

# Burnout - Zeitbombe oder Luftnummer?

Persönliche Strategien und betriebliches Gesundheitsmanagement

Bearbeitet von  
Andreas Hillert

1. Auflage 2014. Buch. 144 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 7945 3042 7  
Format (B x L): 16,5 x 24 cm

[Weitere Fachgebiete > Medizin > Human-Medizin, Gesundheitswesen > Public Health, Gesundheitsökonomie, Gesundheitspolitik](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 2.2 Burnout: Ein Bild sagt mehr als tausend Bücher

Bevor wir in die Burnout-Thematik einsteigen, sind wir schon mitten drin! Burnout bzw. »ausgebrannt« – sagt der Begriff nicht schon alles? Primär war Burnout ein technischer Begriff, der neben alltäglichen Aspekten, angefangen vom ausgebrannten Haus bis zur heruntergebrannten Kerze, auch spezifischere Phänomene bezeichnete, etwa zur Aufbereitungsanlage zu transportierende Kernbrennstäbe oder eine Form der Lepra, bei der die Bakterien abgetötet waren, die von ihnen verursachten Entstellungen aber blieben.

Setzen Sie sich bitte entspannt auf Ihren bequemen, ergonomisch-optimierten Büro-Drehstuhl und schließen Sie die Augen (genau so haben Sie sich das Buch eines Psycho-Doktors vorgestellt? Eben!). Nun lassen Sie das Wort »Burnout« langsam auf der Zunge zergehen. Flüstern, hauchen Sie es mehrere Male so leise, dass wirklich nur Sie es hören können, und achten Sie dabei auf den Geschmack bzw. die Gefühle und Bilder, die sich bei Ihnen in eben diesen Momenten einstellen.

»Wer je ein ausgebranntes Haus gesehen hat, der weiß, wie verheerend so etwas aussieht.« So ähnlich und entsprechend emotional hat sich Herbert Freudenberger, der Erstbeschreiber des Burnout-Phänomens im psychischen und psychosomatischen Bereich, diesbezüglich geäußert (Freudenberger 1974). Vermutlich gingen auch Ihre Assoziationen in diese Richtung: die Ruinen eines ausgebrannten Hauses, ein wenig Qualm dringt noch durch die zerborstenen Fenster, der Dachstuhl ist eingestürzt, bewölkter, vernebelter Himmel, eine Feuerwehr, die bemüht ist, die letzten Brandherde zu löschen. Totalschaden.

Welche Gedanken und Gefühle kamen Ihnen, während Sie die kleine Übung machten? Sie haben diese Minimalversion einer Vorstellungsbildübung gar nicht gemacht, weil Sie lösungsorientiert auf Inhalte warten und wenig Zeit haben? Damit war zu rechnen – nur leider haben Sie dann genau das verpasst, worauf es ankommt. Die praktische Bedeutung von Burnout liegt hauptsächlich in der emotionalen Qualität, die dieser Begriff transportiert. Die diversen inhaltlichen Definitionsversuche (s. Kap. 2.8) bleiben diesbezüglich inkonkret, widersprüchlich und letztlich fade. Wie auch immer: Dass Burnout ein starker, emotionsträchtiger Begriff ist, der entsprechende Bilder und bedrückende Gefühle zu stimulieren vermag, dürfte deutlich geworden sein. Wo früher blühende Landschaften und ein stattliches Anwesen waren, sind lediglich Trümmer geblieben. Betroffene können nur noch auf fremde Hilfe hoffen. Was bleibt, ist der schicksalsträchtige Hauch von vergeblichen Bemühungen und Vergänglichkeit. Also eben das, was unsere erfolgsorientierte Leistungsgesellschaft so sehr fürchtet wie der Teufel das Weihwasser. Es gibt nichts, was nicht besser und mit weniger Personal gemacht werden kann! Jedes Quartal ein höherer Umsatz! Postmoderne Glaubensbekenntnisse dieser Unart, einschließlich der ideologischen Fundamente veritabler Dax-Konzerne, die auf menschlich-bodenlosen Superlativen »Global Player« spielen, fallen angesichts der Aura von Burnout wie Kartenhäuser in sich zusammen.

Soweit, so unwissenschaftlich. Zumindest die emotionale Basis, auf der wir uns bewegen, dürfte damit prägnant umrissen sein.

