

Positive Energiebilanz trotz Stress?

Die Arbeitsbelastung steigt. Der Stress am Arbeitsplatz nimmt zu. Die Anforderungen an ArbeitnehmerInnen werden immer höher. Daher ist auch immer öfter von Burnout die Rede. Der folgende Beitrag zeigt auf, was Burnout ist, wie es verläuft und was man dagegen tun kann.

Elke M. Schüttelkopf



Von Burnout ist immer öfter die Rede. Dennoch bleibt oft ein Rätsel, was Burnout eigentlich bedeutet und wie man damit umgehen kann. Der Beitrag soll Ihnen helfen, das Phänomen Burnout besser zu verstehen und bei Bedarf die richtigen Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Obschon in der Zwischenzeit das Allgemeinwissen über Burnout deutlich zugenommen hat, gibt es dennoch eine Reihe von Irrtümern und Missverständnissen, die hier geklärt werden.

■ Irrtum 1: Burnout ist eine Berufskrankheit und tritt nur in Sozialberufen auf.

Burnout kann in allen Berufsgruppen auftreten.

Der Begriff „Burnout“ wurde erstmals 1974 in den USA vom deutschstämmigen Psychoanalytiker Herbert Freudenberger verwendet und bedeutet „ausbrennen“ bzw. „durchbrennen“. Er hat damit ein Phänomen bezeichnet, das bis dahin tatsächlich nur in Sozialberufen beobachtet wurde. Darum galt Burnout lange Zeit als

eine Krankheit, die Berufe betrifft, die ein hohes Maß an Engagement verlangen: Sozialarbeit, Gesundheitsdienste, Ausbildungswesen, Strafvollzug etc. Mittlerweile betrachtet man Burnout jedoch als eine Symptomatik, die nicht nur in allen Berufsgruppen (wie z. B. in Politik, Management und Dienstleistungsberufen), sondern auch unabhängig von Erwerbsarbeit (z. B. bei Studierenden, Hausfrauen und Arbeitslosen) auftreten kann. Burnout kann uns alle betreffen!

- **Irrtum 2: Burnout ist eine eingebildete Krankheit. Es gibt keine eindeutigen Symptome. Nicht mal ÄrztInnen können Burnout richtig diagnostizieren. Burnout ist eine Krankheit.**

Burnout ist tatsächlich schwer zu erkennen. Das Burnout-Syndrom hat kein eindeutig definiertes Krankheitsbild. Es gibt eine Vielzahl an Symptomen, die jedoch nicht immer alle auftreten. Das ist von Person zu Person verschieden. Burnout ist jedoch als Krankheit anerkannt und kann von ÄrztInnen und PsychotherapeutInnen diagnostiziert werden. Es ist jedoch hilfreich, selbst die Symptome zu kennen. Wir haben dadurch ein Frühwarnsystem und können rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten, wir können aber auch eine schnelle und präzise Diagnose erleichtern.

- **Irrtum 3: Burnout hat man oder hat man nicht. Es gibt kein „halb-schwanger“. Burnout verläuft in Stadien.**

Es gibt Krankheiten, die hat man oder hat man nicht. Burnout hingegen ist ein schleichender Prozess. In der Burnout-Forschung unterscheidet man 12 Stadien (siehe Kasten: „12 Stadien“). Es beginnt mit Überanstrengung. Aus dem Wunsch, sich zu beweisen, wird schnell ein Zwang, man beginnt eigene Bedürfnisse zu vernachlässigen. Von einzelnen Erschöpfungsmomenten geht es zu chronischer Erschöpfung über. Diese wird oft von einer Vielzahl an „Problemchen“ begleitet: latente Erkältungskrankheiten, häufige Gereiztheit, verstärkte Vergesslichkeit, kleine Unfälle. Für sich gesehen sind sie harmlos, aber in Summe ein deutliches Warnsignal. Weiter andauernde Überlastung führt jedoch zu einer Verschlechterung des seelischen und körperlichen Gleichgewichts und dementsprechend gravierenden Symptomen: massive Abschottung, Suchtverhalten und schwere Depressionen.

