

Burn-out

ausgebrannt



Psychosoziale Belastungen im Arbeitsleben

Burn-out, wörtlich übersetzt „ausbrennen“, entwickelt sich als schleichender Prozess. Er mündet in einen Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit.

Exakte Zahlen über die Verbreitung von Burn-out liegen nicht vor, aber in den letzten Jahren ist die Zahl der Fälle gestiegen. Psychische Störungen sind zunehmend Grund für Arbeitsunfähigkeit. Burn-out gehört nach der Internationalen Klassifikation der Erkrankungen nicht zur Gruppe der psychischen Erkrankungen. Es ist keine eigenständige Krankheit und auch kein „Syndrom“, sondern es zählt unter dem Diagnoseschlüssel Z73.0 zu den „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“. Burn-out kann entstehen, wenn psychische Belastungen am Arbeitsplatz mit individuellen, begünstigenden Faktoren zusammenwirken. Physische, emotionale und geistige Erschöpfung können in der Folge von frustrierenden Ereignissen bei ehemals besonders engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auftreten.

In bürokratischen Organisationen kann die „starre“ Struktur zu Überdruß führen. Überlastung ohne Ausgleich und ein Mangel an Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiheit bestimmen den Arbeitsalltag. Es gibt keine Anerkennung

und Belohnung. Verantwortung und Führungsauftrag werden nicht eingesehen. Arbeit wird nur noch abgewickelt, alles Tun verharrt in Routine und Formalitäten. Burn-out ist in helfenden und pflegerischen Berufen schon lange bekannt. Die Arbeit dort ist geprägt durch Faktoren wie Verantwortung, widersprüchliche Anforderungen, Erwartungen von und an Klient/innen oder Patient/innen, Zeitdruck, vereinzelnde Arbeit, geringe Entlohnung. Wenn dann die Kommunikation im Team nicht angemessen ist, können gerade die hoch motivierten Beschäftigten ausbrennen.

Drei zentrale Warnsignale für Burn-out:

- ▶ Rasche Ermüdung oder Erschöpfung: Schon die einfachsten Tätigkeiten sind mühsam. Die Betroffenen sind leicht gereizt, ungeduldig, sie machen ihren Mitmenschen Vorwürfe.
- ▶ Die Wirksamkeit der eigenen Tätigkeit wird nicht mehr gesehen oder erlebt.
- ▶ Eine von Burn-out betroffene Person nimmt Menschen, mit denen sie beruflich umgeht, tendenziell nicht mehr als Individuen wahr, sondern behandelt sie gleichgültig, als Objekt. Dies wird als Depersonalisierung bezeichnet.



Arbeitnehmerkammer
Bremen

„gesundheit!“

Aber auch in anderen Berufen kann Burn-out entstehen, wenn beispielsweise „Arbeiten ohne Ende“ zum Normalfall wird. In boomenden Branchen und auch in Krisenzeiten können Beschäftigte ausbrennen, wenn die Arbeitszeiten „selbstständig“ nach den betrieblichen Erfordernissen ausgedehnt werden. Belastbar erscheinenden Mitarbeiter/innen werden vermehrt Überstunden und Mehrarbeit zugewiesen. Ausbrennen können auch Menschen, die in einem System permanenter Bewährung für Ziele verantwortlich gemacht werden, auf die sie keinen Einfluss haben.

Der Druck, erfolgreich und perfekt zu sein ist auch ein Grund, warum zunehmend gut qualifizierte Frauen an ihre Grenzen stoßen, wenn sie Karriere, Partnerschaft und Familie vereinbaren wollen.

Verlaufphasen

Begeisterung, Idealismus und ein extrem hohes Maß an Engagement kennzeichnen die Anfangsphase von Burn-out. Die Übergänge zwischen hohem Arbeitseinsatz und Überlastung sind fließend. Ständige freiwillige Mehrarbeit und ein Gefühl der Unentbehrlichkeit, der Eindruck, nie Zeit zu haben, sind Merkmale. Dabei werden oft eigene Bedürfnisse verleugnet, Misserfolge und Enttäuschungen verdrängt. Zwischen wichtigen und weniger wichtigen Aufgaben wird nicht unterschieden. Die eigenen Zielsetzungen werden unklar. Die sozialen Kontakte werden eingeschränkt. Es mehren sich unspezifische Beschwerden und Krankheitszeichen.

