

# Burn-out: Wer ist gefährdet?

Zu viel Arbeit – das allein löst noch kein Burn-out-Syndrom aus. Vielmehr ist es ein Zusammenspiel zwischen ungünstigen Merkmalen des Jobs und der Person, das Menschen ausbrennen lässt

■ BEATE SCHULZE

**D**as Gefühl kennen viele: Man ist müde schon beim Gedanken an die Arbeit, es freut einen nicht, zur Arbeit zu gehen, man hat den Eindruck, man drehe sich im Kreis wie ein Hamster im Laufrad, die Erkältung kommt und geht, und selbst nachts lässt einen der Gedanke an die Arbeit nicht mehr los. Ist das bereits ein Burn-out?

Schlaflosigkeit, Energiemangel, keine Freude an der Arbeit zu empfinden, das sind sicher Alarmzeichen. Doch wenn sie gelegentlich und phasenweise auftreten, kann das auch auf besonders stressige Phasen im Job hinwei-

sen. Solange man diese Anzeichen wahrnimmt und sie zum Anlass nimmt, über Möglichkeiten der Belastungsreduktion nachzudenken, ist die Burn-out-Gefahr meist schnell gebannt.

Aber wie erkennt man, ob die Erschöpfung im Rahmen des Normalen liegt oder ob sich ein Burn-out-Prozess anbahnt? Der Burn-out-Experte Matthias Burisch (*Das Burnout-Syndrom*, Springer 2006) hat eine Checkliste erstellt, die gut zur Selbstreflexion dienen kann: Beobachte ich diese Anzeichen bei mir? Wie oft kommt das vor? In welchen Situationen?

## 1. Erste Warnzeichen

Gesteigerter Einsatz für Ziele, Zunahme der Überstunden, Erschöpfung oder vegetative Überreaktion

## 2. Reduziertes Engagement

Reduzierte Sozialkontakte, negative Einstellung zur Arbeit, Konzentration auf eigenen Nutzen

## 3. Emotionale Reaktionen

Unzulänglichkeitsgefühle, Pessimismus, Schuldzuschreibung an andere beziehungsweise „das System“

## 4. Abnahme von

kognitiven Fähigkeiten, Motivation, Kreativität und Differenzierungsfähigkeit.



#### 5. Abflachen

des emotionalen und sozialen Lebens und kognitiver Interessen

#### 6. Psychosomatische Reaktionen

Spannung, Schmerzen, Schlafstörungen, keine Erholung in der Freizeit mehr möglich, veränderte Essgewohnheiten, Drogengebrauch

#### 7. Depression und Verzweiflung

Gefühle von Sinnlosigkeit, negative Lebenseinstellung, existenzielle Verzweiflung, Suizidgedanken oder -absichten.

Entscheidend ist, wie häufig oder wie lange man diese Symptome erlebt. Fühlt man sich zum Beispiel einmal im Monat nach der Arbeit erledigt, so ist das noch lange kein Burn-out. Erlebt man dieses Gefühl aber mehrmals in der Woche oder gar täglich, geht das über eine normale Stressreaktion hinaus. Wichtig ist weiterhin, dass bei einem Burn-out diese Symptome nur im Arbeitsumfeld auftreten. Dehnen sich Erschöpfung, Selbstzweifel und Antriebslosigkeit auf andere Lebensbereiche aus, so liegt bereits eine depressive Symptomatik vor. Je weiter ein Burn-out-Syn-

drom fortgeschritten ist, je später man handelt, desto größer ist das Risiko für eine Depression oder andere Stressfolgeerkrankungen. Ein Grund mehr, gerade die Frühwarnzeichen wie ein plötzlich gesteigertes Engagement, die Zunahme von Überstunden oder auch das Gefühl, nach der Arbeit nicht mehr abschalten zu können, genau im Blick zu haben.

#### Was führt zu Burn-out?

Um den Beruf kontinuierlich als Berufung zu erleben, ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Erholung

notwendig. Oft liegt es nicht allein in den Möglichkeiten der Person, ob Freude und Engagement im Job aufrechterhalten werden oder nicht. Wer ist besonders gefährdet, welche Aspekte des Arbeitsumfelds beziehungsweise im Zusammenspiel zwischen Person und Organisation begünstigen ein Burn-out oder wirken eher präventiv?

Bei der Betrachtung der Faktoren, die ein Ausbrennen im Beruf begünstigen, können drei Bereiche unterschieden werden: Persönlichkeitsmerkmale, arbeitsbezogene Einstellungen und Jobmerkmale.

### Persönlichkeitsmerkmale

Nicht jeder Mensch ist gleichermaßen dem Risiko ausgesetzt, ein Burn-out-Syndrom zu entwickeln.

