Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 60 (2000-2001)

Heft: 5

Artikel: Burnout - Fact's über eine (ernst-) zunehmende Problematik [Teil 1]

Autor: Morgenthaler, Harri

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357411

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

BURNOUT – Fact's über eine (ernst-) zunehmende Problematik

«Ich sehnte mich danach, schwer körperlich krank zu werden, so krank, dass es alle sofort gesehen hätten und ich unmöglich hätte weiterarbeiten können. Ich hätte nicht mehr länger verzweifelt und doch ergebnislos meinen Zustand zu erklären brauchen, alle hätten Verständnis und auch Mitleid mit mir gehabt. Ich dachte phasenweise auch daran, mit dem Auto einen Verkehrsunfall zu provozieren, bei dem ich zwar nicht getötet, aber zumindest doch so schwer verletzt worden wäre, dass nicht ich, sondern ein Arzt für mich entschieden und mich in eine Klinik eingewiesen hätte. Mit einem Mal wäre ich so die Verantwortung für mich, meine Familie und den Sozialdienst losgeworden. Es war schliesslich mein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, vor allem meiner Familie gegenüber, das mich vor der Ausführung meiner Gedanken zurückhielt.»

(40-jähriger ausgebrannter Stellenleiter eines Sozialdienstes)

Harri Morgenthaler

1. Burnout – Ein Problem einiger «Sensibelchen»?

Ist denn Burnout ein Problem einiger weniger «Sensibelchen?» Anlässlich einer Gesundheitsbefragung des Bundesamtes für Statistik standen Burnout-Symptome an erster Stelle. Das häufigste Leiden in der Schweiz ist gemäss dieser Studie die «Schwäche und Energielosigkeit», an der rund ⅔ der Befragten SchweizerInnen litten. Eine kürzlich vom Forschungsinstitut LINK durchgeführte, repräsentative Umfrage kam ebenfalls zum Ergebnis, dass sich ⅔ der CH-Bevölkerung häufig «erschöpft und energielos fühlen».

Weitere statistische Daten aus Untersuchungen:

Krankenpflegepersonal	38 %
Lehrpersonal	34 % (20 % gefährdet)
Sozialarbeit	26% (berufsbegl. Ausbildung HFS Aargau, 1995)

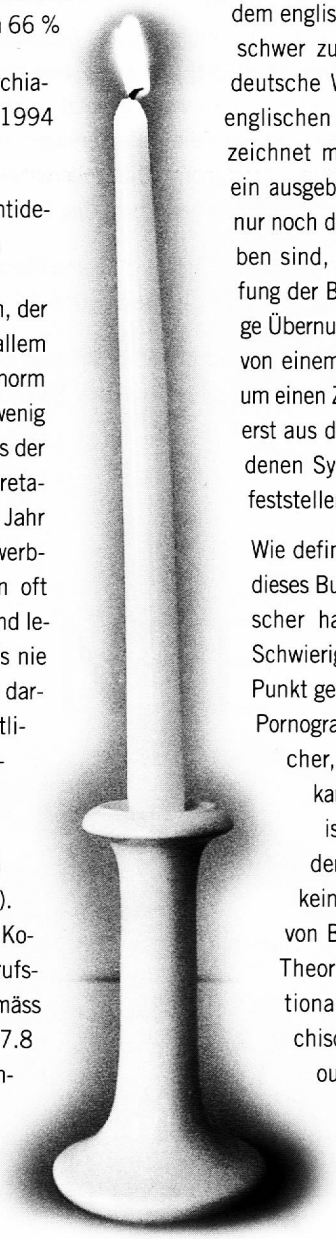
Jährlich werden in der Schweiz beispielsweise 200 PädagogInnen wegen Burnout frühpensioniert.

Weitere Indizien für die Zunahme von psychischen Erkrankungen allgemein (Burnout, Stress, Depressionen etc.) in der Schweiz sind:

- Zunahme der IV-Rentenbezüge aus psychisch/psychosomatischen Gründen zwischen 1987 und 1992 um 66 %
- Steigerung der Kosten für psychiatrischen Behandlungen seit 1994 um 50%
- Zunahme des Verkaufs von Antidepressiva seit 1994 um 160%

