

Burnout für alle – Risiko für den Wirtschaftsstandort?

Harmlose Symptome zu Beginn haben fatale Folgen und führen in eine fundamentale Arbeits- und Lebenskrise. Die „Volkskrankheit Burnout“ macht auch vor Prominenten nicht halt. Das österreichische Wirtschaftsmagazin „trend“ hat letzten Sommer zu diesem Thema Manager, TV-Stars und Minister befragt. Sie erzählten offen, wie es zum Burnout kam und wie sie die Krise gemeistert haben.

Marion Venus

Plastischer hätte man nicht darstellen können, dass Burnout nicht mehr nur den Pflegeberufen, Ärzten und dem psychosozialen Bereich vorbehalten ist. Schätzungen gehen davon aus, dass 20 bis 25 Prozent aller ArbeitnehmerInnen aller Branchen und hierarchischen Ebenen davon betroffen sind. Die Bedeutung und Brisanz des Themas ist offensichtlich: Bei der Eingabe des Suchbegriffs „Burnout“ findet man in der MEDLINE 234 Abstracts aktuellster Studien zu diesem Thema, 17 davon sind aus dem Jahr 2003, 18 Artikel aus dem Jahr 2004. Auch die Harvard Business School in Boston (USA) hat dieses Thema aufgegriffen und seine Bedeutung für Kreativität, Innovation, Wirtschaft und Gesellschaft dargestellt (siehe Kasten 1).

Was ist Burnout?

Burnout kennzeichnet einen krankheitswertigen Erschöpfungszustand. Er vollzieht sich als schleichender Prozess über einen längeren Zeitraum, und viel zu lange bemerkt man Burnout gar nicht. „Wer ausbrennt, muss wahrscheinlich einmal ‚gebrannt‘ haben, und sei es nur für das Ziel, in seinem Beruf ein hohes Maß an Kompetenz zu erreichen. Wenn das Missverhältnis von Idealen und Möglichkeiten, von An-



FOTO: KLOBUCSAR

strengungen und Belohnungen, von Positiva und Negativa nicht allzugroß sind, kann dieser Zustand unter Umständen jahrelang anhalten“ (Burisch, 2003, S. 17). Er stellt „Das Burnout-Syndrom –

die Theorie der inneren Erschöpfung“ in seinem 2003 neu aufgelegten Buch sehr anschaulich und komplex im Phasenverlauf dar. Darauf soll nun näher eingegangen werden. ▶

Phase 1: Warnsymptome

Die Anfangsphase ist gekennzeichnet durch Begeisterung für die Arbeit und Idealismus. Intrinsische Motivation treibt Menschen an, sich für ihre Arbeit überdurchschnittlich zu engagieren. Die Arbeit macht Freude, man fühlt sich stark, kompetent und leistungsfähig, man will gar nicht aufhören und abschalten. Die Freude an der Arbeit, der „Flow“ lenkt ab von Gefühlen der Ermüdung. Die Betroffenen verdrängen ihren physiologischen Regenerationsbedarf (BRAC, siehe Kasten) – weil man ja auch ohne ausreichende Erholung hervorragend arbeiten kann. Man „gehört dazu“ in unserer gnadenlosen Leistungsgesellschaft. Wer möchte zugeben, menschliche Erholungsbedürfnisse zu haben, wenn es die anderen auch nicht tun? Wer bremst, verliert.

Zu den Warnsymptomen der Anfangsphase des Burnout gehören also nach Burisch (2003) z. B. vermehrtes Engagement für Ziele, freiwillige, unbezahlte Überstunden, das Gefühl, unentbehrlich zu sein und nie Zeit für PartnerIn, Familie oder Freizeitaktivitäten zu haben. Es folgen chronische Müdigkeit, Unausgeglichenheit und müdigkeitsbedingt erhöhte Unfallgefahr.

Phase 2: Reduziertes Engagement, Depersonalisation

In der 2. Stufe folgen reduziertes Engagement für Klienten, Patienten, für die Arbeit und auch für andere Menschen, z. B. im privaten Umfeld. Weitere Kennzeichen der 2. Phase sind unter anderem emotionale Kälte, Verlust der Empathie, Unfähigkeit, Zuwendung zu geben, Meidung von Kontakt zu Kunden und/oder Kollegen, Desillusionierung bezüglich der eigenen Arbeit.

Darüber hinaus geht der Idealismus verloren. Man hat das Gefühl, ausgebeutet zu werden und zu wenig Anerkennung zu bekommen. Schließlich kommt es auch zu Partnerproblemen und Konflikten mit den eigenen Kindern. Die Folgen sind nicht nur im Zusammenhang mit der Qualität der Arbeit, sondern auch für die Gesellschaft nicht undramatisch: z. B. Väter, die keine Nerven für die Betreuung ihrer eigenen Kinder haben und



FOTO: J. OLSON

Neben dem negativen emotionalen Befinden kommt es beim „Burnout“ auch zum Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit

auch für ihre Partnerin in Alltags- und Beziehungsfragen nicht ansprechbar sind (z. B. Zapf & Semmer, 2004). Oder Mütter, die ihre Kinder am Abend nach einem anstrengenden Neun-Stunden-Arbeitstag vom Kindergarten abholen und noch mit ihnen einkaufen gehen müssen. Die dann ihre Kinder anschreien, wenn sie quängeln. Bei aller Liebe haben diese berufstätigen mehrfachbelasteten Mütter oft keine Nerven mehr, geduldig auf die Bedürfnisse ihrer Kinder einzugehen. Das schlechte Gewissen quält sie weiter, die Kinder sind traurig und tragen allzu oft bleibende psychische Schäden davon. Viele dieser Kinder werden sich später gegen die Kombination von Kind und Karriere entscheiden.

