



CLAUDIA BESTLER
COACHING & BERATUNG



Phänomen Burnout Erkennen – Verstehen - Verändern

Autorin

Claudia Bestler

Systemischer Coach

Arnauer Straße 14

87616 Marktoberdorf

Tel. Geschäft: 0173-4487347

E-Mail: info@claudia-bestler.de

Web: www.claudia-bestler.de

www.mit-weniger-mehr-erreichen.de



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Burnout – Schlagwort unserer Zeit	3
2. Was ist eigentlich Burnout?	3
2.1. WAS LÖST EINEN BURNOUT AUS?	3
2.1.1. <i>Auslöser Stress</i>	3
2.1.2. <i>Auslöser in der individuellen Persönlichkeit</i>	4
2.1.3. <i>Strukturelle Auslöser</i>	5
2.2. WIE VERLÄUFT EIN BURNOUT?	6
3. Wie erkenne ich ein Burnout-Syndrom?	7
3.1. SYMPTOME	7
3.2. ABGRENZUNG ZU ANDEREN DIAGNOSEN	7
4. Wie finden Betroffene einen Weg aus dem Burnout?	8
4.1. BEWÄLTIGUNG VON BURNOUT	8
4.2. PRÄVENTION VON BURNOUT	8
4.2.1. <i>Burnout Gefährdeter</i>	8
4.2.2. <i>Unternehmen</i>	9
5. Fazit.....	9
Literaturverzeichnis	9



1. Burnout – Schlagwort unserer Zeit

Burnout ist eines der Schlagworte unserer Zeit und mittlerweile eine Problematik, die solche Ausmaße erreicht hat, dass sie nicht mehr ignoriert werden kann. Nach zahlreichen Berichten verursacht Burnout einen wirtschaftlichen Schaden von ca. sechs bis sieben Milliarden Euro jährlich allein in Deutschland. Aus wirtschaftlicher Sicht ist Burnout also eine Katastrophe. Für die Betroffenen ist Burnout mit einer sehr schwierigen Zeit im Leben und tiefgreifenden Veränderungen in der gesamten Lebensgestaltung verbunden. Doch was ist Burnout eigentlich? Wie erkenne ich, ob ich auf dem Weg zum Burnout bin oder schon einen habe? Was hilft dem Betroffenen ihn zu bewältigen und vor allem zu verhindern, dass er wieder kommt? Was können Unternehmen zur Prävention und dadurch zum Gewinn von Produktivität tun? Bietet Coaching hier Unterstützung und in welchen Phasen?

2. Was ist eigentlich Burnout?

In unserem Sprachgebrauch heißt es, „Ich bin an einem Burnout-Syndrom erkrankt“ oder „Ich habe einen Burnout“. Zum momentanen Zeitpunkt ist Burnout allerdings immer noch nicht eine klar definierte Krankheit und auch nicht in dem für ganz Europa gültigen „Krankheiten-Katalog“ aufgeführt. Bei keinem anderen Syndrom gibt es zudem einen so großen Unterschied zwischen der allgemeinen Popularität des Begriffs und dem Kenntnisstand darüber. Es ist also schwer, Burnout zu definieren. Seit den 1970er Jahren gelten aber drei Kernsymptome als maßgeblich:

- *Emotionale und körperliche Erschöpfung*: Den Betroffenen mangelt es an Freude, sie fühlen sich ausgelaugt und erschöpft.
- *Ineffizienz*: Es kommt zu einer Leistungseinbuße sowohl objektiv wie auch subjektiv. Die Betroffenen können weniger leisten und haben massive Selbstzweifel.
- *Dehumanisierung*: Der Betroffene entwickelt eine negative Einstellung gegenüber der Arbeit und den Menschen, mit denen man zu tun hat, bis hin zum Zynismus.

2.1. Was löst einen Burnout aus?

Diskutiert man über Burnout, dann wird oft Stress und Überbelastung damit gleichgesetzt. Auch wenn dauerhafter Stress unbestritten einer der Hauptfaktoren für Burnout ist, so sind die Ursachen doch vielschichtiger.