Der volkswirtschaftliche Schaden, der durch Stress und Burnout, vor allem am Arbeitsplatz, entsteht, ist enorm und wird allgemein noch viel zu wenig zur Kenntnis genommen. Gemäss der neuesten Studie des Staatssekretariates für Wirtschaft (Seco) vom Jahr 2000 fühlen sich 83% der Erwerbstätigen gestresst; 27% davon oft oder sehr oft, 56% manchmal und lediglich 17% empfanden sich als nie gestresst. Das Seco schätzt den daraus entstehenden volkwirtschaftlichen Schaden für ärztliche Behandlung, Medikamente und Produktionsausfall auf jährlich 4.4 Milliarden SFr. oder 1.2% des Bruttoinlandproduktes (BIP). Addiert man die stressbedingten Kosten für Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten dazu, ergibt sich gemäss dem Seco eine Summe von SFr. 7.8 Milliarden. Darin nicht eingerechnet wiederum sind die sozialen Folgekosten (Scheidungen, Verhaltensauffälligkeiten der Kinder etc.). Angesichts dieser Dimensionen werden Aussagen wie diejenigen des US-Medizinproffessor Leo Kaplan verständlich, der meint: «In ihren Auswirkungen ist diese neue Zivilisationskrankheit Burnout katastrophaler als die Immunschwäche AIDS.»

Aufgrund dieser eher dramatischen Resultate sollte jedermann/-frau klar sein, dass wir beim Burnout nicht über ein Problem einiger ExotInnen sprechen. **Burnout ist demokratisch, es könnte uns alle treffen!**



2. Was ist Burnout – Definition und Begriffsklärung

Die Bezeichnung Burnout stammt aus dem englischen und steht, wie unschwer zu erkennen ist, für das deutsche Wort «ausbrennen». Im englischen Sprachgebrauch bezeichnet man mit «burnout» z.B. ein ausgebranntes Haus, von dem nur noch die Mauern stehengeblieben sind, oder aber die Erschöpfung der Bodenfruchtbarkeit infolge Übernutzung. Man spricht dabei von einem Syndrom, weil es sich um einen Zustand handelt, der sich erst aus der Summe der verschiedenen Symptome definieren und feststellen lässt.

Wie definiert sich denn nun aber dieses Burnout-Syndrom? Ein Forscher hat die diesbezüglichen Schwierigkeiten wie folgt auf den Punkt gebracht: «Burnout ist wie Pornographie – ich bin nicht sicher, ob ich es definieren kann, aber ich weiss was es ist, wenn ich es sehe.» In der Tat gibt es bis heute keine einheitliche Definition von Burnout. Zentral in allen Theorien aber ist die emotionale, physische und psychische Erschöpfung. Burnout erscheint auf der individuellen Ebene, ist eine psychologi-

sche Erfahrung, die Gefühle, Motive und Erwartungen einschliesst und ist eine negative Erfahrung für das Individuum, da es Probleme, Distress, Unannehmlichkeiten, Dysfunktion und/oder negative Konsequenzen betrifft. Das Burnout verläuft prozesshaft und wird im Anfangsstadium meist nicht erkannt.

Burisch, einer der berühmtesten zeitgenössischen Burnout-Forscher, meint dazu: «Im Zentrum des Burnout-Syndroms scheinen mir Ziele, Wünsche, Bedürfnisse zu stehen, die entweder gar nicht, nicht mehr oder nur unter Hintenanstellung der meisten anderen Ziele zu realisieren sind. Bei dem Versuch, das Verlangte doch noch zu erreichen oder zu sichern, werden die Anstrengungen immer verzweifelter. (....)

Schliesslich, wenn die Kraftreserven schwinden, tritt ein Erschöpfungszustand ein. Das Aufgeben des Ziels scheint aber genauso unmöglich zu sein wie seine Erreichung. Was mit Burnout gemeint ist, ist eine langdauernd zu hohe Energieabgabe für zu geringe Wirkung bei ungenügendem Energienachschub – etwa so, wie wenn eine Autobatterie nicht mehr über die Lichtmaschine nachgeladen wird, dennoch aber Höchstleistungen abgeben soll.»

Burnout-Prozesse können sich ohne weiteres über Jahre hinweg entwickeln und man geht davon aus, dass es sich um die Reaktion auf lange andauernde, schädliche Stressbelastungen handelt. Ausbrennen ist grundsätzlich in jedem Beruf, an jedem Arbeitsplatz und in jeder Lebenssituation möglich. Es gibt unter anderem Burnout-Untersuchungen bei PsychiaterInnen, Hausfrauen, Müttern, PolizistInnen, Pflegepersonal, SozialarbeiterInnen, Zahnärztinnen, Gefängnispersonal, PsychologInnen, ChirurgInnen und natürlich auch beim Lehrpersonal.

Angehörige aus Berufen und Rollen, von denen nicht nur Hilfe im technischen Sinn erwartet wird (beraten, versorgen, lehren etc.), sondern auch emotionale Zuwendung, sind besonders häufig betroffen. Dies wohl deshalb, weil die Hilfe professioneller Natur ist und deshalb beim Ausbleiben von Gegenseitigkeit nicht versiegen darf. Dies trifft im besonderen auf Sozialarbeiter und Lehrpersonen zu. Auffallend häufig sind Menschen mit hoher Leistungsbereitschaft, mit hohen Idealen und entsprechend grossem Engagement betroffen – plakativ gesagt, es trifft sehr häufig die Besten!