Phase 3: Emotionale Reaktionen – Schuldige?

In der nächsten Phase 3 folgen emotionale Reaktionen und Schuldzuweisungen: Depression verbunden mit Schuldgefühlen, Neigung zum Weinen, Schwächegefühl, Ruhelosigkeit, Pessimismus bis hin zu Selbstmordgedanken. Gleichzeitig – und das ist kein Widerspruch – steigt die Aggression: Vorwürfe und Schuldzuweisungen an andere, an das System, Reizbarkeit, Misstrauen und häufige Konflikte mit anderen. Spätestens jetzt merken Sie, dass Burnout nicht nur das Problem der einzelnen betroffenen Person ist, sondern dass auch viele Personen im beruflichen und privaten Umfeld dieser Person ebenfalls betroffen

sind. Burnout hat jedoch nicht nur systemische Auswirkungen, sondern auch systemische Ursachen: Unmenschliches Arbeitspensum als Folge maximaler Rationalisierungen – denn es geht ja eh auch so: ständiger Zeitdruck, ständige Überstunden, keine Zeit für Pausen und Erholung während des Arbeitstages, zu wenig Zeit für die Pflege sozialer Beziehungen bei der Arbeit oder im Privatbereich: Man ist zu müde, und man ist ja schon fast allergisch gegen „Beziehungsarbeit“. Diese braucht echtes Interesse und Zuwendung, und die kosten durchaus Energie. Mit der sozialen Unterstützung schwinden wichtige Ressourcen für die Stressbewältigung – der dramatische Verlauf ist kaum mehr aufzuhalten.

Phase 4: Abbau der Leistungsfähigkeit

In weiterer Folge kommt es, zusätzlich zum negativen emotionalen Befinden, zum Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit: Die Stresshormone – vor allem Cholesterin – sorgen dafür, dass Konzentrations- und Gedächtnisschwäche die Lösung komplexer Aufgaben schwierig bis unmöglich machen. Die Burnout-Betroffenen können kaum mehr klare Anweisungen geben, hinzu gesellt sich Entscheidungsunfähigkeit, verringerte Initiative und Produktivität sowie Dienst nach Vorschrift. Kreativität und Phantasie sind nur mehr eine blasse Erinnerung, die Betroffenen entwickeln Widerstand gegen Veränderungen aller

Art. Ausgezeichnete Voraussetzungen in einer Zeit, da die Wirtschaft so flexibel geworden ist, dass Umstrukturierungen und ständige Veränderungen in allen Unternehmen zum täglichen Leben gehören.

Phase 5: Verflachung der Emotion

Die Verflachung des emotionalen Lebens zeigt sich durch Gleichgültigkeit in

den sozialen Beziehungen, Meidung informeller Kontakte, wenig persönlicher Anteilnahme oder exzessive Bindung an einzelne Bezugspersonen. Die Betroffenen beschäftigen sich vor allem mit sich selbst und vermeiden Gespräche über die eigene Arbeit. Die fortschreitende psychische Erschöpfung zeigt sich am allgemeinen Desinteresse, Langeweile und Aufgabe der eigenen Hobbys.

Phase 6: Psychosomatische Reaktionen

Am auffälligsten macht sich die Schwächung des Immunsystems bemerkbar, die Betroffenen sind sehr anfällig für Infektionen (z. B. Grippe, Herpes ...) und werden sehr oft krank. Besonders ungesund ist es, in diesem psychophysischen Erschöpfungszustand auch noch krank arbeiten zu gehen, wozu aber viele Betroffene neigen. Krank sein in Verbindung mit dem schlechten psychischen Befinden, dem Gefühl der inneren Leere, der zunehmenden Vereinsamung und der Kraftlosigkeit, oft kombiniert mit chronischen Kopf- und Rückenschmerzen, sind sehr belastend. Dann ist es schwer, zu Hause zu bleiben und sich nicht durch Arbeit abzulenken. Krank arbeiten zu gehen ist dem Gesundheitszustand aber weiter sehr abträglich.

Eine weitere Folge ist die Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit, der Körper reagiert sozusagen mit einer konditionierten Stress-Reaktion: Er hat gelernt, dass ständig Leistung gefordert und viel Energie gebraucht wird. Der Körper stellt diese auch bereit – durch Ausschüttung von Stresshormonen (z. B. Adrenalin, Noradrenalin, Cortisol, Cholesterin ...), die kurz- und langfristig zur Bewältigung der aktuellen Anforderungen ausgeschüttet werden. Der Organismus ist psychophysiologisch hoch aktiviert, um die Stress-Situation bewältigen zu können. Gleichzeitig haben Körper und Psyche „verlernt“, abzuschalten und sich zu erholen – denn das war ja schon lange nicht mehr gefragt. Außerdem sind Erholung und Entspannung bei ständig hohem Stresshormon-Spiegel kaum möglich.