2.1.1. Auslöser Stress

Der Begriff Stress ist in unserer Gesellschaft meist negativ besetzt. Allerdings gibt es eigentlich zwei Arten von Stress, den Eustress und den Distress. Eustress kann man gleichsetzen mit „gutem“ Stress. Wir kommen in den „Flow“, die Dinge gehen uns leicht von der Hand und wir fühlen uns produktiv und leistungsstark. Dazu im Gegensatz steht der Distress, der „schlechte“ Stress, den wir im Sinn haben, wenn wir im Allgemeinen von Stress sprechen. „Heute hatte ich echt Stress“. Die Entscheidung und Auswirkung, welche Art von Stress ich habe und ob ich darunter



leide oder herausgefordert bin, entscheidet sich rasend schnell im Gehirn. Generell gilt aber auf jeden Fall: Dauerstress (sowohl Eustress als auch Distress) begünstigt immer einen Burnout.

2.1.2. Auslöser in der individuellen Persönlichkeit

Auch wenn die einzelnen Auslöser bei den Betroffenen sehr unterschiedlich sein können, finden sich doch einige Gemeinsamkeiten in der individuellen Persönlichkeit – also der Burnout-Persönlichkeit.

Arbeit als Sinn:

Hast du Arbeit und leistest du was, bist du etwas wert. Wenn nicht, dann nicht (Väth, 2011). Der Bereich Arbeit und Leistung nimmt einen zu großen Stellenwert, eine zu hohe Wertigkeit und zu viel Raum im Leben ein. Die anderen, eigentlich genauso wichtigen Bereiche kommen zu kurz. Suche ich Bestätigung und Sinn nur in der Arbeit, begeben mich in den freien Fall, wenn etwas in diesem Bereich nicht funktioniert.

Zuwendung gegen Leistung

Viele von uns sind geprägt von dem Glaubenssatz: „Ich bekomme Liebe nur gegen Leistung.“ Oft erkennen wir aber nicht, dass wir diese Glaubenssätze als Erwachsene verändern dürfen und handeln immer noch danach. Besonders bei Burnout-Gefährdeten dreht sich vieles um diesen nicht erfüllbaren Glaubenssatz. Denn Liebe kann ich nicht im Berufsleben, sondern nur von den nächsten Bezugspersonen bekommen.

Perfektionismus und Idealismus

Burnout-Betroffene haben durch ihren Glaubenssatz: „Zuwendung gegen Leistung“ einen ausgeprägten Drang nach Perfektionismus und Aktionismus. „Wenn ich Fehler mache, werde ich von den Kollegen nicht mehr respektiert“. „Wenn ich nicht alles unter Kontrolle habe, bricht das System zusammen“.

Schwierigkeiten Grenzen zu ziehen

Ein Burnout-Gefährdeter hat auch große Schwierigkeiten, „Nein“ zu sagen und Grenzen zu ziehen. Er möchte ja Anerkennung und Zuneigung.

Trauma

In einzelnen Fällen kann auch ein „Trauma“ – also ein seelisch einschneidendes Erlebnis zum Beispiel aus der Kindheit - ein Auslöser sein. Zu einer Traumatisierung kommt es, wenn das Ereignis die psychischen Belastungsgrenzen des Menschen übersteigt und nicht mehr entsprechend verarbeitet werden kann. Menschen schaffen es oft, jahrelang diese Traumata zu verdrängen. Wenn dann allerdings durch einen „Trigger“ (Auslöser) im Arbeits- oder Privatleben diese wieder zum Vorschein kommen, kann das Trauma den Menschen überfordern und zu einem Burnout führen.



2.1.3. Strukturelle Auslöser

Zu Stress und den individuellen Gründen kommen nun noch die strukturellen Auslöser. Oft liegen die Ursachen für Burnout nämlich auch stark in äußeren Einflüssen und Strukturen.

Multitasking

Gleich einem Jongleur versuchen wir die verschiedensten Aufgaben, wie Bälle in der Luft zu halten: erst einen, dann zwei. Was mit zweien geht, muss doch auch mit dreien gehen usw. Die Anforderungen im Unternehmen steigen immer weiter. Hier zeigt sich unter anderem, dass Burnout auch auf einer Art Sucht basiert. Immer noch mehr wird versucht zu schaffen. Wenn man aber arbeitet und arbeitet, der Stapel der unerledigten Aufgaben aber nicht abnimmt und durch Multitasking oft keine Priorisierung der Aufgaben mehr stattfindet, dann bekommt man unweigerlich irgendwann das Gefühl: „Egal, was ich mache, die Aufgaben werden nicht weniger“. Das positive Gefühl, produktiv zu sein, geht verloren. Dies mündet in einer paradoxen Reaktion: dem Aktionismus. „Nachdem man die Sinnlosigkeit des eigenen Handelns eingesehen hat, versucht man wenigstens, Produktivität vorzutäuschen. Insgesamt ein Spiel, das zum favorisierten Zeitvertreib und festen Inventar von Behörden und Unternehmen ohne echte Führung gehört“ (Väth, 2011).