BURNOUT

ist eine langdauernd zu hohe Energieabgabe für zu geringe Wirkung bei ungenügendem Energienachschub

Die neueste Burnout-Forschung bemüht sich um eine prozessualsystemische Sichtweise der Problematik, d. h. man berücksichtigt sowohl eine Raum- wie eine Zeitkomponente. Probleme sollen nicht mehr mit linearem, sondern mittels vernetztem Denken angegangen und auch gelöst werden.

47-jähriger Chef eines Betriebes mit 28 Angestellten:

«Was ich früher als Herausforderung verstand, macht mich jetzt fast fertig. Ein mühsamer Mitarbeiter, eine Kundenreklamation, Schwierigkeiten mit Behörden machen meinen Job zeitweilig zur Hölle.
Ich weiss nicht, woher ich die Energie nehmen soll, die von mir verlangt wird. Dieses Gefragtsein, das mir früher sch meichelte, zehrt nun an meiner Substanz. Ich mag nicht mehr.»

Es finden sich bereits in der Bibel im Alten Testament (1. Könige 17-22) Beschreibungen von Burnout-Symptomen. Der Prophet Elias vollbrachte demnach im Namen des Herrn etliche Wunder und Siege.

Beim ersten Anzeichen einer drohenden Niederlage stürzte er aber in tiefe Verzweiflung, wünschte sich den Tod herbei und verfiel in einen tiefen Schlaf. Frühere Generationen haben diese Art von Krise den auch «Elias-Müdigkeit» genannt.

Der Dichterfürst Goethe soll seine italienische Reise (1786-1788) vor allem darum angetreten haben, weil er in Weimar erste Stadien eines Burnouts erlitten habe. Er musste fliehen, «um nicht geistig auszutrocknen und psychisch krank zu werden.»

39-jähriger Bücherexperte:

«Ich fing an, mich zu fragen, warum ich abends soviel Wein trinke und Schlaftabletten schlucke. Ich nehme es mit meiner Arbeit sehr genau. Nur hatte ich soviel Arbeit, dass die Präzision litt. Ich wurde übellaunig und begann, meine Kunden zu verachten: Früher hatte ich sie umsorgt, nun nerven sie mich nur noch. Ich arbeite mehr und mehr – ich habe eine Hypothek abzustottern – aber in meiner Gefühlswelt wird es immer schwärzer.»

Auch der berühmte Philosoph Ludwig Wittgenstein, kann man aus heutiger Sicht durchaus als frühes Opfer des Burnout-Syndroms bezeichnen. Ausgezogen mit dem romantischen Ziel, als Landschulmeister die Kinder ehrlicher und einfacher Bauern «aus dem Dreck zu ziehen», wurde er am Ende von aufgebrachten Dörflern regelrecht vertrieben und er war desillusioniert, verbittert und am Ende seiner Nerven.

Der Name Burnout tauchte Ende der 60-ziger Jahre in Amerika auf, vor allem im Zusammenhang mit helfenden Berufen.

Abgrenzung zu verwandten Konzepten

Zu Konzepten wie z. B. Depression und Stress weist Burnout grosse Ähnlichkeiten auf. Es scheint letztlich unmöglich zu sein, scharfe Abgrenzungen zu machen. Folgende Unterschiede zu obigen Konzepten lassen sich feststellen:

Depression

Die klar vorhandenen depressiven Anteile beim Burnoutkonzept weisen Unterschiedlichkeiten zu Depressionen auf: Sie sind lange Zeit auf einen Lebensbereich, häufig auf den Beruf, beschränkt, kaum generalisiert (z.B. in Familie etc.) und sie unterscheiden sich in Intensität und Qualität von klinischen Depressionen. Hingegen kann Burnout mit zunehmender Dauer durchaus auch zu klinischen Depressionen führen. Depersonalisierung (z.B. Rückzug von Klienten, Gefühl, nicht mehr sich selbst zu sein) ist ein typisches Burnout-Symptom und vermutlich derjenige

Aspekt, in dem sich Ausgebrannte und Depressive am ehesten unterscheiden. Bei der Bewältigung von Depression ist das Individuum und dessen persönliche Geschichte Ursache der Symptome und deshalb im Zentrum der Therapie, während beim Burnout jedoch die Erforschung von Symptomen und Bewältigungsformen primär auf die Umwelt gerichtet ist.