Weitere Folgen sind Schlafstörungen,

Schlaflosigkeit und Alpträume. Der Schlaf ist kaum mehr erholsam, die Ermüdung schreitet fort. Alle diese Symptome sind am autochronen Bild (einer hoch differenzierten Auswertung des 25-Stunden-EKGs) sehr gut erkennbar.

Weder Alkohol noch Schlafmittel sind geeignet, diese Situation tatsächlich zu verbessern, da sie ja an den ursächlichen Bedingungen nichts ändern und nur der Symptombehandlung dienen: Wenn die Entstehungsbedingungen und die aufrechterhaltenden Bedingungen unverändert bleiben, sich also strukturell an der Arbeitssituation nichts ändert, dann führt diese extrem belastete Situation oft in die (legale) Drogenabhängigkeit (Alkohol, Beruhigungs- und Schlafmittel ...).

Phase 7: Verzweiflung

Während man sich von einer Krankheit zur nächsten schleppt: „Na geh, bist du schon wieder krank oder noch immer?“, ist auch das psychische Befinden im Keller. Man ist immer müde, dafür kann man in der Nacht schlecht schlafen, man hat chronische Kopf- und/oder Rückenschmerzen. Da gesellen sich noch Zweifel an der Berufswahl hinzu, das Gefühl der Sinnlosigkeit und der Hoffnungslosigkeit sowie eine negative Einstellung zum Leben. Letztendlich mündet Burnout in existentielle Verzweiflung und Selbstmordabsichten.

Kein Anspruch auf Rehabilitation

Man sieht also, dass es sich bei Burnout um ein sehr komplexes Gefüge extremer Belastungsfaktoren und -reaktionen handelt, die eindeutig krankheitswertig sind. Im ICD-10 wird das „Ausgebranntsein“ und der „Zustand der totalen Erschöpfung“ mit dem Diagnoseschlüssel Z73.0 erfasst. Das ICD-10 ist das im österreichischen Gesundheitswesen verbindlich gültige „Internationale Klassifikationssystem der Erkrankungen“. Burnout ist also eine Erkrankung, deren Behandlung der Leistungspflicht der Kranken- und Pensionsversicherungsträger unterliegt. Dennoch wird mit Betroffenen oft sehr

HOW TO KILL CREATIVITY

Amabile TM. (1998)

Harvard Business School, Boston, MA, USA.

In today's knowledge economy, creativity is more important than ever. But many companies unwittingly employ managerial practices that kill it. How? By crushing their employees' intrinsic motivation--the strong internal desire to do something based on interests and passions. Managers don't kill creativity on purpose. Yet in the pursuit of productivity, efficiency, and control--all worthy business imperatives--they undermine creativity. It doesn't have to be that way, says Teresa Amabile. Business imperatives can comfortably coexist with creativity. But managers will have to change their thinking first. Specifically, managers will need to understand that creativity has three parts: expertise, the ability to think flexibly and imaginatively, and motivation. Managers can influence the first two, but doing so is costly and slow. It would be far more effective to increase employees' intrinsic motivation. To that end, managers have five levers to pull: the amount of challenge they give employees, the degree of freedom they grant around process, the way they design work groups, the level of encouragement they give, and the nature of organizational support. Take challenge as an example. Intrinsic motivation is high when employees feel challenged but not overwhelmed by their work. The task for managers, therefore, becomes matching people to the right assignments. Consider also freedom. Intrinsic motivation--and thus creativity--soars when managers let people decide how to achieve goals, not what goals to achieve. Managers can make a difference when it comes to employee creativity. The result can be truly innovative companies in which creativity doesn't just survive but actually thrives.

unsensibel umgegangen: Wer schließlich seinen Job aufgibt und dann arbeitslos ist, muss sich erst krank schreiben lassen, um nicht sofort wieder in die Job-Vermittlungsmaschinerie gesteckt zu werden. Vollkommen klar ist, dass Menschen schon ab einem relativ frühen Burnout-Stadium (also ab Phase 3 oder 4) nicht mehr in der gesundheitlichen Verfassung sind, gegebenenfalls einen neuen Job anzunehmen – wenn vorher keine ausreichend lange und effiziente Rehabilitations- und Erholungsphase genützt wurde.

Adäquate Behandlung und Rehabilitation bei Burnout-Betroffenen sind jedoch in unserem Gesundheitssystem bisher nicht vorgesehen. Die unvermeidbare Folge sind Langzeit-Arbeitslosigkeit und in vielen Fällen auch Schwierigkeiten mit dem AMS: AMS-BetreuerInnen müssen ihre Vermittlungsquote erfüllen und haben wenig oder keine Möglichkeiten, Burnout-Betroffenen Hilfe anzubieten.

Viele Burnout-Betroffene werden zu vermittlungsorientiertem Job-Coaching oder Bewerbungs-Trainings geschickt. Das ist angesichts des schwer angeschlagenen Gesundheitszustands des Betroffenen nicht nur zynisch, sondern in den meisten Fällen auch wirklich sinnlos. Welches Unternehmen möchte einen ausgelaugten, ausgebrannten, demotivierten neuen Mitarbeiter einstellen, wenn es so viele andere qualifizierte BewerberInnen gibt?