Als schützender Faktor wirkt zum Beispiel eine sogenannte *hardy personality*. Die Forschung zeigt übereinstimmend, dass Personen, die engagiert ihren Alltagsaktivitäten nachgehen, überzeugt sind, die Dinge im Griff zu haben, und Veränderungen gegenüber offen sind, weniger Gefahr laufen, Burn-out-Symptome zu entwickeln. Sie sind weniger erschöpft, haben eine positivere Einstellung zur Arbeit und bewerten ihre Leistungsfähigkeit günstiger.

Weiterhin wirkt sich der „Attributionsstil“ einer Person auf Burn-out aus: Personen, die Ereignisse und Leistungen dem Einfluss anderer oder dem Zufall zuschreiben, statt sie auf ihre eigenen Fähigkeiten und Anstrengungen zurückzuführen, neigen schneller dazu, emotional erschöpft und zynisch gegenüber Arbeit und Klienten zu sein, und bewerten die eigene Leistung schlechter.

Auch Bewältigungsstile haben einen Einfluss auf Burn-out: Menschen, die in Gefahr sind auszubrennen, gehen mit belastenden Ereignissen eher passiv und defensiv um, während ein aktiver, konfrontierender Stil eher mit niedrigerem Burn-out-Risiko in Verbindung gebracht wird.

„Typ-A-Verhalten“ wird ebenfalls mit einer erhöhten Burn-out-Gefahr in



Verbindung gebracht. Menschen dieses Typus sind eher wettbewerbs- und erfolgsorientiert, arbeiten gerne unter Zeitdruck und haben ein besonderes Bedürfnis, Kontrolle über ihre Umwelt auszuüben. Darüber hinaus wird Typ-A-Verhalten mit einem erhöhten Risiko für Stresskrankheiten in Zusammenhang gebracht, besonders mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Schließlich haben sich verschiedene Studien mit dem Zusammenhang zwischen dem Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsmodell (*Big Five*) und Burn-out beschäftigt. Hier scheint eine neurotische Persönlichkeit (Personen mit Neigung zu Ängstlichkeit, Empfindlichkeit, Depression und Feindseligkeit) besonders Gefahr zu laufen, ein Burn-out zu entwickeln. Allerdings könnte diese Beziehung auch durch zusätzliche Einflüsse zustande kommen, wie zum Beispiel eine generelle Neigung, die Dinge negativ darzustellen. Diese erklärt sowohl neurotische Persönlichkeitszüge wie auch emotionale Erschöpfung im Arbeitsprozess.

Bleibt anzumerken, dass gerade diese – ein Burn-out begünstigenden – Persönlichkeitseigenschaften viele Men-

schen zu Höchstleistungen motivieren. Solange die Leistung stimmt, sind sie im Arbeitsumfeld durchaus erwünscht, werden gar gefördert – bis bei engagierten Mitarbeitern die Batterien leer sind. Dann erst werden rückwirkend die Risiken erkannt, die zum Ausbrennen geführt haben.

### Arbeitsbezogene Einstellungen

Besonders hohe Erwartungen an Organisation, Arbeitsumfeld oder Klienten und Kunden scheinen zu besonders hoher Leistungsbereitschaft und großem Energieeinsatz zu führen – an sich eine positive, von Arbeitgeberseite explizit erwünschte Einstellung. Die Krux an der Sache ist jedoch, dass diese besonderen Anstrengungen in der Regel aus Sicht der engagierten Personen nicht angemessen gewürdigt werden. Das macht den Weg frei für Enttäuschungen und Frustration.

Menschen, die besonders motiviert und leistungsfähig sind und daher über längere Zeit hinweg übermäßig arbeiten, haben somit ein erhöhtes Burn-out-Risiko. Das ist besonders dann der Fall, wenn sie sich zu wenig oder zu kurze Erholungsphasen gönnen.

Dies kann auch mit der Rolle verbunden sein, die die Arbeit im Leben eines Einzelnen spielt: Überdurchschnittliches Engagement begünstigt die Entstehung eines Burn-outs, wenn es neben der Arbeit keine anderen Schwerpunkte im Leben gibt und somit die Arbeit den zentralen, wenn nicht einzigen Lebensinhalt darstellt. In diesen Fällen muss die Arbeit Funktionen erfüllen, für die sie nicht primär geschaffen ist – wie zum Beispiel Bestätigung der eigenen Person, Zuneigung, Geborgenheit, Persönlichkeitsentwicklung und so weiter. In diesen Bereichen erlebte Defizite können so schnell zu einer Sinnkrise führen.