## 2.3 Die Erfindung einer Krankheit, die von Anfang an keine sein sollte

Herbert Freudenberger wurde 1927 in Frankfurt am Main geboren – wie schon der Name sagt, als Sohn einer jüdischen Familie. Die Zeitumstände sind bekannt und dass Herbert Freudenberger diese überlebte, grenzt an ein Wunder – er konnte über Verwandte in der Schweiz nach Amerika emigrieren. Er wuchs dann bei einer Tante in New York auf, musste sich durch Fleiß und Engagement vieles erarbeiten, was Nicht-Flüchtlingen aus guten Familien in den Schoß gefallen wäre. Er studierte Psychologie und wurde psychoanalytischer Psychotherapeut. Offenbar war es für Herbert Freudenberger gleichermaßen wichtig, sich selbst, als Ehemann und Vater dreier Kinder, bürgerlich zu konsolidieren und darüber hinaus in hohem Maße soziales Engagement zu zeigen. Sein typischer Arbeitsalltag in den Jahren um 1970 sah, seinen eigenen Berichten zufolge, etwa so aus: 8–18 Uhr Tätigkeit als Psychoanalytiker in eigener Praxis, 18–23 Uhr ehrenamtliche Tätigkeit in sozialen Einrichtungen, etwa einer »Free clinic« in Spanish Harlem (Klientel: u. a. drogenabhängige Jugendliche), nach 23 Uhr ebendort Besprechungen, Supervision, Übungen ... »Je müder ich wurde, umso mehr trieb ich mich an« (Freudenberger 1974; Hillert u. Marwitz 2006). Dass angesichts solcher Tage für Frau und Kinder wenig Zeit und keine Energien mehr übrig blieben, bedarf keiner weitergehenden Begründung. Und dass ein solcher Raubbau an den eigenen Kraftressourcen nicht unbegrenzt möglich ist, erfuhr Herbert Freudenberger dann am eigenen Leib. Die Tatsache, dass er Psychologe war und vor diesem Hintergrund möglicherweise sensibler auf die eigene Befindlichkeit achtete, als es anders sozialisierte Menschen gewohnt waren, mag diesbezüglich mitentscheidend gewesen sein. Zudem war er – formaljuristisch – selbstständig und damit vermutlich freier, eigene Probleme und Unzulänglichkeiten zu artikulieren, als es abhängig Beschäftigten möglich gewesen wäre, die dann gegebenenfalls zusätzliche Probleme mit ihrem Arbeitgeber bekommen hätten. Burnout erleben und äußern zu können hatte somit von Anfang an auch etwas mit Machtstrukturen, Abhängigkeiten und Freiräumen zu tun.

Was Herbert Freudenberger an sich selbst bemerkte – und dann im ersten, jemals zum Thema Burnout erschienenen Aufsatz beschrieb (»Stoff Burn-Out«; Freudenberger 1974) –, war ein hochgradig unangenehmes, seine Leistungsfähigkeit, seine körperliche wie seelische Gesundheit belastendes und nicht zuletzt sein Verhalten (im Kontext seiner Arbeit, aber auch privat) negativ beeinflussendes Phänomen. Er fühlte sich erschöpft, müde, verausgabt, nicht mehr leistungsfähig, seine Stimmung war gedrückt, sein Schlaf schlecht. Ver-

mutlich fiel es ihm zunächst schwer einzuschlafen, und wenn er dann nachts aufwachte, wiederholte Male, konnte er – in Gedanken stets um berufliche Schwierigkeiten kreisend – nur schwer wieder einschlafen. Entsprechend erschöpft fühlte er sich morgens. Ein Teufelskreis. Gleichzeitig hatte er häufiger mit Infekten zu kämpfen, litt unter Kopfschmerzen und wohl auch unter Magen-Darm-Problemen. Beim Treppensteigen merkte er, im Gegensatz zu früher, dass er ziemlich kurzatmig geworden war. Darüber hinaus, und dass er das zu Papier brachte, ehrt Herbert Freudenberger besonders, fiel ihm auf, dass er im Kreise seiner Kollegen und angesichts von Patienten leichter reizbar, ungerecht, im Denken rigide und unflexibel geworden war. Nicht selten kam es zu emotionalen Ausbrüchen. Diese Konstellation, für die ihm der Begriff »burn-out« passend erschien, eskalierte derart, dass Herbert Freudenberger einen mit der Familie geplanten Urlaub sausen ließ. Die Familie reiste alleine in die Ferien. Er erholte sich zu Hause und wird in dieser Zeit unter anderem den betreffenden Aufsatz geschrieben haben.