Und wie soll sich ein Burnout-Betroffener einem möglichen neuen Arbeitgeber als motiviert und leistungsfähig präsentieren, wenn er/sie kaum mehr die Kraft zur Bewältigung seines/ihrer Lebens aufbringt?

Burnout kostet viel

Frühestens nach ca. einem halben Jahr Erholung und ALV-Bezug sind die Burnout-Betroffenen wieder in der Lage, über ihre weitere berufliche Zukunft nachzudenken und sich entsprechend zu orientieren. Viele wollen nicht mehr in ihren ursprünglichen Beruf zurück, der sie so krank gemacht hat. Sie haben dadurch dringenden Aus- oder Weiterbil-

dungsbedarf, was teuer werden kann. Es stellt sich die Frage, warum diese dramatische Form arbeitsbedingter Erkrankungen in der österreichischen Gesundheits- und Wirtschaftspolitik noch gar keinen Stellenwert hat und die Verantwortlichen hier beharrlich wegsehen. Ein bisschen freiwillige Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), die jedoch fast nie zu diesen wichtigen Themen vordringen kann, ist mit Sicherheit zu wenig. Auch der ArbeitnehmerInnen-Schutz durch ArbeitsmedizinerInnen und SFKs hat bisher nicht viel ändern können.

In seinen Ursachen und Erscheinungsformen ist das Burnout-Syndrom sehr komplex und beschränkt sich keineswegs nur auf helfende Berufe. Dort tritt Burnout jedoch sehr häufig auf und ist seit vielen Jahren auch sehr gut erforscht. Relativ neu ist die Erkenntnis, dass Steigerung der Arbeitsintensität, zunehmender Druck auf diejenigen ArbeitnehmerInnen, die noch nicht wegrationalisiert wurden, unstrukturierte Verteilung und schlechte Organisation der verbliebenen Arbeit, keine Zeit für Kommunikation und Führungsausgaben, unklare Kompetenzen und Zuständigkeiten bei immer mehr Berufstätigen aller Branchen Burnout verursachen. Als burnout-gefährdet gelten vor allem Beschäftigte in helfenden und kreativen Berufen, z. B. GrafikerInnen, Werbefachleute, EDV-SpezialistInnen, JournalistInnen, ArchitektInnen usw. Als ständige „Ideenproduzenten“ laufen sie ebenfalls Gefahr „auszubrennen“. Im Zustand der Erschöpfung kann man sich schlicht und ergreifend keine kreativen Ideen mehr aus dem Gehirn winden. Weiters sind beispielsweise MitarbeiterInnen betroffen, von denen eine extreme Leistungsverausgabung verlangt wird (Führungskräfte, Jung-Akademiker etc.), oder die endlose Frustrationen in ihrem Job erleben.

ARBEITSZEIT-FLEXIBILISIERUNG

In diesem Zusammenhang wirkt die aktuelle Diskussion um Arbeitszeitflexibilisierung bzw. -verlängerung zynisch: Soll sich die Situation noch dramatischer zuspitzen?

Dabei ist nicht klar, worum es geht: Geht es um die Flexibilisierung entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen, wie z. B. in teilautonomen Arbeitsgruppen oder von Flexibilisierung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben? Oder sprechen wir von „MitarbeiterInnen auf Abruf“, denen das Unternehmen diktieren darf, wann sie arbeiten müssen, und wann sie zu Hause bleiben sollen? Wie viel Sicherheit bleibt?



FOTO: PHOTODISC

Rahmenbedingungen und Verbreitung

Es gibt Schätzungen, dass ca. 20 bis 25 Prozent aller ArbeitnehmerInnen von Burnout betroffen sind. Derzeit gibt es in Österreich keine repräsentativen validen und reliablen Burnout-Erhebungen, die das bestätigen würden. Es gibt jedoch keinen Grund zur Annahme, dass heute weniger als 20 Prozent der ArbeitnehmerInnen betroffen sind.

In Zukunft wird es sogar noch mehr Burnout-Betroffene geben: Der wirtschaftliche Druck der Globalisierung und Rationalisierung sowie die von Entscheidungsträgern der Industrie ständig angeordnete Standort-Flucht gen China, Indien und Osteuropa erzeugt noch mehr Druck auf die einzelnen MitarbeiterInnen. Die teilweise extreme Verausga-

bung der MitarbeiterInnen ist nicht nur ein Zeichen von Motivation und Interesse für die Arbeit. Sie ist auch ein Zeichen der Angst um den eigenen Arbeitsplatz, die MitarbeiterInnen über ihre eigenen Bedürfnisse und die Grenzen ihrer körperlichen, kognitiven und psychischen Leistungsfähigkeit hinweg zur Arbeit bis zur Erschöpfung antreibt.