- **Irrtum 4: Burnout führt unweigerlich zum totalen Zusammenbruch. Es gibt kein Entkommen. Burnout ist heilbar.**

Es gibt ein Entkommen! Es gibt, wie eben dargestellt, 12 Stufen. Dauern die Belastungen an oder kommen zu einer Belastung andere Belastungen dazu, geht das an die Substanz und schädigt auf Dauer Physis und Psyche. Jedoch können wir auf jeder einzelnen Stufe verweilen, wenn die Belastung gleich stark ist wie die Entlastung. Damit können wir eine Verschlimmerung des eigenen Zustands abwenden. Wir können

Die 12 Burnout-Stadien Burnout-Zyklus nach Freudenberger/North	
1 Der Zwang, sich zu beweisen	Wenn der Wunsch, sich zu beweisen, zum Zwang wird: verbissene Entschlossenheit, übertriebene Ansprüche an sich, Perfektionismus, Daueranspannung, verstärktes Tempo, durchgehender „Turbo“-Antrieb
2 Verstärkter Einsatz	Wenn der Zwang zum Druck wird: verstärkter Einsatz durch schlechtes Gewissen, überspanntes Verantwortungsgefühl, Überkompensation der Ängste, massive Dringlichkeit von Aufgaben
3 Vernachlässigung eigener Bedürfnisse	Wenn eigene Bedürfnisse übergangen werden: reduzierte Aufmerksamkeit und Sensibilität für sich selbst, Verleugnung eigener Bedürfnisse, starrs Fixieren auf die Aufgabe, Erschöpfungszustände, häufige kleinere Fehlleistungen und Unfälle, Vergesslichkeit
4 Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen	Wenn die Verleugnung manifest wird: Verleugern, Rationalisieren und Verschieben von Konflikten, Ersatzbefriedigungen (Essen, Shopping), chronische Müdigkeit, gesundheitliche Einbußen
5 Umdeutung von Werten	Wenn Zwischenmenschliches an Wert verliert: Verlust von emotionalen Werten, zunehmende Berechnung und Härte, übertriebenes Kontrollbedürfnis, Verwertung, Selbstisolieren
6 Verleugnung der Probleme	Wenn sich die Verleugnung verstärkt: Zynismus, Bitterkeit, Härte gegen sich und andere, starrs Denken, Intoleranz, zunehmende Isolation
7 Rückzug	Wenn die Isolation zunimmt: Rückzug nach innen, Vermeiden von Kontakten, eigenrätisches Verhalten, emotionale Verflachung, Fluchtmechanismen (TV, „falsche Therapien“ (Zigaretten, Alkohol))
8 Verhaltensänderungen	Wenn das Verhalten auf Abschottung abzielt: paranoide Wertsicht, verstärkter Rückzug, massive Mechanismen, um sich unerschütterlich zu machen (Arbeitsanforderungen, Drogen), Ausreden und Ausflüchte
9 Depersonalisation	Wenn sich die Persönlichkeit verändert: Selbsterneuerung, Vernachlässigung der eigenen Grundbedürfnisse (Gesundheit), Kontaktverlust, Nichtbeachten fremder Bedürfnisse, mechanisches Funktionieren
10 Innere Leere	Wenn sich die innere Leere ausweitet: Sucht nach maßloser Ersatzbefriedigung (Alkohol, Sex), Phobien, Panikattacken
11 Depression	Wenn das Leben sinnlos wird: tiefe Verzweiflung und Erschöpfung, Wunsch nach Dauerschlaf, völlige Gleichgültigkeit, Selbstmordgedanken, Selbsthass, Verwahrlosung, Risikoverhalten (Verkehr)
12 Völlige Burnout-Erschöpfung	Wenn die Erschöpfung lebensgefährlich wird: Ich-Verlust, starke Beeinträchtigung des Immunsystems, schwere Krankheitsanfälligkeit, psychischer und physischer Zusammenbruch

aber auch auf jeder Stufe Verbesserungen bewirken, indem wir Belastungen abbauen und Entlastungen aufbauen (siehe Fenster: „Goldene Regeln“). Wir brauchen nur darauf zu achten, dass wir unsere Kräfte Stück für Stück wieder aufbauen.

- **Irrtum 5: Wir können unsere Gesundheit nicht beeinflussen. Die ist erblich bedingt.**

Gesundheit liegt in unserer eigenen Verantwortung.

Studien haben ergeben, dass unsere Gesundheit nur zu 20 Prozent von den Genen bestimmt ist. Der Großteil – ganze 80 Prozent – liegt in unserer Hand. Zu 80 Prozent können wir durch unser tägliches Tun bestimmen, ob wir gesund und munter oder krank und erschöpft sind! Es ist gar nicht notwendig, täglich ins Fitness-Studio zu pilgern und nur mehr Rohkost zu essen. Selbst „Kleinigkeiten“ wie ausreichend schlafen, nicht rauchen, regelmäßig bewegen und ausgewogen essen schaffen eine gute Grundkonstitution. Je schlechter die körperliche Konstitution, desto größer das Burnout-Risiko. Je besser jedoch die Konstitution ist, desto höher ist die Stressresistenz und desto geringer das Burnout-Risiko.