Herbert Freudenberger befand sich, was die Erklärung seines Zustandes anbelangt, in einer erheblichen Zwickmühle: Einerseits war im vermutlich klar, dass das von ihm als Burnout bezeichnete Phänomen Qualitäten eben der seelischen Krankheiten aufwies, die er tagtäglich bei seinen Patienten behandelte. Er hätte den Zustand problemlos auch als »neurotische Depression« bezeichnen bzw. diagnostizieren können. Dann wäre er ein weiterer Fall eines Menschen mit einer häufigen Diagnose gewesen, die – im Verständnis von Psychoanalyse und Tiefenpsychologie – auf eine problematische frühkindliche Entwicklung verwiesen hätte. Herbert Freudenberger hatte möglicherweise zunächst eben dies vermutet. Er begab sich nun jedoch nicht zu einem Kollegen in Behandlung (zumindest wurde diesbezüglich nichts bekannt), sondern versuchte, sich selbst zu analysieren. Er sprach frei assoziierend, so wie es Patienten beim Psychoanalytiker tun, aber eben auf Tonband, und versuchte, seine Ausführungen dann beim Abhören selbst zu analysieren. Das Ergebnis dieses in vielerlei Hinsicht bemerkenswerten Selbstversuches hat er nicht bekannt gemacht. Angesichts der Biografie von Herbert Freudenberger kann man nur vermuten, dass es etwas mit seiner durchaus traumatisierenden Jugend, dem Erleben von Entwurzelung, Ängsten und fehlenden Sicherheiten zu tun hatte. Wie auch immer und was genau Herbert Freudenberger erlebt hatte: In erheblich geringeren Dosen wäre es – zumal aus heutiger Sicht – gravierend genug, um damit die Dynamik seiner Lebensführung, seine rastlose Tätigkeit zum Gelderwerb und sein schier grenzenloses Engagement im sozialen Kontext zu erklären. Man könnte sein exzessives Engagement »Helfersyndrom« nennen und/oder als Kompensation für erlebte Unsicherheit erklären. Sich mehr um andere und weniger bis kaum um sich selbst zu kümmern, ist eben psychologisch-systemisch gesehen nicht rein selbstlos. Es gibt dem Leben Sinn, entlastet von der Notwendigkeit, sich autonom zu definieren und bindet die umsorgten Mitmenschen an die eigene Person. Was davon auf Herbert Freu-

denberger zutraf, sei dahingestellt. Dass er selbst schließlich kategorisch von solchen Überlegungen Abstand genommen hat und das so Naheliegende nicht sehen wollte bzw. konnte, wird ebenfalls mit biografisch angelegten Aspekten zu tun haben.

Auf eben dieser Grundlage hat Herbert Freudenberger nun Burnout »entdeckt« und definiert: In seinem Fall – und überhaupt – war es demnach praktisch ausschließlich das schiere Ausmaß der beruflichen Überlastung, die ihn hatte »ausbrennen« lassen. Das Problem beträfe vorzugsweise diejenigen Menschen, die – wie er – in sozialen Berufen, im Dienste um Mitmenschen, tätig und dabei besonders engagiert sind: »*That individual who has a need to give. A need that is excessive and in time unrealistic.*« (Freudenberger 1974)

Von weitergehenden persönlich-biografischen Hintergründen wollte Freudenberger nichts mehr wissen. Mit seelischer Krankheit, einem gesellschaftlich stigmatisierungsträchtigen Phänomen, habe Burnout seines Erachtens nichts zu tun. Respektive: An »Burnout« leidende Menschen wären demnach psychisch gesund. Als hochmotivierte, um ihre Mitmenschen hochengagierte Kollegen, was ja rückwirkend durch ihr »Burnout« bewiesen sei, verdienen sie in hohem Maße soziale Achtung und Anerkennung. Auch wenn Herbert Freudenberger es selbst so dezidiert nicht ausformuliert hat, legt er »Burnout« eine Art Batteriemodell zugrunde: Dauerüberlastung führe dazu, dass »Batterien« leer werden. Eben dies gehe dann mit den beschriebenen, von Energieverlust gekennzeichneten Symptomen einher. Insofern braucht der Betroffene auch keine Psychoanalyse oder eine andere Form von Psychotherapie oder ärztlicher Behandlung, sondern ganz pragmatische Hilfe. Diesbezügliche zentrale Punkte bzw. Vorschläge bilden quasi die Kernbotschaft des ersten Aufsatzes Herbert Freudenbergers zum Thema (Tab. 2-1). Sie haben bis heute nichts an