Die zweite Phase ist gekennzeichnet von reduziertem Engagement. Positive Gefühle gegenüber Klient/innen gehen verloren. Entstehende Probleme bei der Arbeit werden mit persönlichen Schuldzuweisungen verbunden. Distanz wird zusätzlich aufgebaut. Fachjargon wird verwendet. Die Hemmschwelle für „Kontrollmittel“ wird niedriger. Medikamente, Beruhigungsmittel oder Alkohol werden leichter akzeptiert.

In der dritten Phase kommt es zum Abbau der Leistungsfähigkeit, der Motivation und Kreativität. Merkmale können Konzentrations- und Gedächtnisschwäche, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit, verringerte Produktivität oder „Dienst nach Vorschrift“ sein. Betroffene entwickeln ein rigides Schwarz-Weiß-Denken. Gesundheitliche und psychosoziale Belastungen werden sichtbar.

In der vierten Phase treten psychosomatische Befindlichkeitsstörungen oder Erkrankungen auf. Das können sein: Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit, Kopf- und Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Schwächung des Immunsystems.

In der letzten Phase kommt es zu Verzweiflung, Depression oder Aggressivität. Betroffene empfinden Hoffnungslosigkeit und das Gefühl der absoluten Sinnlosigkeit des eigenen Tuns.

Mögliche Ursachen und Zusammenhänge

Äußere Faktoren und persönliche Eigenschaften können psychisch belasten und in Wechselwirkung zur Entwicklung eines Burn-out-Syndroms führen. Wenn die Erwartungen an die berufliche Tätigkeit nicht mit der Realität in Einklang zu bringen sind, können Rollenkonflikte und Enttäuschung entstehen – die Basis für das Ausbrennen im Beruf ist gelegt.

Diese Bedingungen fördern das Ausbrennen:

- ▶ die Zunahme objektiver Belastungen, Zeitdruck und erhöhte Anforderungen,
- ▶ Rollenprobleme, widersprüchliche Vorgaben, Mehrfachbelastungen und Kompetenzverteilung,
- ▶ mangelnde soziale Unterstützung und Anerkennung,
- ▶ ungenügender Ausgleich, fehlende Regeneration,
- ▶ ein fehlendes Maß von Erfolg oder Misserfolg.

Individuelle Verhaltensmuster können den Prozess des Ausbrennens begünstigen:

- ▶ Das eigene Tun wird negativ eingeschätzt:
„Das nützt sowieso nichts.“
- ▶ Eigene Wünsche und Bedürfnisse werden nicht geäußert, Änderungen nicht eingefordert:
„Die Arbeit muss unbedingt geschafft werden.“
- ▶ Wie selbstverständlich werden immer mehr Aufgaben übernommen:
„Wenn ich es nicht tue, macht es keiner.“

Bewältigung von psychosozialen Belastungen

Psychische Belastungen sind nach der Europäischen Norm ISO 10075-1:2000 definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Sie führen – abhängig von den aktuellen und langfristig gegebenen Voraussetzungen sowie von den individuellen Bewältigungsstrategien – zur psychischen Beanspruchung. „Belastung“ und „Beanspruchung“ sind zunächst neutrale Begriffe. Wenn die äußeren und die individuellen Bedingungen günstig sind, wirken sie sich positiv aus. Dann fordern sie dazu heraus, aktiv zu werden und sich weiter zu entwickeln. Sind sie aber ungünstig, dann können Belastungen nicht angemessen bewältigt werden – mit der möglichen Folge körperlicher und psychischer gesundheitlicher Beeinträchtigung oder gar Erkrankung.

Schützende Faktoren sind beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, Handlungsspielräume, „Rückendeckung“ durch Vorgesetzte, Rückhalt im Team und privat, Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Überzeugung, die Bedingungen beeinflussen zu können, Wertschätzung, Abgrenzung durch Supervision oder Coaching sowie der private Ausgleich zu beruflichen Anforderungen. Scheitern die Bewältigungsstrategien wie z. B. verstärkter Einsatz oder sorgen sie nunmehr für hausgemachte weitere Bedrohungen und Frustrationen, dann ist der Weg für den Burn-out-Prozess bereitet. Der Versuch, die Leistung durch Aufputsch- oder Suchtmittel zu steigern, ist ein falscher Weg. Er führt dazu, dass sich das Rad noch schneller dreht, und er verstärkt und beschleunigt den Verfall.

Die Frage nach der Schuld „Hat eher das Individuum selbst Schuld oder liegt die Ursache in den Umständen?“ ist eine Scheinfrage. Entscheidend ist der Zusammenhang beider Komponenten: Besteht ein Missverhältnis zwischen gefährdetem Individuum und gefährdenden Bedingungen? Selbst ein äußerst widerstandsfähiges Individuum kann in einer langen Kette von frustrierenden Ereignissen zur Erschöpfung gebracht werden.