- **Irrtum 6: Nicht jeder kann sich ein Fitness-Studio leisten. Gesundheit kostet Geld!**

Gesundheit kostet nichts und bringt viel. ▶

Gesundheit lässt sich nicht nur in Fitness-Studios, in Drogeriemärkten oder in teuren Wellness-Hotels erkaufen. Gesundheit ist auch kostenlos zu haben. Statt auf den Stepper zu gehen, brauchen wir nur auf den Lift verzichten und die Stiege zu nehmen, statt am Hometrainer zu strampeln, können wir das Auto stehen lassen und kurze Wege zu Fuß gehen oder mit dem Rad fahren.

Wir alle haben rundherum Wiesen, Wälder und Berge, die zum Wandern einladen. Ein gemeinsamer Ausflug mit unseren Liebsten bringt mehr Entspannung als ein Tag vor dem Fernseher. Und um den

Preis einer Leberkäseemmel bekommt man auch ein Kilo frisches Gemüse.

■ **Irrtum 7: Burnout-Ursache Nr. 1 ist jedoch der Job. Die Arbeitsbelastung steigt und steigt. Stressmanagement hält gesund und fit.**

Es stimmt, dass die Arbeitsbelastung zunehmend steigt. Die Arbeitswelt verändert sich. An uns werden gänzlich neue Anforderungen gestellt. Ständig sind wir mit Veränderungen konfrontiert, wird von uns jede Menge Flexibilität gefordert, sollen wir schnell und genau arbeiten und zugleich auch noch kundenorientiert sein... Das macht Stress!

FOTO: F. HELMREICH



Die Goldenen Regeln Tipps zur Burnout-Bewältigung von Elke M. Schüttelkopf

Burnout ist kein Schicksal. Sie bestimmen selbst über Ihre Gesundheit und Lebensenergie. Überlassen Sie sich nicht dem Lauf der Zeit, lassen Sie Belastungen nicht zum Dauerzustand werden und an Ihrer Substanz nagen, sondern gehen Sie gezielt vor. Die goldenen Regeln der Burnout-Bewältigung helfen Ihnen dabei. Beachten Sie daher bei starker Burnout-Gefährdung bzw. akuter Belastung folgende Grundsätze:

■ Packen Sie es gleich an!

Je früher, desto besser! Je früher Sie beginnen, desto leichter und schneller erzielen Sie Verbesserungen. Im Anfangsstadium von Burnout ist nicht nur das Selbsthilfepotenzial am größten, vielmehr bringen schon kleine Impulse deutliche Verbesserungen. Wenn Sie merken, dass Ihre Erschöpfungszustände zunehmen und andauern, ist es Zeit für erste Korrekturen (z. B. bewusstes Stressmanagement, Neugestaltung des Tagesablaufs).

■ Beginnen Sie bei der eigenen Person!

Bei der eigenen Person ist der Handlungsspielraum der größte. Hier können Sie am leichtesten Veränderungsmaßnahmen setzen. Beginnen Sie bei sich selbst, indem Sie Belastungen reduzieren (z. B. Stundenreduktion, Prioritätenänderung, Delegieren, Nein-Sagen), Stress abbauen (z. B. kurze Energieübungen im Arbeitsalltag) und neue Energien tanken (z. B. durch Sport und Hobbies).

■ Setzen Sie auf schnellen Erfolg!

Fangen Sie dort an, wo schneller Erfolg wahrscheinlich ist. Gerade in Erschöpfungsphasen braucht es schnelle Verbesserungen und sichtbare Ergebnisse. Diese geben Ihnen Kraft für größere bzw. langwierigere Veränderungsprojekte. Beginnen Sie bei leichten Vorhaben (z. B. Wellness-Tage) und gehen Sie schwierige

ge Aufgaben (z. B. Jobwechsel, Scheidung) Schritt für Schritt an.

■ Achten Sie auf Vielfalt!

Auf mehrere „Pferde“ zu setzen, erhöht Ihre Erfolgchancen: Mehr ist mehr! Statt nur auf eine Entlastungsmaßnahme zu setzen (z. B. Sport), kräftigen Sie sich schneller und besser, wenn Sie verschiedene Strategien verfolgen (z. B. sportliche, kulturelle und soziale Aktivitäten). Achten Sie auf ein gutes Maß und Ausgewogenheit, aber vermeiden Sie Freizeitstress.

■ Suchen Sie Ausgleich in anderen Bereichen!

Nicht immer ist eine Veränderung dort möglich, wo auch die Ursache der Belastung liegt. Entlastungsmaßnahmen können jedoch auch in anderen Bereichen getätigt werden. Egal woher Ihre Hauptbelastung kommt, Sie können durch Psychohygiene (z. B. Gesundheitsbewusstsein, Weiterbildung, Coaching) sowie durch positive Beziehungen in Ihrem sozialen Umfeld (z. B. Familie, Freundeskreis, Team, Führungskraft) ausreichend Kraft gewinnen, um (vorübergehende) Belastungen auszugleichen.