Stress

Man unterscheidet zwischen zwei Stressarten: als Eustress bezeichnet man den Stress, der Menschen zu positiven Höchstleistungen anspornt, während mit Dystress eine schädliche Überforderung benannt wird. Dass die Individuen je nach Anlagen sehr unterschiedlich auf die selben Stresssituationen reagieren ist eine Binsenwahrheit. Stresssituationen treten bei Schaden/Verlust, Herausforderung und/oder Bedrohung auf und die Menschen reagieren darin oft nach einem instinktiven Verhaltensmuster, nach dem bereits unsere Vorfahren in der Steinzeit funktionierten: «Figth or Fligth – Angriff oder Flucht», mit den dazugehörigen Korrelaten Ärger oder Angst. Ausbrennen kann demnach als berufsspezifische Reaktion auf stresshafte Bedingungen in der Arbeit mit anderen Menschen verstanden werden. Wiederum mit der Depersonalisation kann vermutlich am ehesten begründet werden, warum Burnout nicht als eine allgemeine, sondern als Resultat einer berufsspezifischen, für die Arbeit mit Menschen charakteristische, Form von Stress anzusehen ist. Depersonalisation oder auch Dehumanisierung ist eine besondere Art von Bewältigungsverhalten, das die Stressemotionen regulieren soll.

3. Welche Belastungen führen zum Burnout-Syndrom?

Wie bereits mehrfach festgestellt, ist das Burnout-Konzept sehr vieldeutig. Man wird der Problematik am ehesten gerecht, wenn sie aus einem prozessual-systemischen Blickwinkel betrachtet wird. Eine fokusierte Betrachtungsweise, z.B. bloss auf die Persönlickeit der Betroffenen, wird der Problematik nicht gerecht und wiegt in falsche Sicherheit.

Folgende Belastungsebenen sind meiner Ansicht nach bezüglich dem Ausbrennen relevant:

- Selbstbelastungen/Persönlichkeitsmerkmale
- Belastungen durch Partnerschaft, Familie und Freundeskreis
- Belastungen durch Klientel/ Kunden/ Patienten/Schüler etc.
- Belastungen im Team/Abteilung etc.
- Belastungen durch Institution/Firma
- gesellschaftliche Belastungen

Je mehr dieser 6 Ebenen als belastend erlebt werden, desto höher ist die Burnout-Gefährdung; je weiter fortgeschritten das Ausbrennen ist, desto mehr Bereiche sind betroffen. Burnout im Endstadium bedeutet letztlich ein Nichtfunktionieren auf allen 6 Ebenen, also völlige Isolation des oder der Betroffenen.

Selbstbelastungen/ Persönlichkeitsmerkmale

Die Persönlichkeit des «Ausbrenners» gibt es wahrscheinlich nicht, aber es gibt doch Persönlichkeitsmerkmale, die ein Ausbrennen zumindest begünstigen. Es sind dies vor allem:

- Ängstlichkeit
- mangelnde Selbstachtung/ mangelndes Selbstwertgefühl
- Neigung zu Irritationen, Sorgen und Depressionen
- Auffällige Hilfsbereitschaft (Helfersyndrom)
- Perfektionismus
- Kompromissunfähigkeit
- Unfähigkeit zu Abgrenzungen
- Unfähigkeit, Hilfe zu suchen und anzunehmen
- Egoismus / Egozentrik
- Leistungsorientierung
- biographische Belastungen
- fehlen innerer Rückmeldungen
- déformation professionell

Neueste Forschungen vermuten gar biologische Gründe für das Burnout-Syndrom. Speziell gefährdet scheinen dabei hochgradig reaktive Menschen zu sein, Menschen also, die aufgrund ihres Nervensystems sehr sensibilisiert sind für «innere und äussere Stimuli». Sie besitzen einen internen Reizverstärkungs-Mechanismus und sind deshalb speziell empathisch. Dadurch ermatten sie aber schnell, sind ungeduldiger und geringer belastbar als andere.

Belastungen in Partnerschaft, Familie und Freundeskreis

Es ist eine Binsenwahrheit, dass intakte soziale Beziehungen zu PartnerInnen, Familie und Freunden im wahrsten Sinne des Wortes lebenswichtig sind, besonders natürlich in Krisensituationen. Das dies auch für die Burnout-Prophylaxe gilt, belegen zahlreiche Untersuchungen.