Zeitmanagement

Oft wird Menschen, die einer Überbelastung ausgesetzt sind, geraten: „Mach doch mal ein Zeitmanagement-Seminar!“ oder „Du musst unbedingt Dein Zeitmanagement verbessern!“ Dieser gut gemeinte Rat bzw. Versuch, die Arbeit und somit die Arbeitszeit zu strukturieren, ist im Ansatz gut gedacht. Auch ist dies sicher für chaotische Zeitgenossen oder für „Spitzenzeiten“, in denen kurzfristig das Arbeitspensum ungewöhnlich hoch ist, geeignet. Schwierig wird es allerdings, wenn die Last permanent so groß ist, dass kein Raum mehr bleibt für die strategische Arbeit, diese also immer „auf später verschoben“ werden muss. Bei permanenter Überlastung hilft kein Zeitmanagement, sondern nur Entlastung.

Fehlende Medien und Kommunikationskompetenz

Bis vor einigen Jahren galt für die berufliche Erreichbarkeit: „Sie können mich anrufen, wenn ich am Platz bin, oder mir schreiben.“ Innerhalb der letzten Jahre sind die multimedialen Möglichkeiten explosiv angestiegen. In kürzester Zeit entstanden also schier unendliche Möglichkeiten der Kommunikation, Informationsgewinnung und Erreichbarkeit. Wie in früheren Zeiten wird aber versucht, brav jede Mail zu beantworten (natürlich ohne Priorisierung), jeden Anruf entgegen zu nehmen und an jeder Videokonferenz teilzunehmen, natürlich zu jeder Zeit. Es liegt auf der Hand, dass wir so in einen Sisyphos-Kreislauf geraten.

Entgrenzung des Arbeitslebens

Die multimedialen Möglichkeiten brachten also die theoretische immerwährende Erreichbarkeit und ungefilterte Information. Laut einer Studie des Bürodienstleisters Regus arbeiten 49% der



Beschäftigten bis drei Stunden sogar im Urlaub.¹ Dies geht damit für Burnout-Gefährdete unweigerlich eine Entgrenzung des Arbeitslebens einher.

Veränderung von Werten und Moral

Früher waren in unserer Gesellschaft moralische Instanzen präsent, die für universelle Werte standen. Die meisten Bundesbürger gehörten einer Religion an mit entsprechenden Werten oder waren sich ihrer Werte bewusst. Dies hat allerdings in den letzten 20 Jahren drastisch abgenommen.

2.2. Wie verläuft ein Burnout?

Ein Burnout hat generell den Verlauf in einem Prozess in verschiedenen Phasen. Letztlich lassen sich alle Verlaufsmodelle, die je nach Forscher zwischen drei und zwölf Phasen pendeln, in einem fünfstufigen System zusammenfassen:

Enthusiasmus, Stagnation, Frustration, Apathie und Endstufe

Enthusiasmus: Besonders hier schlagen die Persönlichkeitsfaktoren wie Perfektionismus und das berüchtigte Helfersyndrom zu. Der potentiell Süchtige wird angefixt und bekommt: Geld, Karriere, Status oder Selbstbestätigung.

Stagnation: In der zweiten Phase kann man einfach nicht mehr alles „weschaffen“. Belohnungen verlieren ihren Reiz, die Arbeitslast bleibt gleich, die Produktivität sinkt. Dauerbelastung und Stress kann der Körper sehr lange kompensieren. Ab der Stagnation treten allerdings erste Symptome wie ein zunehmender Leistungsabfall auf.

Frustration: Die Perspektive der Verbesserung schwindet, der Einzelne beginnt bereits Hilflosigkeit auszubilden – noch nicht generalisiert und noch nicht hoffnungslos. Aber: Der Organismus kämpft nun permanent mit Überlastung. Die Fassade des sozialen Funktionierens bröckelt, eine zunehmende Gefühlsachterbahn beginnt, von depressiven Phasen bis zu punktuellen Momenten der Motivation.