Emotionale Erschöpfung und Depression

Burnout bezeichnet einen Zustand extremer psychischer und physischer Erschöpfung als Folge von lang andauerndem massivem Stress, der die individuellen Bewältigungsmöglichkeiten (Coping) der Betroffenen übersteigt (Ulich & Wülser, 2004). Die Vielfalt der Faktoren, die zum Burnout beitragen und die Vielgestaltigkeit der Symptome, in denen sich Burnout äußert, machen es schwierig, Burnout nicht nur als eigenständige Krankheit, sondern auch rechtzeitig zu erkennen. Etwas mehr als die Hälfte der Betroffenen leidet zusätzlich unter Depressionen, vor allem in fortgeschrittenen Phasen des Burnout.

Ulich & Wülser (2004) fassen zusammen, dass Burnout im Gegensatz zu Depression ein arbeitsspezifisches Syndrom ist, während Depression ein kontext-unabhängiges Syndrom ist, das jedoch sehr oft Folge von chronischem Stress oder Begleiterscheinung von Burnout bzw. eines Erschöpfungssyndroms ist. Zapf & Semmer (2004) stellen fest, dass die Überlappung von Burnout und anderen allgemeinen Beanspruchungsfolgen (wie z. B. chronische Müdigkeit) groß ist. Das Ergebnis aller genannten Syndrome ist für die Betroffenen jedenfalls mit großem Leidensdruck und längerfristig stark eingeschränkter Leistungsfähigkeit und Lebensqualität verbunden.

Ein besonderes Risiko im Zusammenhang mit Burnout ist, dass die Betroffenen viel zu spät bemerken, dass sie sich bereits in der Burnout-Spirale befinden. Je länger man sich in diesem Prozess befindet, desto schwieriger wird die Rückkehr zur Gesundheit und ins produktive, gesunde Arbeitsleben.

Ursachen des Übels

„Gratifikationskrise“

Ulich & Wülser (2004) sowie Zapf & Semmer (2004) nennen als eine wichtige Burnout-Ursache neben Emotionsarbeit in den personenbezogenen Dienstleistungen das Effort-Reward-Imbalance-Modell von Siegrist. Das Ausbleiben von adäquater Belohnung nach erfolgten Investitionen steht im Zentrum des „Modells beruflicher Gratifikationskrisen“. Auf der einen Seite stehen die Anforderungen – sowohl beruflich vorgegebene wie auch die eigenen Ansprüche an die eigene Leistung: „Wie perfekt ist perfekt genug – wann bin ich selbst endlich mit meiner Leistung zufrieden?“

Auf der anderen Seite stehen die „Gratifikationen“ oder „rewards“: Sie beinhalten Bezahlung, Wertschätzung, berufliche Statuskontrolle etc. Mit letzterem ist im Wesentlichen die Kontrolle über und Anreize durch die eigene berufliche Position gemeint. Beispiele für mangelnde Statuskontrolle sind vor allem Unsicherheit des Arbeitsplatzes, erzwungener beruflicher Wechsel, beruflicher Abstieg oder fehlende Aufstiegsmöglichkeiten.

Das Effort-Reward-Imbalance-Modell besagt nun, dass es zu Stress kommt bzw. Burnout durch die Arbeit fördert, wenn Anstrengungen und Gratifikationen nicht in einem ausgeglichenen Verhältnis stehen. Theoretisch wird damit die Perspektive der Stressforschung erweitert: Es geht nicht nur um die Frage, wie belastend eine Situation angesichts der zu ihrer Bewältigung zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Person ist. Darüber hinaus ist von entscheidender Bedeutung, ob eine in Kauf genommene Belastung sich „lohnt“, weil ihr die entsprechenden Gratifikationen gegenüber stehen.

Wenngleich die häufig vorgenommene Bildung eines Quotienten aus effort und reward methodisch nicht unproblematisch ist und die Zusammenfassung von internen und externen Anforderungen konzeptionell Fragen nach deren Verhältnis und Zu-

BASALER AKTIVITÄTSRHYTHMUS

... oder BRAC = Basic Rest-Activity Cycles (Hildebrandt, Moser, Lehofer, 1998)

Im menschlichen Organismus findet man neben dem Circadianen Rhythmus (Tag-Nacht-Rhythmus) auch den Basalen Aktivitätszyklus (BRAC), der während des 24-Stunden-Zyklus wirksam ist. Die Periodendauer beträgt durchschnittlich 90 Minuten und ist gut im 25-Stunden-EKG erkennbar. Nach durchschnittlich 90 Minuten psychophysiologischer Leistungsfähigkeit (Activity) sinkt das Leistungs- und Aktivierungsniveau deutlich (Rest), Körper, Geist und Seele fordern eine Pause: Man kann kaum verhindern, dass Gedanken abgleiten, man kann nicht mehr konzentriert zuhören, gähnt, achtet weniger auf Unfallrisiken und Sicherheitsaspekte, der Körper schaltet auf Pause.

Wenn man konsequent diesen BRAC Rhythmus ignoriert, weil man ja so viel zu tun hat – wie gut kann die Qualität der Arbeit in diesen psychophysiologischen Ruhephasen sein? Außerdem kostet es extrem viel Energie, die psychophysiologische Ruhephase zu „überbrücken“: Und man ist dem Burnout schon wieder einen großen Schritt näher, wenn man das regelmäßig macht und auch die übrigen Bedingungen „stimmen“.



