

# Balance statt Burn-out

Der erfolgreiche Umgang mit Stress und Belastungssituationen

von

K. Linneweh, A. Heufelder, M. Flasnoecker

bearbeitet

[Balance statt Burn-out – Linneweh / Heufelder / Flasnoecker](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

W. Zuckschwerdt 2013

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 86371 098 9

# Alle reden vom Burn-out

## 1.1 Die „Entdeckung“ des Burn-out

Dramatische Zahlen und großes persönliches Leid auf der einen Seite, Ignoranz und lässiges Achselzucken auf der anderen – zwischen diesen extremen Polen bewegt sich die öffentliche Wahrnehmung des Burn-out-Syndroms. Da die Anfänge des Syndroms oft von euphorischer Stimmung und gesteigerter Leistungsfähigkeit gekennzeichnet sind, ist der erste Schritt in die Abwärts-spirale des Ausbrennens meistens weder für die Betroffenen noch für deren Umfeld erkennbar. Obwohl man heute niemandem mehr erklären muss, was ein Burn-out ist, weil der Begriff längst Teil des allgemeinen Sprachgebrauchs geworden ist, verhallen erste Alarmsignale meist ungehört. Unzählige Artikel, Bücher und Medienbeiträge sind in den letzten Jahren zu diesem Thema erschienen und doch ist ein rechtzeitiges Einschreiten, bevor es zu spät ist, nach wie vor eine große Ausnahme.

Noch 1970 hätten bei einer Umfrage nach der Bedeutung des Begriffs „Burn-out“ die meisten Befragten angegeben, ihn nicht zu kennen. Atomphysiker hätten erklärt, ein „Burn-out“ bezeichne das Durchbrennen von Wärmeaustauschern in Kernreaktoren. Literaturkenner hätten sich vielleicht an *Graham Greenes* Roman „A Burnt-out Case“ von 1961 erinnert, der von einem ausgebrannten Zivilisationsflüchtling handelt. Motorradfahrer hätten folgendes Bild vor Augen gehabt: Man gibt bei angezogener Vorderradbremse ordentlich Gas. Der Hinterreifen dreht durch, erhitzt sich, fängt vielleicht Feuer, ist in jedem Fall in kürzester Zeit abgefahren – ohne dass man nur einen Meter vorangekommen ist. Und damit wären sie dem persönlichen Empfinden von Ausgebrannten auch schon recht nahegekommen.

In den 1970er Jahren lag das Thema Burn-out schon in der Luft. 1974 erschienen in den USA unabhängig voneinander zwei Artikel zu diesem Thema – das dadurch erst zu einem wurde. Der nur sechsstufige Beitrag des New Yorker Arztes und Psychoanalytikers *Herbert Freudenberger* im *Journal of Social Issues* war der folgenreichere der beiden. Als Therapeut mit eigener, stark frequentierter Praxis arbeitete *Freudenberger* in den Abendstunden ehrenamtlich in einer Klinik für Drogenabhängige. Um deren Situation besser verstehen zu können, lebte er mehrere Monate auf der Straße. Zudem leitete er verschie-

dene Gesprächsgruppen. Er war verheiratet und Vater von drei Kindern. Wegen dieser außerordentlichen Belastungen näherte sich *Freudenberger* immer mehr einem Zustand totaler psychischer und physischer Erschöpfung. Er fühlte sich ausgelaugt, müde, resigniert, reizbar und unausgeglichen. Seine tägliche Arbeit kam ihm immer weniger effektiv vor. Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen und eine erhöhte Infektanfälligkeit waren weitere Symptome, die er in dieser Lebensphase unermüdlichen beruflichen Einsatzes an sich beobachten musste – und er bemerkte, dass es vielen seiner Kollegen ähnlich erging. Sie waren dabei auszubrennen.

Sein Aufsatz „Staff Burn-outs“ ist aus der Innensicht des Betroffenen geschrieben, ohne theoretischen Ballast. Wahrscheinlich ist dies der Grund für seine ungeheure Popularität. Seine überwiegend aus helfenden Berufen kommenden Leser erkannten sich in vielen Punkten wieder. Hier sprach endlich jemand von ihren Problemen. Burn-out betraf sie ebenso wie *Freudenberger*; es schien eine nahezu zwangsläufige Folge ihres großen beruflichen Engagements zu sein: Wer sich ständig für andere verausgabt, ist selbst irgendwann ausgebrannt.

