

## **DAS KONZEPT BURNOUT**

Während der Kündigungsphase beim letzten Arbeitgeber beschäftigte mich oft der Gedanke, weshalb ich schon wieder in eine so stressvolle und ungesunde Situation geraten war. Eine gute Bekannte meinte, ich solle mir diese Frage ruhig einen Monat nach meinem Austritt nochmals stellen. Und zwar mit der Fragestellung, welches Lernfeld ich vom Leben erhalten habe und was ich damit anfangen kann.

Meine Selbsterfahrung mit den zwei Burnouts in meinem Leben diene meiner eigenen intellektuellen Erfassung von Zusammenhängen und Ursachen bzw. wie es dazu kommen kann, dass ein Mensch an Burnout erkranken kann. Meine Erkenntnisse bestehen darin, dass es einer täglichen Balance meiner inneren Organisation, meiner Verhaltensmuster und Glaubenssätze im Privat- wie auch Berufsleben bedarf, um als Mensch ausgeglichen leben zu können. Es ist eine Herausforderung, sich dieser Faktoren immer bewusst zu sein und es gelingt mir nicht immer. Ich habe aber ein „Kochrezept“ erlernt, das ich anwenden kann, und weiss, wie viel der unterschiedlichen Zutaten ich verwenden oder ersetzen muss, damit mir das Gericht gelingt. Durch dieses Wissen habe ich die Möglichkeit erhalten, anderen beim „Kochen“ ihres Rezepts zur Hand zu gehen. Auf dieses „Kochrezept“ gehe ich im Kapitel „Der Kreislauf“ ein, wo ich die einzelnen Phasen des Entwicklungsprozesses von Burnout aufzeige und erörtere. Als Einstieg in diese Thematik will ich auf die Definition von Burnout eingehen, um dem Leser eine Idee davon zu geben, was man unter diesem ungenauen Begriff versteht. Ich schreibe hier bewusst Idee, weil sich keine klare und eindeutige Definition finden lässt. Weiter im Text untersuche ich dieses „Nicht-ganz-fassen-können“ und beschreibe meinen persönlichen Eindruck, insbesondere zur gesellschaftlichen Akzeptanz von Burnout.

## DEFINITION VON BURNOUT

In der Auseinandersetzung mit der Fachliteratur zu Burnout habe ich festgestellt, dass innerhalb der Wissenschaft, Psychologie und Medizin bis heute keine Einigkeit über die Antwort auf die Frage "Was ist Burnout?" herrscht. Die Gründe liegen darin, dass die Abgrenzung zu anderen, themenverwandten Krankheitsbildern wie zum Beispiel Depression<sup>1</sup> oder zum chronischen Müdigkeitssyndrom (CFS)<sup>2</sup> sehr schwierig ist. Dadurch fehlen anerkannte Kriterien, die das Burnoutsyndrom als Krankheit unserer Gesellschaft definieren können. Ich erinnere mich daran, wie sich meine Ärztin schwer tat bei der Diagnose meines Burnouts. Sie umschrieb meinen Zustand als "Erschöpfungsdepression (Belastung ohne Aussicht auf Entlastung) verursacht durch Stress".

Auch wenn es keine klare Definition von Burnout gibt, konnte ich während meiner Untersuchung doch einen gemeinsamen Nenner als auslösenden Faktor von Burnout erkennen, nämlich Stress.

Wikipedia bietet folgende Definition an:

*"Stress (engl.: Druck, Anspannung; lat.: stringere: anspannen) bezeichnet zum einen durch spezifische äussere Reize (Stressoren) hervorgerufene psychische und physiologische Reaktionen bei Menschen, die zur Bewältigung besonderer Anforderungen befähigen, und zum anderen die dadurch entstehende körperliche und geistige Belastung."*

Stress an sich ist nicht in jedem Fall negativ zu bewerten. Wissenschaftlich kann zwischen Eustress und Distress<sup>3</sup> unterschieden werden. Eustress beschleunigt und verleiht Energie für bevorstehende Aktivitäten. Das Gegenteil davon ist Distress, der aus Menschen gereizte, leicht erregbare Personen macht. Der Distress kennzeichnet in erster Linie ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen der privaten und beruflichen Umwelt sowie den Möglichkeiten, z.B. Leistungsfähigkeit oder Zeit, dank denen die Anforderungen bewältigt werden können. Dieser Widerspruch wird als unangenehm erlebt und löst negative Gefühle wie Angst, innere Anspannung, Hilflosigkeit usw. aus. In unserem heutigen Arbeitsleben vergeht kaum ein Tag, an dem man nicht das Wort Stress hört:

*„Ich bin so gestresst von meinem Job, ich erledige die Arbeit von zwei und weiss gar nicht wie ich alles unter einen Hut bringen soll.“* Oder die Aussage einer Freundin: *„Mein Chef erwartet eine höhere Arbeitsbereitschaft von mir. Zur Arbeit im Büro muss ich jetzt auch noch den Kundenkontakt pflegen und bin ständig unterwegs. Meinen Kindern will ich eine gute Mutter sein und mein Mann hat auch noch seine Bedürfnisse.“*

Wir alle erleben täglich Stresssituationen, denen wir nicht ausweichen können. Diese Belastungen können von unserem Körper grundsätzlich gut verkräftet werden. Unsere Überlebensmechanismen sorgen dafür, dass unser Nervensystem darauf mit Kampf- oder Fluchtreflexen reagiert. Aber in der modernen Arbeitswelt kämpfen oder flüchten wir nicht, sondern:

- Wir leugnen den Zustand, dass an unserem Arbeitsplatz seit Monaten eine starke Verdichtung der Arbeit besteht und wir uns damit einem permanent hohen Leistungsdruck aussetzen.
- Wir verdrängen die enorme emotionale Belastung, weil wir durch den hohen Leistungsdruck die Ansprüche unseres Umfelds nicht mehr erfüllen können.

---

<sup>1</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Depression>

<sup>2</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Chronisches\\_Erschöpfungssyndrom](http://de.wikipedia.org/wiki/Chronisches_Erschöpfungssyndrom)

<sup>3</sup> Es handelt sich um Stressfaktoren, die den Organismus positiv (Eustress) oder negativ (Distress) beeinflussen.

- Wir nehmen extreme Arbeitsbelastungen und Fehler in der Arbeitsorganisation hin, weil wir Angst haben, unsere Stelle zu verlieren.
- Unser starkes persönliches Engagement für die Kundschaft und ein hohes Verantwortungsgefühl können als Stressfaktoren auch mitspielen. „Die Leidenschaft, die Leiden schafft.“

Das ist der Moment, wenn der aufgrund andauerndem Verleugnen und Sich-zusammenreissen permanente Stress zur Belastung für Seele und Körper wird. Dieses „Ausbrennen“<sup>4</sup> äussert sich durch emotionale und körperliche Erschöpfung, durch reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit, durch Resignation und Depersonalisierung.<sup>5</sup>

Burnout ist in meinem Verständnis:

*Burnout ist die Folge von permanentem Stress, ausgelöst durch unrealistische Ansprüche und Enttäuschungen am Arbeitsplatz und im privaten Umfeld sowie der Missachtung unserer biologischen und psychologischen Grundbedürfnisse.*

### **Akzeptanz in der Gesellschaft**

Ich erhebe im nachfolgenden Text nicht den Anspruch, wissenschaftlich valide Erkenntnisse wiederzugeben. Aus praktischer Erfahrung und durch die Auseinandersetzung mit der Literatur möchte ich im Zusammenhang mit Burnout auf die Faktoren Verantwortung, Aufklärung und Ursachen eingehen. Sie sollen dem Leser ein Bild geben, wie unsere Gesellschaft mit dem Thema Burnout umgeht.

*Stress am Arbeitsplatz kostete uns bereits im Jahr 2000 4,2 Milliarden Franken. Heute (2009) spricht man von 9 Milliarden.*<sup>6</sup>

Die Zahlen sprechen für sich. Burnout ist nicht nur ein belastendes menschliches und soziales Problem sondern auch ein ökonomisches. Man könnte meinen, diese Zahlen würden unsere Wirtschaft hellhörig machen und dazu animieren, etwas gegen diesen Zustand zu unternehmen. Leider sind bis anhin keine Massnahmen zu erkennen, welche diese Thematik in der grossen Öffentlichkeit behandeln würden.

Dass sich niemand verantwortlich fühlt, dieses Thema als „Schirmherr“ in der Öffentlichkeit zu bearbeiten, hat wohl damit zu tun, dass man Burnout keiner klaren Gruppe/Zugehörigkeit zuteilen kann (*siehe meine Auseinandersetzung mit der Begriffsklärung im Kapitel Definition von Burnout*). Mit dieser Verantwortung müsste auch die Aufgabe übernommen werden, unsere Gesellschaft über die Zustände eines bestehenden modernen Arbeitssystems aufzuklären, in dem man sich ständig beweisen muss um nicht unterzugehen:

- Junge Menschen bemühen sich zu Beginn ihres Arbeitslebens um Anerkennung ihrer Leistungsfähigkeit und Bedeutung.
- Als Frau zwingt man sich, den sozialen Anforderungen zu genügen und verschiedene Lebensbereiche (Familie, Job, Freizeit, Partnerschaft) unter einen Hut zu bringen.
- Als Mann ist man einem ständigen Seilziehen zwischen dem Positionskampf am Arbeitsplatz und dem geforderten Engagement im Privat- und Familienleben ausgesetzt.