- langandauernde Konflikte
- Depressivität / Intrapuntivität (Belastungen selbstverschuldet)
- falsche Fürsorge im sozialen Umfeld
- öffentlicher Erwartungsdruck (z. B. Ehe von Lehrpersonen muss funktionieren)

Belastungen durch Klientel/ Patienten/Schüler/Kunden

- passiv-aggressives Klientel
- intrigierendes Klientel
- AbrecherInnen
  - unattraktives Klientel
  - erfolgloses Klientel
  - stark beeindruckendes Klientel
  - manipulatives Klientel
  - schwer psychisch krankes Klientel
  - uneinsichtiges oder unerreichbares Klientel

Belastungen im Team/ Abteilung

- widersprüchliche und diffuse Rollenansprüche
- Isolation innerhalb Team
- zu grosse oder zu kleine Teams
- nachteilige personelle Zusammensetzung
- Fehlen von Rückmeldungen
- konzeptionelle Unvereinbarkeiten
- Erfolglosigkeit
- Fehlen von Kontakten und Unterstützung
- Rivalität und Neid
- direktive Leitung
- kein fachlicher Austausch
- mangelnde Offenlegung von Problemen

- mangelnde Kooperation
- verschiedene Ansprüche an Team
- fehlen von Kontakten und Unterstützung
- fehlende Unterstützung durch Leitung

Auffallend viele Burnout-Betroffene schildern Belastungen im Team als hauptverantwortlich für ihr Ausbrennen. Kolleginnen und Kollegen können emotionale und strategische Rückendeckung bieten, sie können Informationen, Rat und Feedback liefern, und sie können Quelle intellektueller Anregung darstellen – oder auch nicht.

Belastungen durch die Institution / Firma

- institutionelle Rollenkonflikte
- übermässige Leistungsbeurteilung
- übermässige Bürokratie
- unsichere Finanzlage
- keine Aufstiegsmöglichkeiten
- ständiger Innovationsdruck

Gesellschaftliche Belastungen

Gesellschaftliche Werte unterstehen einem ständigen Wandel. So steht in der heutigen Gesellschaft die persönliche Verwirklichung im Vordergrund, wodurch sich auch der Erwartungsdruck auf die Arbeit erhöht, was burnoutfördernd sein kann.

- Wertezerfall
- schlechtes Sozialprestige von gewissen Branchen
- allgemein gestiegener Lebensrhythmus.

4 Phasenverlauf des Burnout-Syndroms

Burnout ist ein schleichender und langwieriger Prozess. Je früher das Burnout-Syndrom erkannt wird, desto besser sind die Heilungschancen und desto kürzer ist der Leidensweg für die Betroffenen.

Fatal allerdings ist, dass ein Ausbrennen anfänglich durch die Betroffenen selbst meist nicht wahrgenommen wird. Es wird oft erst dann zur Kenntnis genommen, wenn die Symptome bereits unangenehm und zahlreich sind.

Deshalb kommen den Beobachtungen Aussenstehender (KollegInnen, Familie etc.)in den Anfangsphasen grösste Bedeutung zu. Diese können aber nur dann intervenieren, wenn auch ihnen der Ablauf und die Symptome des Burnout zumindest dem Ansatz nach bekannt sind. Das Burnout-Phasenmodell (Anlehnung an Edelwich u. Brodsky) hat somit Präventivcharakter für die Betroffenen, aber auch für die Beobachtenden selbst.

Man unterscheidet folgende Phasen:

1. Phase > Enthusiasmus / Idealismus
2. Phase > Realismus / Pragmatismus
3. Phase > Stagnation Überdruss
4. Phase > Frustration / Depression
5. Phase > Apathie / Verzweiflung

Wie bei jedem Phasenverlauf ist auch bei diesem Modell anzumerken, dass es dynamisch ist, d. h. die Verweildauer in den einzelnen Phasen ist sehr unterschiedlich und es kann auch vorkommen, dass Phasen übersprungen werden.