Deshalb ist die Prävention von Burn-out auch eine Leitungsaufgabe. Der Arbeitgeber und in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich die Führungskräfte beeinflussen maßgeblich, ob eine Organisation die Gesundheit und damit auch die langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen schützt und fördert oder sie gefährdet.

Ein Beispiel verdeutlicht den Zusammenhang:

Stellen Sie sich das Bild eines Kamels mit einer Last vor, die dem Kamel das Rückgrat bricht.

Die Frage: „War die Last zu schwer oder das Kamel zu schwach?“ lässt sich nur im Zusammendenken sinnvoll beantworten: **DIESE LAST WAR ZU SCHWER FÜR DIESES KAMEL IN DIESER SITUATION.**

Diese Erkenntnis ist eine wesentliche Grundlage, um Belastungen erfolgreich zu bewältigen.



Was kann der Betrieb tun?

Die Gestaltung einer gesundheitsgerechten Organisation ist Führungsaufgabe. Der Arbeitgeber – und stellvertretend jede Führungskraft in ihrem Zuständigkeitsbereich – ist verantwortlich für die Arbeitsbedingungen im Betrieb. Nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ist der Arbeitgeber verpflichtet, für Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu sorgen und diese zu verbessern. Dies muss er bei allen betrieblichen Entscheidungen berücksichtigen. Durch die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG kann er körperliche und psychische Belastungen erkennen. Daraus kann er ableiten, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Gesundheit seiner Mitarbeiter/innen zu schützen.

Gefährdungen können nach dem Arbeitsschutzgesetz entstehen aus

- ▶ Arbeitsplatzgestaltung und -einrichtung,
- ▶ physikalischen, chemischen und biologischen Einwirkungen,
- ▶ Arbeitsmitteln, -stoffen, -geräten und dem Umgang damit,
- ▶ Arbeitsverfahren, -abläufen, Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
- ▶ unzureichender Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
- ▶ psychischen Belastungen bei der Arbeit.

Burn-out bei Beschäftigten kann ein Anzeichen für psychische Belastungen bei der Arbeit sein. Um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, müssen die Maßnahmen gegen gesundheitliche Gefährdungen an der Quelle ansetzen. Sie können auf verschiedene Ebenen zielen, die in einer Rangfolge stehen:

- ▶ Technische Maßnahmen, beispielsweise ausreichende und intakte Arbeitsmittel, um die Arbeitsaufgaben zu bewältigen.
- ▶ Organisatorische Maßnahmen, wie Jobrotation, Pausen und freie Zeiten, Feedback, Rückmeldung kommen danach in Betracht.
- ▶ Personenbezogene Maßnahmen, z. B. Beratung, Unterstützung, Fortbildung, Spielraum für neue Möglichkeiten, um das Gefühl von „Sackgasse“ zu vermeiden, Entspannung, Gesundheitsförderung können technische und organisatorische Maßnahmen ergänzen – aber nicht ersetzen.

Der Arbeitgeber und die betriebliche Interessenvertretung können sich vom Betriebsarzt / von der Betriebsärztin und der Fachkraft für Arbeitssicherheit in allen Fragen des Arbeitsschutzes sachkundig beraten lassen.



Mitbestimmung – ein Element des Arbeitsschutzes

Die betriebliche Interessenvertretung hat im Arbeitsschutz weitreichende Beteiligungsrechte. Sie kann z.B. darauf hinwirken, dass der Arbeitsschutz im Betrieb besser organisiert und Gesundheitsförderung eingeführt wird. Sie kann bei der Gefährdungsbeurteilung mitbestimmen und auch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vorschlagen. Qualifikation und Information sind Schlüssel zur Verbesserung der Gesundheit und schützen vor Überforderung! Auch für ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten können sich Betriebs- und Personalräte einsetzen.

Individuelle Lösungswege

Ein gutes Betriebsklima und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sind die beste Prävention von Burn-out. Doch auch die persönlichen Faktoren spielen eine entscheidende Rolle. Niemand ist „selbst schuld“, denn wir können nicht alle Bedingungen, die im Leben eine Rolle spielen, beeinflussen. Aber neben arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen, für die der Arbeitgeber verantwortlich ist, müssen Betroffene auch an sich arbeiten. Dazu ist es wichtig, die eigenen Kompetenzen und Bewältigungsmöglichkeiten weiter zu entwickeln.