*Freudenberger* schrieb in den Folgejahren weitere Artikel und Bücher zu dem Thema, in denen er auch vorbeugende Strategien entwickelte (Einhaltung der Arbeitszeiten, regelmäßige Pausen und Auszeiten, Bemühen um kollegiale Unterstützung, körperliche Fitness). Eine exakte Definition, durch die sich Burn-out von anderen psychosomatischen Beeinträchtigungen klar abgrenzen ließe, findet sich bei ihm jedoch nicht. Burn-out ist für ihn die quasi unvermeidbare Folge eines über längere Zeit andauernden großen und die eigenen Grenzen missachtenden Engagements für die Mitmenschen – ein schleichender Prozess, der in seiner Anfangsphase häufig unbemerkt voranschreitet, bis er schließlich zum Zusammenbruch des Betroffenen führt.

*„Ein Ausbrenner ist ein Mensch im Zustand der Ermüdung, der Frustration; sie wird hervorgerufen, wenn sich der Betroffene auf einen Fall, eine Lebensweise oder eine Beziehung einlässt, die den erwarteten Lohn nicht bringt.“*  
[Freudenberger et al. 1983]

1974 erschien ein weiterer Artikel, diesmal in einer amerikanischen Management-Zeitschrift, der sich dezidiert mit dem Problem des Ausbrennens auseinandersetzte. Nur drei Seiten umfasste der Artikel *Sigmund Ginsburgs*, eines Dozenten für Management und außerdem Vizeverwaltungschef einer New Yorker Universität. *Ginsburgs* Beobachtung zufolge war das Ausbrennen eine typische Erkrankung des gehobenen Managements – der Preis, den viele ehr-

geizige, hoch motivierte Manager für lange Jahre des Durchsetzungskampfes bis an die Spitze der Karriereleiter irgendwann zahlen müssen – sofern sie nicht rechtzeitig „auf die Bremse treten“ und ein Leben neben dem Job zulassen. Wer sich ständig Höchstleistungen abverlangt, ständig Dynamik, Kreativität, Engagement und Durchsetzungsvermögen an den Tag legt, brennt irgendwann aus – nicht selten gerade dann, wenn das Ziel seiner Mühen greifbar nahe ist. Er verliert seine Energie, Innovations- und Entscheidungskraft nehmen deutlich ab, er arbeitet nicht mehr effektiv und macht schließlich einen kranken, leidenden Eindruck.

Für *Ginsburg* ist Burn-out nicht nur ein individuelles, sondern auch ein ökonomisches Problem. Er empfiehlt den Betroffenen zwar ähnlich wie *Freudenberger* individuelle Präventionsmaßnahmen (Hobbys, regelmäßiger Urlaub, Aktivitäten mit Familie und Freunden, realistische Zielsetzungen, regelmäßige Gesundheitsvorsorge), doch sind diese Menschen für ihn eigentlich Gescheiterte. Sie haben zu hoch gepokert und mangels effizienter Strategien verloren. Da Unternehmen sich solche Führungskräfte auf Dauer nicht leisten können, sollten sie den Mut haben, sich von ihnen zu trennen, sofern keine andere Lösung gefunden wird.

*„Im heutigen, überaus komplexen beruflichen Umfeld können wir es uns nicht leisten, dass die höchst motivierten und ambitioniertesten Mitarbeiter ihren Biss verlieren, der sie und ihre Organisationen auf Erfolgskurs hält.“*  
[Ginsburg 1974]