Phase 1 – Enthusiasmus /Idealismus

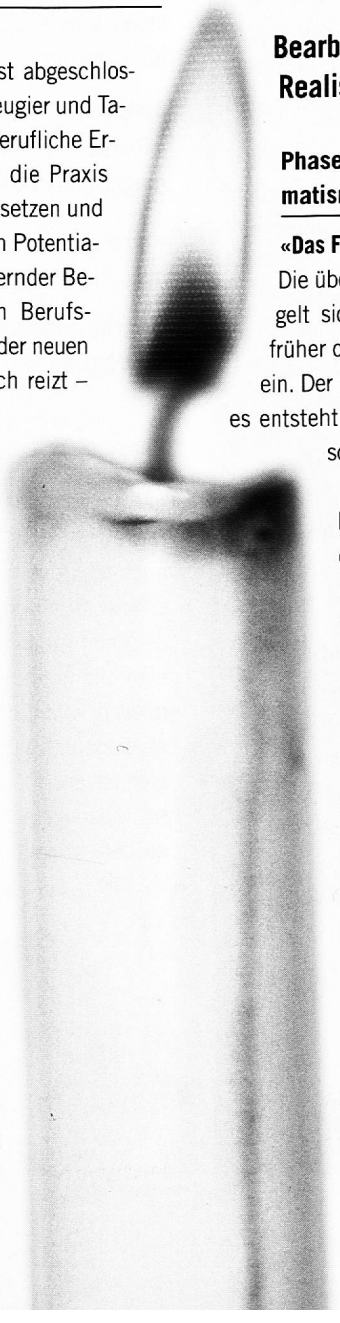
«Feuriger Beginn»
Die Zeit der Ausbildung ist abgeschlossen und man brennt vor Neugier und Tatendrang, endlich eigene berufliche Erfahrungen zu machen, in die Praxis einzutauchen, Ideen umzusetzen und sich selbst und die eigenen Potentiale auszuprobieren. Mit lodernder Begeisterung geht man den Berufs- oder den Arbeitsbeginn an der neuen Stelle an. Der neue Bereich reizt – und fordert einen beherzten und glühenden Einsatz. Man will der Beste sein und das Beste geben; Das ist anstrengend und belebend zugleich.

Externe Bestätigungen von Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Klienten oder Patienten lassen die Menschen auf einer Woge der Schaffenskraft schwimmen. Man fühlt sich unentbehrlich, wichtig und sinnerfüllt. Die Erwartungen von Familie, Freunden sowie eigene ausserberufliche Wünsche Bedürfnisse und Notwendigkeiten geraten leicht ins Hintertreffen – sich Zeit zu nehmen für etwas anderes als die erfüllende Arbeit steht nicht auf der Tagesordnung.

Interventionen von Aussen sind in dieser Phase sehr schwierig und brauchen Mut, da die Betroffenen noch kein Gefühl haben für die Selbstüberschätzung, die zu hoch gelegte Messlatte der eigenen Ziele und vor allem für die natürlichen Grenzen der körperlichen, seelischen und geistigen Energien. Die unrealistischen Erwartungen erschweren die Wahrnehmung der tatsächlichen Situation. Die Lebensenergie wird exzessiv ausgebeutet.

Symptome

- Vermehrtes Engagement für Ziele (Hyperaktivität, Beschränkung sozialer Kontakte etc.)
- Allmachtsphantasien
- Erschöpfungssymptome (chronische Müdigkeit, Energiemangel etc.)



Bearbeitungsansatz > Realismus/Pragmatismus

Phase 2 - Realismus / Pragmatismus

«Das Feuer brennt» (Idealzustand)
Die überschäumende Arbeitswut pegelt sich bei den meisten Menschen früher oder später auf Normalniveau ein. Der Reiz des Neuen verblasst und es entsteht ein Gefühl für den realistischen Leistungsrahmen.

Man hat sich einigermassen etabliert und verspürt zunehmende Sicherheit und Vertrautheit mit den Anforderungen und Möglichkeiten. Erst jetzt eigentlich empfindet man die Befriedigung, die eigenen Ressourcen ökonomisch, kräftig, zielstrebig und sinnhaft zu nutzen.

Dem einen mag die Arbeit alles bedeuten er geht in ihr auf, sie ist der Hauptquell der Selbstbestätigung. Dem andern gelingt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben, beide Bereiche werden als lustvoll und

ergiebig ausgeschöpft und ergänzen sich im Idealfall.

Phase 2 entspricht dem Idealzustand.

Symptome

- allgemeine Zufriedenheit
- anhaltende Leistungsfähigkeit durch Würdigung des eigenen Energiehaushaltes

Bearbeitungsansatz > realistische Zielplanung

Phase 3 – Stagnation/Überdruss

«Der Funkenflug wird matter»

Gelingt es Menschen nicht, sich in der vorher erwähnten Phase 2 zu etablieren, kommt der Tag, an dem sich erste nagende Fragen in Kopf und Bauch einzunisten beginnen. Steht das Ergebnis der Bemühungen in angemessenem Verhältnis zum eigenen Aufwand? Bin ich gut genug? Kann und will ich weiterhin allen Erwartungen gerecht werden? Was bekomme ich eigentlich für all das, was ich gebe? Die Betroffenen verspüren das vage Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist.

Auf idealistische Überhöhung der Arbeit folgt oft der verhaltensmässige, emotionale und kognitive Rückzug – zunächst von den Kunden (Patienten, SchülerInnen, Klientel), mehr und mehr aber auch von der Familie und von ArbeitskollegInnen. Gaben die Betroffenen in der ersten Phase freiwillig im Übermass, wollen sie nun vor allem nehmen – ist dies nicht möglich, nehmen sie sich selbst weg. Statt Ideale betonen Betroffene vermehrt die persönlichen Entbehrungen und andere Probleme. Aus anfänglicher Begeisterung wird Überdruss für die Arbeit; später generalisiert sich dies in alle Lebensbereiche. Die Menschen haben es aufgegeben zu leben um zu leben – sie arbeiten um zu leben. Dies ist die «Revolution der unerfüllten Erwartungen.»