FOTO: PHOTODISC

Burnout-Betroffene sollten nach Möglichkeit für mindestens zwei Wochen auf einen erholsamen Urlaub fahren

sammenwirken aufwirft, liegt hier laut Zapf & Semmer (2004) ein interessanter Ansatz vor. Die Vorhersage physischer Erkrankungen in Längsschnittstudien gelingt damit auf eindrucksvolle Weise.

Fehler der Arbeitsorganisation

Darüber hinaus sind auch Fehler in der Arbeitsorganisation wichtige Entstehungsbedingungen für chronischen Stress, Erschöpfung und Burnout. Hier ist vor allem ständiger Zeitdruck kombiniert mit zahlreichen Überstunden über lange Zeit hinweg bei zugrundeliegender chronischer Arbeitsüberlastung eine zuverlässige Entstehungsbedingung für Burnout. Fehlende soziale Unterstützung durch Kollegen und mangelnder Rückhalt durch Vorgesetzte erschweren die Lage erheblich, könnten aber im positiven Fall wenigstens temporär eine wichtige Ressource für die Stressbewältigung darstellen. Weiters sind wenig oder keine Rückmeldung über das Ergebnis der Arbeit sowie fehlende (auch gesellschaftliche) Anerkennung der Arbeit – wichtige Gratifikationen – in allen Berufen als Ursachen für mögliches Ausbrennen genannt.

Als weniger wichtig für die Entstehung von Burnout gelten dagegen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Leistungsorientierung und Pflichtbewusstsein, die sich aber begünstigend auf den Burnout-Prozess auswirken können.

Gesundheitliche Gefahren

Seit vielen Jahren ist bekannt, dass chronischer Stress das Immunsystem schwächt und die Betroffenen anfälliger für Virusinfektionen (z. B. Herpes, Influenza), grippale Infekte, Magengeschwüre ... werden. Sie werden nicht nur schneller krank, der Genesungsprozess dauert auch viel länger. Umso schlimmer, wenn die Betroffenen dann trotzdem arbeiten gehen, lange bevor sie wieder gesund sind. Deutlicher können Körper und Seele nicht nach Ruhe und Erholung verlangen, als durch eine veritable physische Erkrankung.

Darüber hinaus steigt nach Zapf & Semmer (2004) auch das Unfallrisiko: Chronische Arbeitsüberlastung und die damit verbundene Ermüdung bewirken Verzicht auf Sicherheitsmaß-

nahmen, die für die Arbeit nicht oberste Priorität haben und der Einfachheit halber schnell weggelassen werden. Ebenso lassen überlastete ArbeiterInnen gern Kontroll- und Orientierungshandlungen weg, die zur Unfallverhütung dringend nötig sind. Auch das Einholen von Feedback sowie Wartungsarbeiten werden gerne ausgelassen, um die Arbeit möglichst schnell und kraftsparend zu bewältigen.

VERBREITUNG DES BURNOUT

Ulich & Wülser (2004) berichten, dass 43 Prozent der AssistenzärztInnen eines schweizerischen Kantonsspitals Anzeichen emotionaler Erschöpfung aufweisen, ebenso 30 bis 31 Prozent der LehrerInnen.

Aber auch Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene, die sehr viel Arbeit bewältigen müssen und viel Verantwortung tragen, jedoch gleichzeitig relativ wenig Ressourcen zur Verfügung haben, sind immer stärker von Burnout betroffen. Ulich & Wülser (2004) zitieren eine Untersuchung von Ohm & Strohm (2001), die bei 30 Prozent der Führungskräfte eines Logistikunternehmens Anzeichen emotionaler Erschöpfung festgestellt haben.

Was kann man tun?

Die Auswirkungen von Burnout sind dramatisch, umso wichtiger ist es, effiziente Prävention umzusetzen. Im folgenden Abschnitt werden erfolgreiche Interventionsmaßnahmen dargestellt, wie sie von anerkannten ExpertInnen empfohlen werden.

Sinnvolle Unternehmensentwicklung

Maslach & Leiter (2001) sehen wie auch zahlreiche andere ExpertInnen Burnout nicht als Problem des Einzelnen, sondern als systemisches Problem des Unternehmens. Burnout „ist nicht nur eine triviale Angelegenheit von Menschen, die schlecht gelaunt sind oder eine schwierige Zeit durchleben – Burnout kostet Geld“ (Maslach & Leiter, 2001, S. 74).

Es geht nicht nur darum zu ergründen, welche Verhaltensweisen auftreten, sondern auch, weshalb diese Verhaltensweisen auftreten. Das „Missverhältnis zwischen der Person und dem Arbeitsumfeld ist entscheidend“ (ebenda) – Arbeitsüberlastung, Zeitdruck, fehlende Zeit- und Personalressourcen. Das Ziel sind sinnvoll gestaltete Tätigkeiten und konstruktive Arbeitsorganisation nach arbeitspsychologischen Kriterien: Handlungsspielraum erweitern, ausreichende Kontrolle, ganzheitliche Tätigkeiten, ausreichende Variabilität, ausreichend hohe qualitative Anforderungen und Verantwortung ohne dabei zu überfordern, sinnvolle, erreichbare Zielvorgaben, Ausbau von Ressourcen – soziale Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte, Kommunikation und Unternehmenskultur entwickeln, Nutzung des Potenzials der MitarbeiterInnen, berufsbegleitende Qualifizierung zur Förderung von Innovation, Motivation und Entwicklung der MitarbeiterInnen und des Unternehmens sowie des LLL (lebenslanges Lernen). Darüber hinaus brauchen MitarbeiterInnen ausreichend Anerkennung für Leistung, Feedback und konstruktives Fehler-Management.