Im Gegensatz zu dem mit viel Empathie aus der Innensicht des Betroffenen geschriebenen Artikel *Freudenbergers* konnten sich die Leser in *Ginsburgs* nüchterner Analyse des Burn-out-Phänomens nicht in den beschriebenen Personen wiedererkennen und sich mit deren Problematik kaum identifizieren. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Wer will sich schon als Verlierer sehen! Sein Artikel geriet bald in Vergessenheit. Bis heute basiert die Burn-out-Literatur auf der Analyse *Freudenbergers* und seiner Analogie der leeren Batterie: Wer sich selbst ständig Höchstleistungen abverlangt, dessen Kraftreserven sind irgendwann erschöpft; die *Batterien*, die *Akkus* sind leer. Nur wenn es gelingt, sie wieder aufzuladen und dauerhaft Vorsorge zu treffen, dass sie sich nicht erneut entladen, kann eine Besserung eintreten. Burn-out ist aus dieser Perspektive betrachtet keine Krankheit, sondern ein Phänomen, das durch stressige Arbeitsbedingungen verursacht wird. Vor allem bei Tätigkeiten im sozialen und gesundheitlichen Bereich lässt sich Burn-out nicht gänzlich vermeiden,

sondern nur minimieren. Dass Burn-out keine Besonderheit sozialer Berufe ist, sondern Menschen in allen Berufen gefährdet, vor allem Manager und Führungskräfte in Wirtschaft und Politik, ist nach dem in Vergessenheit geratenen *Ginsburg*-Artikel erst seit wenigen Jahren wieder Thema der wissenschaftlichen Diskussion.

## 1.2 Wechselnde Bezeichnungen – ähnliche Symptome

Die Regale der Buchhandlungen sind reich bestückt mit populärwissenschaftlichen Ratgebern zum Thema Burn-out. Kaum ein einschlägiges Medium, das in den letzten Monaten nicht Artikel zu diesem Thema veröffentlicht hätte. Für die meisten Autoren steht außer Frage: Burn-out, wie auch andere weit verbreitete psychosomatische Befindlichkeitsstörungen, bei denen offensichtlich ein Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit der Betroffenen besteht, sind ein spezifisches Phänomen unserer Zeit mit ihrer Hektik, ihren permanenten Veränderungen, ihrem allgegenwärtigen Konkurrenzkampf und Leistungsdruck, die allen Berufstätigen ein außerordentlich hohes Maß an Anpassungsleistungen abfordern und dabei ihre Kraftreserven aufzehren.

Schon ein kurzer Blick auf die Geschichte der Medizin [Hillert et al. 2006, Ehrenberg 2004, von Thadden 2004] zeigt, dass eine Drosselung des Lebensstemplos allein als Therapie zu kurz greift. Die öffentliche Wahrnehmung eines Phänomens bedeutet nicht, dass das Phänomen neu ist. Viele Symptome depressiver Verstimmungen decken sich mit Burn-out. Zu allen Zeiten haben Menschen unter Antriebsschwäche, trauriger Grundgestimmtheit, schwindendem Interesse an der Außenwelt, herabgesetztem Selbstwertgefühl und Schlafstörungen gelitten.

In früheren Jahrhunderten waren dies allerdings überwiegend Angehörige der oberen Schichten: Adelige, gehobene Kleriker und Künstler – von Walther von der Vogelweide über Michelangelo bis hin zu van Gogh und Nietzsche. Im 20. Jahrhundert blieb die geistig-seelische Erschöpfung nicht länger auf bestimmte Berufsgruppen beschränkt, sondern weitete sich zur Massenerkrankung aus – mit dramatisch steigender Tendenz. Heute spricht man bereits von der Volkskrankheit *Depression*. Allein in Deutschland gelten heute vier Millionen Depressive aus allen Altersklassen und sozialen Schichten als behandlungsbe-

dürftig. Der Anteil der unter 40-jährigen Männer nimmt stark zu. Viele von ihnen bezeichnen sich selbst als beruflich ausgebrannt.

Häufigste Merkmale einer Depression sind:

- Antriebslosigkeit
- innere Unruhe und Schlafstörungen
- fehlende Lebensfreude
- innere Leere und Traurigkeit
- vermindertes Selbstwertgefühl
- schwindende Interessen
- Konzentrationsschwäche
- Unentschlossenheit
- Schuldgefühle, Selbstzweifel
- Gedanken an Selbstmord

In der Wissenschaft ist man sich weitgehend einig: Hauptursache für die Ausweitung der geistig-seelischen Erschöpfung zu einem gesamtgesellschaftlichen Problem sind die Veränderungen in den hoch industrialisierten Ländern: „Depression ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren Verhaltensnorm nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Initiative.“ [Ehrenberg 2004]