■ Holen Sie sich Unterstützung!

Nicht jedes Problem müssen oder können wir allein lösen. Machen Sie es sich leichter. Holen Sie sich Unterstützung durch ExpertInnen. So wie Sie bei körperlichen Problemen selbstverständlich auf medizinische Fachkompetenz setzen, können Sie dies auch bei Problemen im Arbeitsbereich (z. B. Coaching, Teamsupervision, Konfliktmoderation) oder im privaten Bereich (z. B. durch Psychotherapie, Eheberatung, Finanzberatung). Außenstehende helfen Ihnen, Krisen erfolgreich zu überwinden und für Sie passende Lösungen zu finden.

Wir haben jedoch zwei Möglichkeiten, wie wir damit umgehen: Zum einen können wir darüber schimpfen und darunter leiden. Zum anderen aber können wir Strategien lernen, wie wir Stress besser bewältigen und schneller wieder abbauen. Dadurch können wir unser Leistungsoptimum erhöhen, das heißt, dass wir unsere Aufgaben besser bewältigen und sie uns gleichzeitig weniger Energie kosten. Bei gleicher Arbeitsmenge kann ich also völlig gerädert oder bei Kräften aus der Arbeit gehen. Diese Strategien können wir lernen und jederzeit einsetzen.

■ Irrtum 8: Nicht jeder eignet sich zum Yogi und hat Lust auf stundenlange Verrenkungen.

Stressmanagement am Arbeitsplatz ist machbar.

Es stimmt, die östlichen Entspannungstechniken liegen nicht allen: Was den einen hilft, bringt die anderen nicht weiter. Es gibt jedoch eine ganze Palette an mentalen und körperlichen Übungen. Da ist für jeden etwas dabei. Viele dieser Energieübungen lassen sich am Schreibtisch oder am Arbeitsweg durchführen und dauern nur ein paar Minuten. Je leichter und öfter wir diese Energieübungen im eigenen Arbeitsalltag einsetzen können, desto besser. Durch Ausprobieren können wir schnell spüren, welche Methoden uns weiterbringen.

■ Irrtum 9: Vielen fehlt die Zeit und das Geld, spezielle Burnout-Kurse zu besuchen.

Burnout-Prävention spart Geld und Nerven.

Jeder Euro, den wir in unsere Gesundheit investieren, ist gut investiert. Das gilt für uns alle. Das wissen aber auch die ArbeitgeberInnen. Darum bieten sie immer häufiger Seminare zum Thema Stressmanagement oder Burnout-Prävention an.

Die Rechnung geht immer auf: Kann auch nur ein einziger Burnout-Fall durch das Seminar verhindert werden, hat es sich bereits vielfach ausgezahlt. Je früher man bei Burnout aktiv wird, desto geringer sind die Ausfallskosten. Wer jedoch rechtzeitige Maßnahmen unterlässt, hat mit Krankenständen von mehreren Monaten bis zu mehreren Jahren zu rechnen. Darum lohnt es sich für jeden von uns, ebenso wie für die ArbeitgeberInnen, Geld und Nerven zu sparen und eine gute Vorsorge zu treffen.



FOTO: LIFEPR

Mag. Elke M. Schüttelkopf MSc MBA
 Burnout-Expertin, Energiemanagement-Coach,
 Unternehmensberaterin
 Lerchenfelderstr. 76, 1080 Wien
 Tel: +43 699 10 06 07 09
 Internet: www.schuettelkopf.com

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Beitrag soll helfen, das Phänomen Burnout besser zu verstehen, um bei Bedarf die richtigen Maßnahmen setzen zu können. Trotz der zahlreichen Literatur zu diesem Thema gibt es noch immer eine Reihe von Irrtümern und Missverständnissen, die hier anhand von vertiefenden Informationskästen und Verhaltensregeln ausgeräumt werden.

SUMMARY

This contribution shall help to better understand the burnout phenomenon to be able to take the appropriate action if required. Despite the vast literature on this topic, there are still a number of errors and misunderstandings that shall be eliminated by means of substantiating information boxes and rules of conduct.

RÉSUMÉ

Cette contribution vise à mieux comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel, pour pouvoir prendre les mesures appropriées le cas échéant. Malgré l'ample littérature sur ce sujet, il y a toujours un certain nombre de malentendus et d'erreurs qui sont éliminés au moyen de boîtes d'information approfondissantes et de règles de conduite.