Apathie: Hier zeigt sich die erlernte Hilflosigkeit in vollem Umfang. Der Betroffene lässt nun sein (Arbeits-) Schicksal vor sich ablaufen wie einen Film, in dem er nur noch Statist ist. Er ist reizbar, unkonzentriert und kann sich Veränderungen im Tagesablauf nur noch schwer anpassen. Er wird immer unleidiger, was dazu führt, dass sich Freunde und Arbeitskollegen von ihm abwenden. Die Teamleistung verschlechtert sich rapide, egal, ob der Betroffene Team-Mitglied oder Führungskraft ist.

¹ Studie Regus 2012



Endstadium: Es ist so weit: Das Arbeitsverhältnis und somit das Bündnis Belohnung gegen Leistung wird aufgekündigt. Der Betroffene muss versuchen, durch Therapien und Hilfe von außen wieder auf die Beine zu kommen.

3. Wie erkenne ich ein Burnout-Syndrom?

3.1. Symptome

Die Begleitsymptome von Burnout können sich auf verschiedenen Ebenen zeigen, dem Körper, dem Geist, der Emotion und dem Verhalten.

<p>Körper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kardiale Beschwerden - Verdauungsbeschwerden - Kopfschmerz - Müdigkeit - Tinnitus, Hörsturz - Infekte, Allergien - Muskelverspannungen - Lustlosigkeit - Sexuelle Funktionsstörungen - Rückenschmerzen 	<p>Emotion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nervosität, Unruhe - Angst - Pessimismus - Depressive Verstimmungen - Verlust von Freude - Fehlende Motivation - Kontaktverlust zu Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und Freunden - Innere Leere - Vermindertes Selbstwertgefühl
<p>Geist</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konzentrationsschwierigkeiten - Entscheidungsschwäche - Fehlende Ziele - Verminderte Belastbarkeit - Verlust von Kreativität 	<p>Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anfangs Hyperaktivität - Später Alkoholkonsum und andere Süchte - Rückzug - Fehlleistungen

Abbildung 1 Häufige Begleitsymptome und -erkrankungen bei Burnout (Lalouschek, 2011, Burnout-Manual für Klinik und Praxis)

3.2. Abgrenzung zu anderen Diagnosen

Zwischen dem Begriff Burnout und einer Reihe von anderen Erkrankungen bestehen Überlappungen. Gleichzeitig mit einem Burnout können aber auch eine oder mehrere klassifizierbare psychiatrische Erkrankungen vorliegen

Begriff	Charakteristika
Burnout	Kardinalsymptome Erschöpfung prozesshafter Verlauf länger dauernde Überlastungssituation
Bipolare Störung	Anamnese vergangener (z.B. hypomanischer Episoden)
Depression	Jahrelanger Verlauf keine prozesshafte Entstehung
Angststörung	Angstsymptome gegenüber Erschöpfung deutlich im Vordergrund Überlastungssituation muss nicht vorliegen
Belastungsreaktion	Ereignischarakter der Belastung im Vordergrund Akute B.: Dauer einige Tage Posttraumatische B.: katastrophales Ereignis
Anpassungsstörung	Lebensveränderung bzw. belastendes Ereignis im Vordergrund



Neurasthenie	Begriffliche Abgrenzung kann schwierig sein Begriff wird der komplexen Genese von Burnout nicht gerecht
Persönlichkeitsstörung	Überdauernde Erlebens- und Verhaltensmuster mit Beginn in der Kindheit und Jugend keine prozesshafte Entstehung Anm.: Persönlichkeitsstile als Risikofaktoren für Burnout
Fibromyalgie	Körperliche Symptome im Vordergrund übermäßige Belastungssituation nicht notwendigerweise vorhanden
Chronic Fatigue Syndrom	Begleitsymptome (dolente Lymphknoten, Kopf/Gelenkschmerzen) übermäßige Belastungssituation nicht notwendigerweise vorhanden

Abbildung 2 Burnout und andere Krankheitsbilder (Lalouschek, 2011, Burnout-Manual für Klinik und Praxis)

Bei der Diagnostik Burnout müssen andere Erkrankungen ausgeschlossen werden. Im Rückschluss muss bei den vielen körperlichen Symptomen, die beim Burnout auftreten können in der Organmedizin, an das psychische Syndrom Burnout gedacht werden. Burnout Betroffene müssen also in jedem Fall ärztlich oder psychiatrisch diagnostiziert werden.