Symptome

- Reduziertes Engagement (Desillusionierung, Zynismus, Fluchtphantasien etc.)
- erhöhte Ansprüche (Verlust von Idealismus, Eifersucht etc.)

Bearbeitungsansatz > Bewegung

Phase 4 – Frustration/Depression

«Arbeiten auf Sparflamme»

Das Aufgeben von Zielen und Erwartungen, auch wenn sie unrealistisch sind, ist ein schmerzlicher Prozess; ist er jedoch einmal als unumgänglich akzeptiert, erfordert es eigentliche Trauerarbeit. Wird diese vermieden, wird nach der Schuld gesucht – wer sie ausschliesslich bei sich selbst sucht, reagiert am ehesten mit Depressionen. Liegt sie nach der Meinung der Betroffenen jedoch an der Umwelt, werden sie mit Aggressionen antworten. Diese Menschen, deren Wut sich gegen alles und jeden richtet, also generalisiert ist, werden häufig als reizbare, nörgelnde und zynische – kurzum, als unangenehme Zeitgenossen erlebt. Dabei ist dieses Verhalten durchaus als Hilferuf zu verstehen.

Diese Phase ist der Kernpunkt des Burnout-Syndroms. Frustration kann sowohl schlagartig als auch schleichend einsetzen; es ist die bittere Erkenntnis und das Sicheingestehen, dass es trotz allem persönlichen Einsatz letztlich nicht immer möglich ist, alle Situationen zu beeinflussen oder gar Menschen zu verändern. Es ist aber auch das Gefühl des persönlichen Versagens, die Realität, die alle grossen Erwartungen und Ideale zunichte macht. Typisch in dieser Phase ist das Lamentieren über alles und jeder, ohne jedoch die Gedanken in die Tat umzusetzen. Es kommt zu markanten kognitiven Leistungsabfällen, Termine werden nicht mehr eingehalten und Flüchtigkeitsfehler geschehen vermehrt.

Nach Möglichkeit wird bloss noch «Dienst nach Vorschrift» geleistet. Nicht auffallen, keine Experimente und möglichst wenig Aufregung lautet die Devise. Es kommt zur generellen Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens. Der Verlust der Anteilnahme führt in einen verhängnisvollen Teufelskreis, denn wer niemandem mehr seine Aufmerksamkeit schenkt, wird selbst uninteressant.

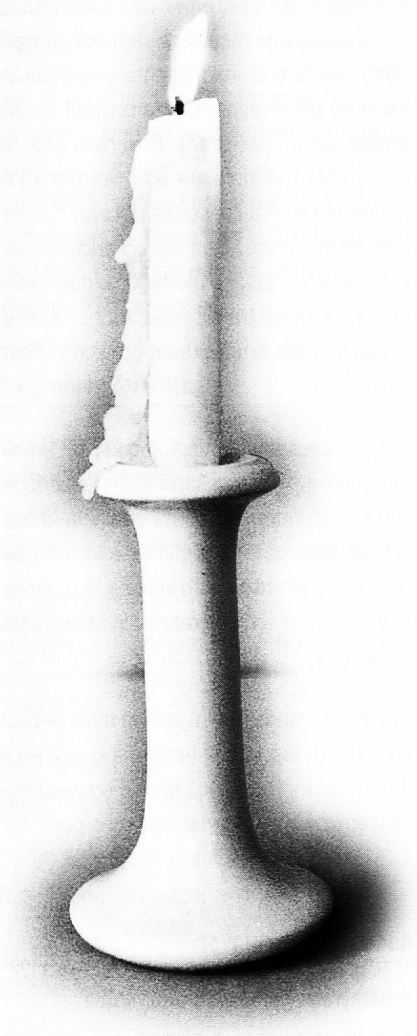
Der bis dahin noch verbliebene Freundes- und Bekanntenkreis zieht sich ebenfalls zurück und die zunehmende Isolation macht alles noch sinnloser. Aus obigen Schilderungen wird sehr deutlich, wie bedeutend der Umgang mit Frustrationen auch für das Ausbrennen ist. Frustrationen sind Quellen konstruktiver oder destruktiver Energie.