### Jobmerkmale

Zwischen hoher Arbeitsbelastung und Zeitdruck einerseits und Burn-out andererseits besteht ein deutlicher Zusammenhang. Besonders emotionale

Erschöpfung hängt stark mit der Menge der zu erledigenden Arbeit zusammen. Zudem ist bei Beschäftigten mit hohen Wochenarbeitszeiten sowie bei Anforderungen durch eine Vielzahl von Auftraggebern, Kunden oder Patienten das Burn-out-Risiko erhöht. Je häufiger und länger man direkt mit Patienten oder Klienten arbeitet und je schwerwiegender deren Probleme sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, im Job auszubrennen. Menschen in medizinischen und sozialen Berufen, aber auch „Emotionsarbeiter“ in anderen Branchen wie im Kundendienst oder Hotelwesen scheinen somit besonders exponiert zu sein.

Auch Rollenkonflikte und Rollenambiguität spielen eine wichtige Rolle. Zu Rollenkonflikten kommt es, wenn im Rahmen der Berufstätigkeit gegensätzliche Anforderungen erfüllt werden müssen (zum Beispiel bei Bewährungshelferinnen, die gleichzeitig eine erzieherische und eine disziplinierende, bestrafende Rolle wahrnehmen). Rollenambiguität bezieht sich auf eine Situation, in der es keine ausreichenden Informationen darüber gibt, wie der Job gut zu erledigen ist, beziehungsweise keine klaren Aufgabenfelder definiert sind oder sich diese verschieben.

Mangelnde soziale Unterstützung am Arbeitsplatz erhöht die Burn-out-Gefahr. Ebenso trägt fehlendes Feedback über die Qualität der geleisteten Arbeit zur Entwicklung einer Burn-out-Symptomatik bei.

Ein Aspekt, der den guten Umgang mit Stress am Arbeitsplatz unterstützt, ist das Ausmaß von Autonomie und Selbständigkeit bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben. Eigene Kompetenzen wie Beteiligung an relevanten Entscheidungen tragen zur Identifikation mit der Tätigkeit bei und unterstützen die Übernahme von Verantwortung sowie positives Engagement im Beruf. Das fördert die Gesundheit am Arbeitsplatz und wirkt Burn-out-Tendenzen entgegen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass steigende Arbeitsbelastungen allein

nicht zwingend zu Burn-out führen. Oft sind es die Engagiertesten, die Gefahr laufen, ein Burn-out zu entwickeln. Hohe Ansprüche an sich selbst und eine starke Leistungsmotivation, gepaart mit einer selektiv negativen Wahrnehmung des Erreichten und mangelnder Unterstützung vonseiten der Vorgesetzten, scheinen weitere Risikofaktoren zu sein. Burn-out entsteht somit im Wechselspiel zwischen ungünstigen Bedingungen auf Organisationsebene und bestimmten personenbezogenen Faktoren. Werden erbrachte Leistungen einerseits und Gegenleistungen wie Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt andererseits als ausgewogen wahrgenommen, nimmt die Stressbelastung und damit das Burn-out-Risiko ab.

So wichtig es ist, Burn-out frühzeitig zu erkennen und die Risikofaktoren im Auge zu behalten: Noch entscheidender ist, zu klären, wie es gelingen kann, auf einem zunehmend von Flexibilität, Wettbewerb und Leistungsdruck geprägten Arbeitsmarkt gesund, engagiert und leistungsfähig zu bleiben. Laut neuesten Forschungserkenntnissen sind es sechs strategische Bereiche, die zwischen Engagement und Burn-out den Ausschlag geben: Anerkennung und Belohnung; ein unterstützendes Team; Fairness; Respekt und soziale Gerechtigkeit; klare Werte und eine sinnvolle Tätigkeit. Sind Mitarbeiter und Job in diesen Bereichen im Einklang, hat Burn-out keine Chance.

**Beate Schulze**, Soziologin und Psychologin, leitet das Zürcher Empowerment-Programm für Stressmanagement und Burn-out-Prävention an der Universität Zürich. Im Rahmen dieses Projektes wurden auf der Grundlage wissenschaftlicher Befunde und einer aktuellen Studie Trainingsmodule sowie Empfehlungen für Organisationen erarbeitet.

Neben diesen fachspezifischen Angeboten möchte das Zürcher Empowerment-Programm auch die breite Bevölkerung ansprechen. So gibt es im Internet einen **Burn-out-Test**, den jeder für sich ausfüllen und auswerten kann: [www.fzkwp.uzh.ch/ZEP/Burnout.html](http://www.fzkwp.uzh.ch/ZEP/Burnout.html)

Kontakt: [beate.schulze@bli.uzh.ch](mailto:beate.schulze@bli.uzh.ch)