<sup>4</sup> vgl. <http://www.swissburnout.ch/Symptome>

<sup>5</sup> Verlust bzw. Veränderung des ursprünglichen, natürlichen Persönlichkeitsgefühls

<sup>6</sup> Quelle: [www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)

- Wir setzen uns ständigen, strukturellen Unternehmensveränderungen aus, verlieren den Arbeitsplatz, müssen umdenken, und stellen erneut unsere ungebrochene berufliche Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit unter Beweis.
- Wenn wir den Zenit unserer berufstätigen Zeit überschritten haben, werden wir durch eine jüngere, (preis-)günstigere Arbeitskraft ersetzt.

Die ehrliche Auseinandersetzung mit dem Problem bedingt, dass solche Zustände in der breiten Öffentlichkeit diskutiert und bestehende Lebens- und Denkweisen kritisch hinterfragt werden. Ich weiss nicht, wer heute die entsprechende Kapazität hätte, um sich diesen „Hut“ aufzusetzen. Meiner Meinung nach müsste das Bundesamt für Gesundheit BAG die Verantwortung als „Schirmherr“ übernehmen, da es die Förderung der Gesundheit aller in der Schweiz lebenden Menschen zum Ziel hat.

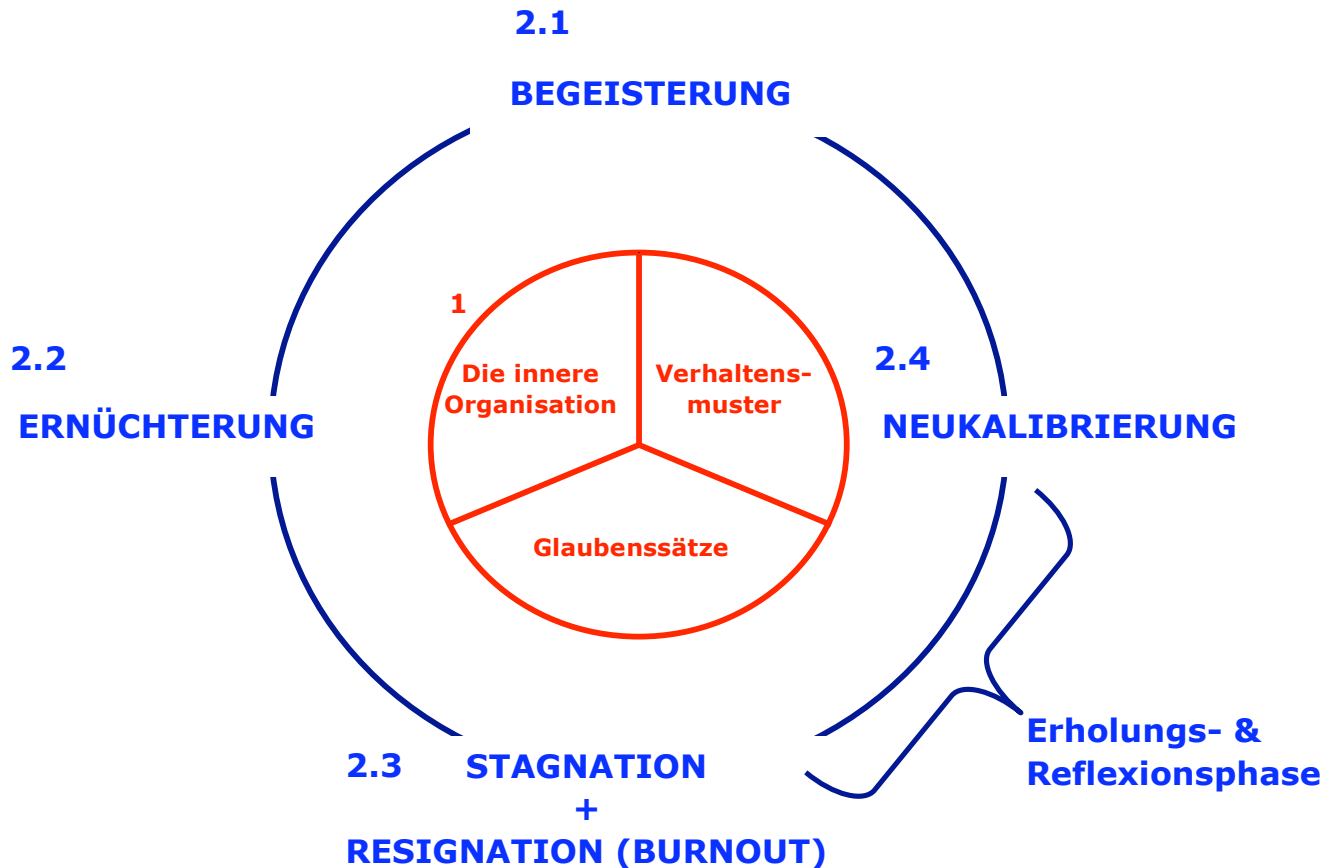
Ein weiterer Grund für die ungenügende Wahrnehmung von Burnout in unserer Gesellschaft ist die Weigerung der Wirtschaft, die Ursachen von Burnout zu thematisieren. Gesellschaftliche Verhaltensregeln entziehen sich der Kritik und Analyse, wenn sie überhaupt nicht angesprochen werden. Auf der persönlichen individuellen Ebene spielen Verdrängung und Angst eine grosse Rolle. In der europäischen Gesellschaft haben Erschöpfung, Müdigkeit und hohe Belastung keinen Platz. Es ist ein „Nicht-Wahrhaben-Wollen“ der Symptome. Obschon ein überlasteter Mensch oft sehr genau weiss, auf welches Verhängnis er sich zubewegt, wagt er es nicht, eine Atempause einzulegen. Der Zusammenbruch, nicht nur des Körpers, sondern auch des persönlichen, wirtschaftlichen und sozialen Gefüges ist der Grund, warum Menschen ihren Burnout nicht wahrhaben wollen. Ich kann aus eigener Erfahrung bestätigen, dass ich Angst hatte, von meinem Arbeitgeber persönlich in Frage gestellt zu werden. Ich hatte Angst, mein Gesicht zu verlieren.

