der werksärztliche Dienst sein.

Ausgehend von präventiven Maßnahmen des werksärztlichen Dienstes können gezielte Aktionen wie z.B. Informationsveranstaltungen zum Thema Schlafverhalten und Erholung für mehr Awareness und Sensibilität beim Einzelnen sorgen. Auch gezielte Sportangebote zum Erlernen von Entspannungstechniken wie Yoga, Tai Chi oder Meditation können positiven Einfluss haben.

Ein weiteres Beispiel zur Schaffung von mehr Sensibilität und Achtsamkeit auf sich selbst ist das gezielte Angebot von Gesundheitstrainings durch den Arbeitgeber. Ein solches Gesundheitstraining umfasst beispielsweise einen 14-tägigen Aufenthalt in einem (firmeneigenen) Gesundheitszentrum. Während der Zeit des Aufenthalts wird beispielsweise ein Gesundheits- und Fitness-Check durchgeführt. Darauf aufbauend ein Bewegungs- und Sportangebot zusammengestellt, an denen der Mitarbeiter für den Zeitraum des Aufenthalts teilnimmt. Des Weiteren werden Kurse zur gesunden Ernährung und Veranstaltungen zur Erlernung von Entspannungstechniken angeboten.

Eine weitere Möglichkeit der Burnoutprävention und (zumindest begrenzten) Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit ist das Sabbatical. Bei diesem Modell der Arbeitszeitflexibilisierung bekommt der Arbeitnehmer auf Wunsch die Möglichkeit, bis zu einem Jahr aus dem Berufsleben auszusteigen, wobei der Arbeitgeber (gegebenenfalls eingeschränkt) die Kosten der Beschäftigungspause trägt.

Ebenfalls auf die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit zielen die diversen Vorschläge zur Vorruhestandregelung ab. Sie sehen in Abhängigkeit von arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Interessen in verschiedenen Modellen variable Grenzen für die Pensionierung vor, und können so aufgrund der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit unterstützend für die Burnoutprävention wirken.

Personalentwicklungsmodelle wie Job-Rotation, Job-Enrichment und Job-Enlargement können ebenfalls Beiträge zur Burnout-Prävention leisten, da sie der Entfremdung und Verlust des Sinnzusammenhangs, der Monotonie der Arbeit, einer einseitigen Belastung und Flexibilitätsverluste entgegenwirken.

Job-Rotation impliziert einen systematischen Arbeitsplatztausch, um Arbeitsmonotonie und einseitige Belastungen zu verhindern, und um andererseits Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter zu erweitern.

Job-Enrichment beinhaltet eine vertikale Ausweitung der Arbeitsinhalte eines Mitarbeiters.

Beim *Job-Enlargement* vergrößert sich das Arbeitsfeld durch Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Aufgaben. Ziel ist die starke Unterteilung eines Arbeitsganges aufzuheben und dem Mitarbeiter eine weitgehend abgeschlossene Aufgabe zuzuteilen.

Eine weitere Möglichkeit der Burnoutprävention ist das Coaching und Mentoring, insbesondere von Führungskräften.

Beim Coaching steht eine lösungs- und zielorientierte Begleitung zur Förderung der Selbstreflexion sowie der selbstgesteuerten Verbesserung der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verhaltens im Mittelpunkt. Der Coach begleitet den Klienten bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems. Ziel dabei ist im beruflichen Kontext vor allem die Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen.

Als Personalentwicklungsinstrument bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee) weitergibt. Mentoring kommt zum Einsatz, um den Wissenstransfer zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitern oder Führungskräften zu fördern. Die inhaltlichen Schwerpunkte innerhalb der Mentoring-Beziehung sind grundsätzlich unterschiedlich, jedoch steht immer die Wissensvermittlung im Mittelpunkt. Für den Mentee ergeben sich Lernfelder darin,

- eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten besser kennen und einschätzen zu lernen,
- Unterstützung bei der Tätigkeit zu erhalten,
- den Blick zu weiten und über den Tellerrand zu schauen (Zugang zur Metaebene),
- Zugang zu Netzwerke zu erhalten,
- Mut zur eigenen Karriere zu entwickeln und diese zielstrebig anzugehen,
- Einbindung in ein Netzwerk, das neue Impulse ebenso wie konkrete Hilfe bieten kann.

Durch die in beiden Formen – Coaching und Mentoring – enthaltene Schwerpunktsetzung in der Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit können auch diese Personalentwicklungsmaßnahmen zur Burnout-Prävention beitragen.

Leider beobachtet man in der Praxis jedoch, dass gezielte Führungskräfte trainings zum Thema Burnout-Prävention und zur Burnout-Früherkennung eher die Ausnahme als die Regel sind. Hier besteht noch ein sehr großer Nachholbedarf, der in Anbetracht der stark steigenden Zahlen an psychischen Erkrankungen schnellst möglich geschlossen werden sollte.

Literatur

- BUROW, O.-A.: Gestaltpädagogik. Trainingskonzepte und Wirkungen. Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann Verlag 1993
- BUROW, O.-A.: Methoden und Wirkungen gestaltpädagogischen Lehrertrainings. Chancen für einen persönlichen und institutionellen Paradigmawechsel. In: BUROW, O.-A.; et.al. (Hrsg.): Gestalttherapie und Gestaltpädagogik heute. Grenzen achten, Grenzen öffnen, sich begegnen. Dokumentation der Berliner Gestalttage 93. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren 1993, S. 33–51.
- BARTH, A. R.: Burnout bei Lehrern. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe Verlag 1992
- ENZMANN, D.; KLEIDER, D.: Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg: Asanger Verlag 1989
- JUNG, M.: Bindungs-Angst. Die Strategie des Selbstboykotts. 2. Aufl., Lahnstein: emu Verlag 2006
- KRAMIS-AEBISCHER, K.: Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrberuf. Bern: Haupt Verlag 1995
- LITZKE, S.; SCHUH, H.: Belastungen am Arbeitsplatz. Strategien gegen Stress, Mobbing und Burnout. 2. Aufl., Köln: Deutscher-Instituts-Verlag 2003

- NITSCH-BERG, H.; KÜHN, H.: Kreative Medien und die Suche nach Identität. Methoden integrativer Therapie und Gestaltpädagogik für psychologische Praxisfelder. Band 1, Köln: Edition Humanistische Psychologie 2000
- ROTH, G.: Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen. 3. Aufl., Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1995
- SANTJER, I.; SCHUMACHER, L.: Lernen in Gruppen und Emotionale Befindlichkeit. In: SCHELTEN, A.; SLOANE, P. F. E.; STRAKA, G. A. (Hrsg.): Berufs- und Wirtschaftspädagogik im Spiegel der Forschung, Forschungsberichte des DGfE-Kongresses 1998, Opladen: Leske und Budrich Verlag 1999, S. 167–189.
- SIMON, F. B.: Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. 5. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 1995

Anschrift der Autorin: Dr. Susanne Immel, Tannenbergstraße 15, 71032 Böblingen, eMail-Adresse: S.Immel@gmx.net