Ein oft benutzter, destruktiver Lösungsansatz ist die unüberlegte Flucht aus der Situation (Figth or Fligth). Frustration konstruktiv umgesetzt hingegen wäre z. B. das aktive Befassen mit dem Zustand, die Suche nach Gründen für die Krise und vor allem auch nach Lösungswegen.

Symptome

- emotionale Reaktionen (Depressionen, Aggressionen)

Phasenverlauf ...



- Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität u. Entdifferenzierung
- Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens

Bearbeitungsansatz > Befriedigung

Phase 5 – Apathie/Verzweiflung

«Die Glut erlischt»

Können die Frustrationsenergien nicht konstruktiv umgesetzt werden, verfallen Betroffene in zunehmende emotionale Gleichgültigkeit und schlussendlich gar in Apathie. Die wachsende Desillusionierung verunmöglicht in diesem Stadium ein professionelles Arbeiten. Der Zustand ist durchaus vergleichbar mit demjenigen eines Schreiners, der mit der Hand in eine Kreissäge geraten ist. Während bei ihm jedoch für alle offensichtlich ist, dass eine Weiterarbeit unmöglich ist, sieht man dies Menschen mit Burnout möglicherweise über Monate hinweg selbst in der finalen Phase nicht an. Diese Problematik, die übrigens allen psychischen Erkrankungen eigen ist, führt leider auch dazu, dass in der Verzweiflung und dem Gefühl des Nichtverstandenwerdens eine Lösung nicht selten einzig noch im Suizid gesehen wird.

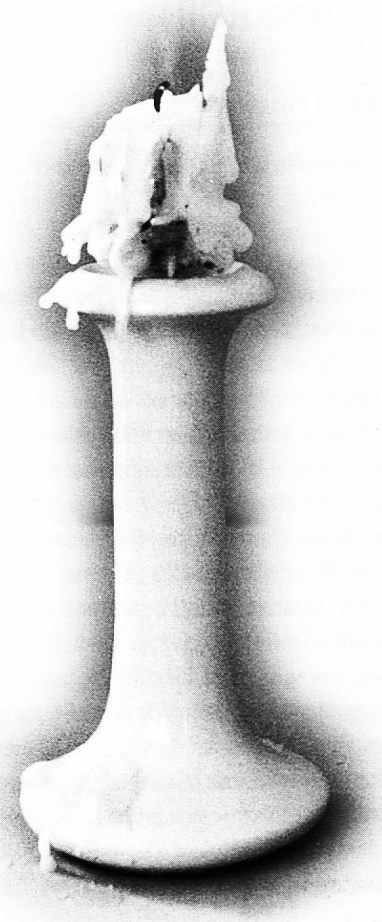
Psychosomatische Beschwerden können je nach Veranlagung bereits in einer frühen Phase auftreten, aber in der letzten Phase sind praktisch alle in schwerwiegender Weise davon betroffen und benötigen dringend ärztliche Hilfe (Suizidgefährdung!) Ohne psychologisch/psychiatrische Hilfe kann ein Burnout in diesem Stadium nicht mehr überwunden werden.

Symptome

- Psychosomatische Beschwerden (Herz- u. Magenbeschwerden, Schlafstörungen etc.)
- Verzweiflung (existenzielle Verzweiflung, Sinnlosigkeit, Suizidabsichten etc.)

Bearbeitungsansatz > Anteilnahme

Fortsetzung und Schluss in der nächsten Ausgabe



Harri Morgenthaler (Grüsch) absolvierte nach einer kaufmännischen Ausbildung und anschliessender Tätigkeit im Finanzbereich einer Bank an der Höheren Fachschule für Soziale Arbeit HFS in Brugg die Ausbildung zum dipl. Sozialarbeiter HFS. Anlässlich der dortigen Diplomarbeit hat er sich erstmals intensiv mit der Thematik Stress und Burnout auseinandergesetzt.

Nach einer Weiterbildung im Bereich Management von Non Profit Organisationen an der Fachhochschule für Wirtschaft und Tourismus HWT Chur absolviert er zurzeit die Ausbildung als Supervisor/Coach am Institut für angewandte Sozialwissenschaften IAS in Maienfeld.

Er arbeitete als Sozialarbeiter in der Familien- und Einzelhilfe und leitete das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum RAV Chur. Seit 1999 ist er Geschäftsleiter des Roten Kreuzes Graubünden und freiberuflich als Supervisor und Organisationsberater tätig. Mit seinem Spezialgebiet Stress- und Konfliktmanagement ist er auch an mehreren Fachhochschulen als Dozent engagiert.

Adresse des Autors: Harri Morgenthaler, Supervision/Coaching und Organisationsberatung, Arelien 475, 7214 Grüsch,
Tel. 081 / 325 32 59, E-Mail: morgi@spin.ch