Stress-Management-Trainings

Unternehmen empfinden Stress-Management-Trainings laut Maslach & Leiter (2001) als kostengünstig und sinnvoll und sind tatsächlich der Meinung, dass sie ihren MitarbeiterInnen etwas Gutes tun.

Der Nachteil dieser Stress-Management-Trainings: „Es ist schon paradox, dass sie darauf abzielen, die Person zu verändern und nicht die Arbeit, während Untersuchungen zeigen, dass die Arbeit die entscheidende Quelle für Stress ist“ (Maslach & Leiter, 2001, S. 74).

Außerdem wirkt es etwas zynisch, den TeilnehmerInnen in Stress-Management-Trainings beizubringen, dass der Stress in ihnen selbst entsteht und dass die Burnout-Betroffenen offensichtlich nicht in der Lage sind mit Stress umzugehen, sich die Arbeit richtig einzuteilen und zu bewältigen. Hier erkennt man ganz schnell, dass die Vortragenden möglicherweise nicht die richtigen ExpertInnen sind. Oder dass das Unternehmen nicht geneigt ist, wirksame Massnahmen für die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen zu treffen und Stress sowie Burnout zu verhindern.

Was Sie trotzdem tun können

Als ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsfachkraft, Sicherheitsvertrauensperson oder ArbeitspsychologIn können Sie Ihren KundInnen folgende Empfehlungen geben, wenn es nicht möglich ist, die Arbeitsbedingungen sinnvoll und gesundheitsförderlich zu verändern.

Urlaub und Erholung

Fahren Sie auf Urlaub für mindestens zwei oder drei Wochen – weg von der Arbeit, erholen Sie sich, tun Sie, was Ihnen wirklich gut tut. Längere Urlaube sind geeignet, die Burnout-Symptome deutlich zu mindern. Wenn das nicht möglich ist, z. B. weil es keine geeignete Urlaubsvertretung für Sie gibt, überlegen Sie sich, ob Sie unter diesen Bedingungen überhaupt

weiter arbeiten wollen.

Denken Sie an die Fürsorgepflicht Ihres Arbeitgebers: Er hat dafür zu sorgen, dass Sie Ihre Arbeit nicht krank macht. Suchen Sie Unterstützung bei den für Sie zuständigen ArbeitsmedizinerInnen, SFKs und ArbeitspsychologInnen.

Wenn das nicht möglich ist: Nehmen Sie Ihre Gesundheit wichtig, gehen Sie in Krankenstand, wenn es Ihnen schlecht geht, vor allem wenn Sie schon wieder einmal krank sind. Deutlicher kann Ihr Körper nicht Erholung fordern.

Lernen Sie, sich abzugrenzen

Reduzieren Sie konsequent Überstunden und Arbeitspensum, Sie müssen nicht die Arbeit von zwei oder drei MitarbeiterInnen machen – auch wenn es Ihnen schwer fällt oder Sie um Ihren Job fürchten. Denn Sie werden Ihren Job sowieso früher oder später verlieren, weil Sie irgendwann wirklich nicht mehr können. Wollen Sie so weit gehen?

Erholung und Freizeit

Nehmen Sie sich Zeit für Erholung und Freizeit: Überlegen Sie, was Ihnen gut tut, und nehmen Sie sich Zeit dafür.

Wenn Ihnen jetzt gar nichts einfällt, erinnern sie sich, was Ihnen früher Spaß gemacht hat. Pflegen Sie wieder zwischenmenschliche Beziehungen, die Ihnen Kraft geben, meiden Sie „Krafträuber“. Holen Sie sich soziale Unterstützung.

Selbstwahrnehmung

Lernen Sie wieder, sich selbst wahrzunehmen und Ihre körperlichen und psychischen Bedürfnisse zu erkennen: Wann werden Sie müde? Wann geht es Ihnen gut? Was tut Ihnen gut? Wie gut können Sie nach der Arbeit abschalten? Und was brauchen Sie dafür?

Pausen, Ruhe-Aktivitätszyklus

Besonders wichtig: Machen Sie Pausen bei der Arbeit, sofern das nur irgendwie möglich ist: Schalten Sie

um vom Multitasking auf Entspannung: Ziehen Sie sich dorthin zurück, wo Sie für ein paar Minuten ungestört sind.

Hören Sie auf Ihre Atmung, atmen Sie tief und langsam, schalten Sie dabei geistig ab. Keine Angst, Sie werden danach ganz schnell wieder in Ihre Arbeit einsteigen können, und Sie verlieren keine Zeit: Wer ausreichend Pausen macht, sich ausreichend erholt und dadurch einen gesunden Ruhe-Aktivitätszyklus hat, arbeitet schneller, besser, innovativer und kreativer. Verlassen Sie sich darauf, Sie werden es sehen.