Ich bin der Auffassung, dass Burnout in der Öffentlichkeit immer noch mehr negiert als akzeptiert wird. Doch es zeigt sich eine Entwicklung in eine hoffnungsvolle Richtung, dass die Problematik von der Gesellschaft erkannt wird. Die Summe aller einzelnen Systeme und deren Aktivitäten setzt diese Entwicklung in Bewegung:

- Die Entwicklung findet immer bei MIR statt - Akzeptieren, „*dass es mich persönlich erwischt hat*“ ist der erste Schritt um wieder aus dem Burnout herauszukommen.
- Das private Umfeld hat vielleicht zu Beginn nicht genug Distanz um tatsächlich helfen zu können. Diese Menschen werden aber durch ihre Betroffenheit und die indirekte Auseinandersetzung mit dem Thema Verständnis für die Situation entwickeln und zur Stütze werden.
- Organisationen wie [www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch) übernehmen einen Teil der Aufklärungsarbeit in der Öffentlichkeit, indem sie aufzeigen, was Burnout in einem Unternehmen anrichten kann.
- Verschiedene Institutionen bieten Ausbildungskurse als individuelle Prävention in der Form von Aufklärung und Wissensvermittlung an.
- Es besteht eine grosse Anzahl an Literatur, die zum Thema Burnout informative Hilfe leistet.
- Die Erkenntnisse der Wissenschaft, Medizin und Psychologie sind Auslöser für die Entwicklung von themengerechten Behandlungsmethoden und Behandlungsstätten.

## ENTWICKLUNGSPHASEN VON BURNOUT

Das nachfolgende Konzept zeigt die zusammenspielenden Faktoren und die Entwicklungsphasen von Burnout auf:



### 1. Balance der

- **Inneren Organisation**

Sie stellt sich zusammen aus der Identität, Existenzberechtigung, biologischen und psychologischen Grundbedürfnissen, Projektionen, Bildern, Werten, Emotionen, Gedanken.

- **Glaubenssätze**

sind sprachliche Ausdrucksformen von Überzeugungen, die man für wahr hält.

- **Verhaltensmuster**

sind eingeübte bzw. erlernte Verhaltensweisen.