Wir leben heute in einer Zeit, in der tief greifende technologische und gesellschaftliche Umbrüche immer schneller aufeinanderfolgen und uns in immer kürzeren Abständen erhebliche Anpassungsleistungen und Flexibilität abverlangen. Unsere individuellen Freiräume sind groß, dementsprechend erhöht sich auch die persönliche Verantwortung für die eigene Person. Der Einzelne ist zu Selbstverwirklichung, Erfolg und letztendlich auch zum Glücklichein verpflichtet. Verunsicherungen werden als äußerst beängstigend erlebt; verlässliche Lebensplanung scheint oft kaum noch möglich. All dies kann auf Dauer zu erheblichen geistig-seelischen Belastungen und Versagensängsten führen, die das Selbst erschöpfen und bis zum Ausbrennen führen können. Der Soziologe *Alain Ehrenberg* bezeichnet die Depression als „Tragödie des persönlichen Ungenügens“ und damit als die Krankheit des 21. Jahrhunderts.

*„Die Aufgabe, aus eigener Kraft aufzusteigen, Erfolg zu haben und glücklich zu sein, durchdringt alle Seelenräume. Wenn etwas nicht glückt, droht das Gefühl des Versagens ... Die Angst, man selbst zu sein, versteckt sich hinter der Erschöpfung, man selbst zu sein.“* [Ehrenberg 2004]

### 1.3 Lässt sich Burn-out messen?

Erst in den 1980er Jahren wurde das Burn-out-Syndrom von der Sozialpsychologin *Christina Maslach* und dem Stressforscher *Cary Cherniss* nach wissenschaftlichen Kriterien untersucht. Sie zählen auch heute noch zu den wichtigsten Autoren, die sich mit dem Thema befasst haben. *Maslachs* Hauptanliegen war es, Burn-out messbar zu machen, um Informationen über Verbreitung und Häufigkeit des Syndroms und Korrelationen mit anderen Belastungsfaktoren zu gewinnen. Auf der Grundlage detaillierter Interviews mit Ausübenden unterschiedlicher Heilberufe begann sie, einen – nach ihr benannten und 1981 publizierten – Fragebogen zu entwickeln, das Maslach Burn-out Inventory (MBI). Es wurde in viele Sprachen übersetzt und ist noch heute in einer Monopolstellung die Grundlage der Burn-out-Forschung. Überspitzt könnte man sogar sagen: Nach wissenschaftlichem Verständnis ist Burn-out das, was das MBI misst.

*Maslach* geht davon aus, dass es zu einem Burn-out kommt, wenn ein Mensch nicht mehr in der Lage ist, die emotionalen Überforderungen und Frustrationen, denen er in seiner täglichen Arbeit ausgesetzt ist, aus eigener Kraft angemessen zu bewältigen. Die Wahrscheinlichkeit auszubrennen ist nach ihren Untersuchungsergebnissen besonders hoch, wenn großes Engagement und ein hoher Leistungsanspruch mit einem Mangel an Feedback, schlechter Teamarbeit und administrativen Zwängen im beruflichen Umfeld aufeinandertreffen.

Der Beginn eines Burn-out manifestiert sich nach *Maslach* auf drei Ebenen:

- Die Arbeit mit anderen Menschen führt unter entsprechenden Rahmenbedingungen bei vielen im Sozial- und Gesundheitsbereich Tätigen irgendwann zu emotionaler Erschöpfung, die häufig von einer eingeschränkten körperlichen Belastbarkeit begleitet wird.
- Die Helfer verlieren das Mitgefühl gegenüber ihren Klienten und entwickeln eine negative Grundeinstellung, die sich zum Zynismus steigern kann, von *Maslach* als *Depersonalisation* bezeichnet.
- Hinzu kommt eine negative Selbsteinschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, das Gefühl der eigenen professionellen Wertlosigkeit, ein Widerwillen sich selbst gegenüber.

Diese drei Ebenen soll das von *Maslach* entwickelte Messinstrument differenziert erfassen. In seiner heutigen Version besteht das MBI aus 25 Fragen zu den Skalen „emotionale Erschöpfung“, „Depersonalisation“ und „persönliche Leistungsfähigkeit“. Gemessen wird die Häufigkeit, mit der die angesprochenen