Am besten schon bevor sich ein Burn-out abzeichnet, sollten Sie

- ▶ eigene Stärken und Schwächen wahrnehmen,
- ▶ Belastungen einschätzen,
- ▶ eigene Bedürfnisse und Ziele formulieren,
- ▶ Rat und Unterstützung akzeptieren.

Gute Bedingungen dafür können Sie selbst herstellen

- ▶ Nehmen Sie sich Zeit. Für Menschen, wichtige Gespräche und persönliche Dinge. Schaffen Sie sich arbeitsfreie Inseln, um Abstand zu gewinnen.
- ▶ Planen Sie freie Zeiten im Kalender ein.
- ▶ Nehmen Sie sich morgens und abends „stille“ Zeit.
- ▶ Schaffen Sie Ordnung – Dinge erledigen oder wegwerfen, aber nicht vor sich herschieben.

Setzen Sie Prioritäten: Was muss getan werden?

Was frisst Energie – wofür fehlt sie?

Sorgen Sie für einen guten Ausgleich zum Beruf.



Arbeiterkammer
Bremen

„gesundheit!“

> Impressum

Burn-out ausgebrannt
Ausgabe 1/2014
8. überarbeitete
und aktualisierte
Ausgabe
August 2014
Autor
Wilfried Grünhagen

„gesundheit!“ wird herausgegeben von der Arbeiterkammer Bremen und erscheint unregelmäßig. „gesundheit!“ gibt Gesundheitstipps und informiert Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Themen und aktuelle Entwicklungen in der Gesundheitspolitik, die die Mitglieder der Arbeiterkammer betreffen. Kammermitglieder mit KammerCard erhalten „gesundheit!“ kostenlos bei allen Geschäftsstellen der Arbeiterkammer. Wenn Sie weitere Informationen wünschen, rufen Sie uns an: Arbeitsschutz- und Gesundheitspolitik: Barbara Reuhl 0421 / 363 01-991, Carola Bury 0421 / 363 01-990
Arbeiterkammer Bremen, Bürgerstraße 1, 28195 Bremen
gesund@arbeiterkammer.de, www.arbeiterkammer.de
Nachdruck nur mit Genehmigung der Arbeiterkammer Bremen

Weitere Informationen

Matthias Burisch:
Das Burn-out-Syndrom
Berlin 5. Auflage, 2014

Kooperationsstelle
DGB-Gewerkschaften-Hochschule (Hrsg.):
Feuer und Flamme
Hamburg 1993,
Download: www.kooperationsstelle-hh.de

Michaela Böhm:
Burnout. Ausgebrannt – Betriebsräte als
Lotsen für Burnout-Betroffene
Frankfurt am Main 2011
Download: www.ergo-online.de/service

Stress, psychische Belastung, Burnout –
Handeln, bevor der Job krank macht.
(Hörbuch)
Hrsg. Initiative für eine neue Qualität der
Arbeit
www.inqa.de
www.psyga.info

Informationen zu arbeitsrechtlichen Fragen:

Rechtsberatung der Arbeitnehmerkammer
Geschäftsstelle Bremen
Bürgerstr. 1, 28195 Bremen,
Tel. 0421 / 36 30 1-0

Geschäftsstelle Bremen-Nord
Lindenstr. 8, 28755 Bremen
Tel. 0421 / 66 95 00

Geschäftsstelle Bremerhaven
Barkhausenstraße 16
27568 Bremerhaven
Tel. 0471 / 92 23 50

Weitere Titel dieser Reihe

- ▶ **Mahlzeit**
- ▶ **Mobbing – was tun?**
- ▶ **Sommerhitze in Arbeitsräumen**
- ▶ **Sonne und Hitze – Arbeiten im Freien**
- ▶ **Krankenrückkehrgespräch**
- ▶ **Beruf und Pflege**
- ▶ **Mutter-Kind-Kur**
- ▶ **Am Arbeitsplatz: nüchtern.**
- ▶ **Arbeitsweg**
- ▶ **Gute Reise**
- ▶ **Behinderung am Arbeitsplatz**
- ▶ **Stimmbelastungen im Beruf**

- ▶ **Stress abbauen**
 - ▶ **Zuzahlungen und Belastungsgrenzen**
 - ▶ **Hautschutz im Beruf**
 - ▶ **Alles Gute für den Rücken***
 - ▶ **Hören und Lärm im Beruf**
 - ▶ **und weitere aktuelle Themen**
- * auch in russischer Sprache

Alle Infos auch als PDF unter:
www.arbeiterkammer.de/gesundheit