### 2. Entwicklungs-Phasen (zeigen den Weg der Erschöpfung und Erholung)

- **2.1 Begeisterung**

- **2.2 Ernüchterung**

- **2.3 Stagnation + Resignation (Burnout)**

- **2.4 Neukalibrierung / Erholungs- und Reflexionsphase**

## **Begeisterung**

In der Phase der Begeisterung sind Enthusiasmus, Leidenschaft, freudige Euphorie, starke positive Motivation, grosses Interesse, glühender Eifer, Bestätigung und Anerkennung unsere Begleiter bei der Verfolgung der gesetzten Ziele. Wir glauben an eine ganz bestimmte Sache und geben 150% Einsatz.

## **Ernüchterung**

Während dieser Phase findet die objektive Wirklichkeit ihren Einzug in das wirkliche Geschehen. Enttäuschung über „die Täuschung“ vorgegebener Tatsachen macht sich bemerkbar. Erste Frustrationen machen sich breit. Sie äussern sich durch reduziertes Engagement am Arbeitsplatz. Verdrängung von Konflikten sind an der Tagesordnung, Fehler werden auf Sündenböcke abgewälzt, die dann die Organisation verlassen müssen. Aggressionen und Depressionen schleichen sich ein.

## **Stagnation und Resignation**

Veränderungen auf der individuellen wie auch strukturellen Ebene der Organisation werden offensichtlich und das löst Angst und Panikattacken aus. Verlust von Kritikfähigkeit und beobachtbare Verhaltensveränderungen wie Zynismus, Sarkasmus und Kompensationen, beispielsweise mittels übermässigem Konsum von Zigaretten, Alkohol oder Drogen, sind Anzeichen von Stagnation. Die Resignation äussert sich durch psychosomatische Beschwerden, Verlust eines Gefühls für die eigene Persönlichkeit, innere Leere und Verzweiflung. Als Folge tritt die völlige Erschöpfung ein. Es ist ein Totalzusammenbruch auf körperlicher und psychischer Ebene.

*„Je mehr wir den Kontakt mit unseren Visionen, unserem Bauchgefühl, unserer inneren Stimme verlieren, desto mühsamer wird es, im Dickicht der Informationen einen sinnvollen Weg zu finden“.<sup>7</sup>*

## **Neukalibrierung**

Mit Neukalibrierung verstehe ich das Ermitteln eines Zusammenhangs zwischen Erwartungen und der Ausgangslage. Es ist der Prozess für eine Neuausrichtung der inneren Organisation, von Verhaltensmustern und Glaubenssätzen gegenüber der Umwelt. Die Phase der Erholung und Reflexion ist ein Bestandteil davon. Aufgrund ihrer Bedeutung habe ich diesen Schritt in meiner Darstellung als eigenständige Phase aufgeführt. Die Erholungs- und Reflexionsphase ist der erste Schritt zur Verlangsamung und Besinnung: Wir holen (Erholung) uns etwas zurück, was verloren gegangen ist. Stille, Entspannung und Schlaf, Verarbeitung von Emotionen, Loslassen und Abstand gewinnen sind wichtige Faktoren, damit sich Körper und Seele wieder stabilisieren können. Es ist der Weg, auf dem wir Zugang zu unseren Bedürfnissen erlangen und beginnen, wieder auf unsere innere Stimme zu hören. In der Neukalibrierung werden Vogelperspektiven eingenommen zum Erkennen und Bewerten von Zielerreichungsstrategien:

- Ist der Aufwand angemessen hinsichtlich meiner Zielerreichungen?
- Sind meine Ziele angemessen und für mich relevant?
- Überdenken von Antreibern und Glaubenssätzen (das Lebensdrehbuch)

---

<sup>7</sup> Lammers, Chefsache, Chefsache. Essays für Coaches und Manager/innen S. 96

Freunde, Familie und eine professionelle Begleitung durch einen Coach können dabei sehr hilfreich sein. Bei einem totalen Zusammenbruch sollte Hilfe von Therapeuten und / oder Burnout-Kliniken angefordert werden.

Meine Motivation ist es dem Leser durch diesen Artikel das Thema Burnout näher zu bringen. Ich möchte den Menschen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden Mut machen sich Unterstützung zu holen - an Burnout zu erkranken ist keine Schande.

Ana M. Stagljär  
Coach und Supervisorin

Burnout-Coaching: *Prävention – Beratung - Neukalibrierung*

Dufourstrasse 42  
8008 Zürich  
Mob: 079 629 68 12  
e-Mail: [ana.stagljär@bluewin.ch](mailto:ana.stagljär@bluewin.ch)