Lernen Sie, sich zu entspannen

Finden Sie heraus, wie Sie sich am besten entspannen können: Ein Spaziergang in der freien Natur, allein oder mit Gesellschaft? Einfach hinlegen und ausruhen? Lesen? Qi Gong, Yoga oder Pilates lernen? Sauna, ein Wellness-Erholungswochenende mit allem was gut und teuer ist? Finden Sie es heraus, es lohnt sich.

Sport und Bewegung

Sport und Bewegung sind grundsätzlich gesund, sollten aber

von Burnout-Betroffenen sehr vorsichtig angegangen werden.

Ihr Organismus ist erschöpft und übermüdet, durch übertriebenen Sport können Sie Ihrem Körper im schlimmsten Fall noch weitere Lebensenergie entziehen.

Achten Sie auf die Signale Ihres Körpers: Machen Sie so viel Bewegung, wie Ihnen gut tut, seien Sie nett zu sich selbst und beachten Sie, dass Ihr Organismus sich erholen muss. Sie können jedoch so viel Bewegung machen, wie Ihnen wirklich gut tut.

Besonders hilfreich sind gesundheitspsychologische Beratung oder Coaching, da der Weg vom Burnout zurück zur Gesundheit weit ist und nicht so einfach, wie es aussieht.

Ein Online-Test zu Burnout steht im Internet unter www.burn-out.at.

Mag. Marion Venus

AUVA

Webergasse 4

1203 Wien

(+43 1) 331 11-274

Mobil: (+43 664) 393 7707

E-Mail: marion.venus@auva.at

LITERATUR

- Amabile TM. (98) Harvard Business Review 1998 Sep-Oct;76(5):76-87, 186. ■ Burisch, Matthias (94) Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 2., unveränd. Aufl. 1994. Nachdruck, 2003 ■ Gunther Hildebrandt; Maximilian Moser; Michael Lehofer (98) Chronobiologie und Chronomedizin: biologische Rhythmen; medizinische Konsequenzen. Hippokrates: Stuttgart. ■ Litzcke, Sven M., Schuh, Horst (05), Stress, Mobbing und Burnout am Arbeitsplatz, 3. Auflage, Springer-Verlag ■ Christina Maslach; Michael P. Leiter (01) Die Wahrheit über Burnout – Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Springer-Verlag Wien ■ Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3, S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe. ■ Rossi, Ernest L.; David Nimmons: 20 Min. Pause: Wie Sie seelischen und körperlichen Zusammenbruch verhindern können. - 4. Aufl. - Paderborn: Junfermann, 1997 - ISBN 3-8738-7085-1. ■ Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (04) Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven, Verlag Gabler ■ Zapf, D. & Semmer, N.K. (04). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.) ■ Enzyklopädie der Psychologie (2004)

ZUSAMMENFASSUNG

Umfangreiche Personalreduktion im Rahmen des globalisierten Wettbewerbs zeigen ihre Wirkungen: Jede/r vierte ArbeitnehmerIn ist mittlerweile durch chronischen Stress und gesundheitsschädliche Arbeitsüberlastung bei gleichzeitiger Arbeitsplatzunsicherheit und Gratifikationskrise von Burnout betroffen. Burnout ist nicht mehr das Problem der sozialen und Pflegeberufe, alle Branchen und hierarchischen Ebenen sind betroffen. Neben emotionaler Erschöpfung, Depression und Demotivation in der Arbeit kennzeichnen ein geschwächtes Immunsystem und vermehrte Krankenstände Burnout. Wenn jede/r vierte ArbeitnehmerIn am Ende ihrer Leistungsfähigkeit ist, fehlen 25 Prozent Innovation, Kreativität und Entwicklung für den Wirtschaftsstandort Österreich. Und unser Gesundheitssystem und das AMS müssen teuer dafür bezahlen.

SUMMARY

Extensive personnel reduction in the course of globalised competition shows effect: The consequences are alarming: 25 percent of employees suffer from Burnout caused by chronic stress, harmful work-overload, as well as job uncertainty, and Effort-Reward-Imbalance. Burnout is no more restricted to nursing and psychosocial professions; all branches and every employment-level are concerned. Burnout features next to emotional exhaustion, depression, and demotivation at work a weaker immune system and more sick leaves. If every fourth employee is burnt out, there is a lack of 25 percent of innovation, creativity and economic development for the business location Austria. And our healthcare-system and the AMS have to pay a high price.

RÉSUMÉ

Dans le cadre de la concurrence globalisée, une vaste réduction de personnel montre son effet: Chaque quatrième employé est déjà atteint par le Burnout provoqué par un stress chronique et une surcharge de travail malsaine, ainsi qu'une insécurité de travail et une crise de bonification. Le Burnout n'est plus le problème des professions sociales et soignantes, toutes les branches et niveaux hiérarchiques sont concernés. A côté d'un épuisement émotionnel, la dépression et la démotivation au travail, un système immunitaire affaibli et des fréquences de maladie accrues marquent le Burnout. Si chaque quatrième employé est à la fin de son efficacité, il manque 25 pour cent d'innovation, de créativité et de développement pour le site économique Autriche. Et notre système de santé et le AMS doivent payer cher pour cela.