4. Wie finden Betroffene einen Weg aus dem Burnout?

Sowohl in der Prävention als auch in der Bewältigung geht es sehr stark um das Erkennen und Verändern von Glaubenssätzen, das Erkennen von echten Bedürfnissen und eine Priorisierung dieser Bedürfnisse. Da alles mit allem zusammenhängt, kann die Veränderung eines Glaubenssatzes eine Veränderung in allen Lebensbereichen bewirken.

4.1. Bewältigung von Burnout

Bei der Bewältigung ist es unumgänglich, dass dies unter ärztlicher Betreuung passiert. Nicht nur die Anamnese und Genese ist wichtig, sondern auch die Wahl der richtigen Methoden zum richtigen Zeitpunkt. Am Ende der Bewältigung steht auf jeden Fall die Veränderung. Diese kann nur passieren, wenn man sich seiner individuellen Persönlichkeit bewusst ist und erkennt welche Veränderungen wo notwendig sind. Direkte Anlaufstellen und gesammelte Möglichkeiten der Hilfe finden sie auf der Burnout Kompetenz Seite: www.mit-weniger-mehr-erreichen.de.

4.2. Prävention von Burnout

Prävention ist für Burnout-Gefährdete sehr wichtig. Damit diese allerdings wirklich wirksam ist und nicht nur eine Behandlung der Symptome, hilft die Veränderung beim Gefährdeten alleine nicht. Es muss auch eine drastische Veränderung im Unternehmen und ein Umdenken in unserer Gesellschaft stattfinden.

4.2.1. Burnout Gefährdeter

Coaching kann für den Gefährdeten eine sehr gute Möglichkeit sein, die individuelle Persönlichkeit mit all ihren Facetten zu erforschen, Bedürfnisse von Glaubenssätzen zu unterscheiden und neue Lösungen zu finden. Auch das Erkennen, was Eustress und was Distress auslöst, hilft



weiter. Durch die entstehende Klarheit im Prozess erhält der Betroffene Leichtigkeit und schafft es in Beziehung und Kontakt zu treten. Im Coaching erlebt der Klient viele Perspektivenwechsel und schafft so langsam eine Wertschätzung für sich und damit auch wieder für andere.

4.2.2. Unternehmen

Das Unternehmen steht hier ganz stark mit in der Verantwortung für Prävention. Allerdings beinhaltet die Burnout Prävention, richtig angegangen, in Firmen auch die große Chance für strukturelle Änderungen die zu mehr Effizienz und Produktivität führen. Der Burnout-Gefährdete ist nur der Symptomträger, der darauf hinweist, dass etwas strukturell nicht stimmt. Unternehmen müssen Klarheit über die Rollen der einzelnen Mitarbeiter schaffen. Es muss einen Wertekonsens in der Firma geben. Statt den heute üblichen „Missions“ müssen wieder universelle Werte definiert werden, die dann auch durchgehend messbar sind und gelebt werden. Wenn z.B. Fairness einer dieser Werte sein soll, sollte dies für den Mitarbeiter auch erkennbar sein.

5. Fazit

Burnout ist eine Gesellschaftserkrankung. Sie ist ein Phänomen unserer Zeit, mit dem man sich weitreichend beschäftigen muss. Bei der Analyse und Bewältigung von Burnout müssen wir alle Ebenen betrachten: Persönlichkeit des Betroffenen und unsere Gesellschaft. Letztendlich liegt im Burnout für alle Beteiligten eine Chance, positive Veränderungen hervorzurufen.

Was wäre es für eine Zukunft, in der universelle Werte eine Rolle spielen und wir einander mit all unseren Facetten wahrnehmen, wertschätzen und sein dürfen?

Literaturverzeichnis

Lalouschek, W. U.-P. (2011). *Burnout-Manual für Klinik und Praxis*. Wien: Verlagshaus der Ärzte GmbH.

Väth, M. (2011). *Feierabend habe ich, wenn ich tot bin. Warum wir im Burnout versinken*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.