**Tab. 2-1** Burnout-Präventionsvorschläge (nach Freudenberger 1974).

1. Trainings- und Eingewöhnungsprogramm für neue Mitarbeiter
2. Klärung der eigenen Ansprüche und Ziele: realistische vs. unrealistische
3. Gelegentliche Wechsel des Arbeitsbereiches
4. Begrenzung der Arbeitsstunden: »Auszeit heißt Auszeit«
5. Klare Urlaubsregelungen und Flexibilität bewahren: wer eine Auszeit braucht, soll sie bekommen!
6. Pflege von Kollegialität ...
7. Austausch mit Kollegen um eigene Belastungen in Grenzen zu halten
8. Workshops – Unterbrechung der Routine durch Weiterbildung
9. Erhöhung der Zahl der Mitarbeiter
10. Körperliche Fitness durch Training steigern

Aktualität eingebüßt, bessere Tipps gegen das, was man Burnout nennt, gibt es nicht. Ob sie helfen bzw. umsetzbar sind, ist eine andere Frage.

Dieses Burnout-Modell hat Herbert Freudenberger – und seitdem zahllose Menschen – derart überzeugt, dass nahe liegende Fragen nicht bzw. wenn, dann nur halbherzig gestellt wurden, etwa wo Burnout anfängt (erschöpft ist schließlich jeder einmal) und aufhört respektive wo dann manifeste psychische Erkrankungen, insbesondere Depressionen, beginnen. Konzeptuelle Probleme dieser Art umschiffte Herbert Freudenberger, indem er rhetorisch geschickt postuliert, dass Burnout per se ein Phänomen eigener Qualität sei und nichts mit seelischen Erkrankungen zu tun habe (»Autonomie-Postulat«; Hillert u. Marwitz 2006). Auf von außen her nachvollziehbare Diagnosekriterien, anhand derer Menschen, die unter Burnout leiden, von solchen unterschieden werden können, die beispielsweise nur erschöpft sind, kam es Herbert Freudenberger absolut nicht an. Vielmehr ging es ihm darum, dass sich Betroffene die Art und Weise, wie sie in den Burnout »gerutscht« sind, erklären und Lösungen finden können. Was die Symptomatik anbelangt, konnte er demgegenüber lapidar konstatieren, dass diese vielfältig sei und bei jedem Betroffenen anders aussehen könne.

Vermutlich war Herbert Freudenberger selbst über die Resonanz seines an eher entlegener Stelle publizierten und insbesondere auch mangels argumentativer Einbindung in bestehende Konzepte zu psychischen Erkrankungen kaum wissenschaftlich zu nennenden Aufsatzes überrascht. Er hatte mehr oder weniger zufällig den »Puls der Zeit« getroffen und das so punktgenau, dass sein Beitrag zum Katalysator einer regelrecht transkontinentalen Lawine werden konnte.

## 2.4 Die Lawine rollt an

Zunächst war Burnout nur ein Spezialproblem von in Sozialberufen tätigen Menschen. Im Kontext dieser Berufe wurde es seit den 1980er Jahren, und das insbesondere außerhalb der USA, zu einem zentralen, die Belastungsgrenzen der hier Tätigen markierenden, viel diskutiertes Paradigma. Herbert Freudenberger selbst hatte unterdessen, der zunehmend regen Nachfrage entsprechend, weitere Aufsätze und Bücher zum Thema geschrieben. Seine ursprünglichen Prämissen weichte er sukzessive auf: Hatte er zunächst programmatisch dargelegt, dass Burnout nur für Sozialberufler ein relevantes Problem sei, erweiterte er das Spektrum der potenziell Betroffenen auf weitere Berufsgruppen. Schließlich verkündete er in seinem Buch »Burnout bei Frauen« (Freudenberger u. North 1984), dass es vor allem gerade jede treffe. Doppelbelastungen, Kränkungen, Überengagement für Angehörige ... Soweit eine gewisse Belastungsintensität überstiegen werde, wozu gesellschaftliche