

| | |
|---------------------|--|
| Zeitschrift: | Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau |
| Herausgeber: | Spitex Verband Kanton Zürich |
| Band: | - (2013) |
| Heft: | 4: In der Spitex bleiben |
| Artikel: | Wenn Stress krank macht |
| Autor: | Spring, Kathrin / Straus, Doris |
| DOI: | https://doi.org/10.5169/seals-822028 |

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: 11.02.2026

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



Bild: Keystone/Cubolimages/Bluered



Bild: zvg

Wenn Stress krank macht

Menschen in helfenden Berufen mit hohem Pflichtbewusstsein und grosser Leistungsbereitschaft seien für Burnout besonders gefährdet, heisst es. Stimmt das? Und wie nimmt man die Symptome rechtzeitig wahr? Eine Suche nach Antworten im Bündnerland.

Kathrin Spring // Für das Thema «Burnout» hat die Reise Symbolcharakter. Die Rhätische Bahn rast durch den Vereinatunnel. Die Luft ist stickig, der Lärm gross. Man versteht das eigene Wort nicht mehr, sitzt einfach da, hofft auf das Ende der Dunkelheit. Dann plötzlich Sonnenlicht, ein schönes Bergtal und ein kleines Dorf: Susch, Halt auf Verlangen. Menschen, die ernsthaft an Stress erkrankt sind und nur noch schwarz sehen, brauchen dringend das Verlangen nach Licht und nach einem Halt. Es muss nicht in Susch sein, aber es kann. Denn in diesem Dorf am Fusse des Flüelapasses wurde im Oktober 2010 eine Burnout-Klinik eröffnet: die Clinica Holistica Engiadina. Sie bezeichnet sich als einzige Spezialklinik für Stressfolge-Erkrankungen in der Schweiz. Holistica steht für ganzheitlich.

Initiant, Hauptaktionär und Verwaltungsratspräsident ist Mattias Bulfoni. Er ist gebürtiger Suscher und als Unternehmer im Sportartikelhandel tätig. Für die Klinik liess er ein altes Hotel renovieren und daran angrenzend einen grossen Neubau erstellen. Das Gebäude steht mitten im Dorf auf einer Halbinsel, dort wo der Inn und die wild schäumende Susasca zusammenfliessen. Die Klinik umfasst Zimmer für 40 Patien-

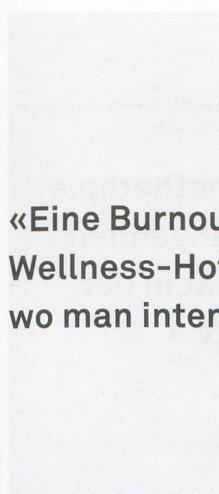
tinnen und Patienten, Therapie-, Fitness- und Wellnessanlagen sowie ein öffentliches Restaurant.

Das Interview mit Chefärztin Doris Straus ist für die Mittagszeit vorgesehen. Zunächst führt Alexandra Hagen, Psychologin und Teamleiterin Körpertherapien, durch die Räume der Sporttherapie. Hier wird die Fitness von neu eintretenden Patientinnen und Patienten umfassend getestet. Die Unterschiede sind gross: «Es gibt jene, die sich sportlich bis zur Erschöpfung forderten, weil sie nur so noch abschalten konnten, und es gibt jene, denen über Jahre hinweg die Motivation fehlte, sich zu bewegen», erklärt Alexandra Hagen. Nach dem Eintrittstest werden individuelle Kraft- und Ausdauerprogramme zusammengestellt. Dazu gehören Lauftrainings, Walking, Rückengymnastik und Stretching. Viel bewegen müssen sich alle, im Vordergrund steht aber nicht Leistung, sondern Freude an der Bewegung.

Etwas völlig Neues

Für Entspannung und Körperwahrnehmung setzt man in Susch stark auf Qi Gong. Als «Start in den Tag» steht diese chinesische Meditations-, Konzentrations- und Bewegungsform jeden Morgen um 9 Uhr auf dem Programm. Alle Patientinnen und Patienten haben pro Woche mindestens drei Trainingseinheiten zu absolvieren und in einer weiteren Sequenz Qi Gong im Selbsttraining zu üben. «Für die meisten ist es etwas völlig Neues. Sie fragen sich, was es überhaupt soll», sagt Alexandra Hagen, «doch das ändert sich rasch.»

Kurzer Blick in einen Raum mit einem Schwimmbecken. Ein Mann liegt geschlossenen Augen ruhig im



«Eine Burnout-Klinik ist kein Wellness-Hotel, sondern ein Ort, wo man intensiv an sich arbeitet.»



Von links nach rechts:
Das Dorf Susch, die Clinica Holistica und die Psychologin Alexandra Hagen, Leiterin der Körpertherapien.

Wasser. Eine Shiatsu-Therapeutin massiert ihm langsam und sorgfältig die Füsse. Es ist warm und absolut still im Raum. Das Bild strahlt völliges Loslassen und Vertrauen aus. Und man kann sich vorstellen, wie wichtig diese Erfahrung für Burnout-Betroffene sein kann, die daran erkrankt sind, dass sie im Leben immer und überall die Kontrolle haben wollten.

Die Führung geht weiter durch die Räume von Massage, Physiotherapie und Traditioneller Chinesischer Medizin (TCM). Diese Therapien kommen bei bestimmten körperlichen Beschwerden zum Einsatz. Akupunktur zum Beispiel bei chronischen Schlafstörungen, Schmerzen und Rauchentwöhnung.

Im Restaurant der Klinik zeichnet Alexandra Hagen auf einem Blatt Papier auf, wie verbale, nonverbale und körperorientierte Therapien in einem Netz zusammenspielen und sich gegenseitig ergänzen. Im Zentrum steht die Psychotherapie mit Einzelgesprächen. Rund herum gruppieren sich all die anderen Angebote – neben den erwähnten zum Beispiel auch Tanz und Bewegung, Gestaltungstherapien und themenbezogene Gruppen zu Körper und Ressourcen.

Nach eingehender Diagnostik werden zusammen mit den Patientinnen und Patienten individuelle The-

rapiepläne erstellt. Die meisten der neuankommenden Menschen sind körperlich und psychisch in einer schlechten Verfassung, fühlen sich hilflos und sich selber fremd. Sie brauchen Zeit, bis es ihnen besser geht und sie realisieren, dass «überhaupt etwas geht». Es gibt aber auch jene, die sich in der Klinik zuerst einmal von ihrem Anspruch verabschieden müssen, überall «top» sein zu wollen. Viele haben Angst vor den Lücken im Therapieplan, den Freistunden, in denen sie auf sich allein gestellt sind. Und schliesslich gibt es jene, denen der Prozess von Anfang an «viel zu langsam» geht. Sie haben vielleicht sogar das Rennrad mitgebracht, und wenn man sie liesse, würden sie zwischenhinein rasch über die Flüela fahren.

«Auch Schuldgefühle und ein schlechtes Gewissen spielen eine Rolle», erklärt Alexandra Hagen. Die Patientinnen und Patienten haben sich damit abzufinden, dass andere ihre Arbeit im Beruf, in der Partnerschaft oder in der Familie übernehmen müssen. «Wichtig ist es für uns und für die Betroffenen, immer wieder zu kommunizieren, dass eine Burnout-Klinik kein Wellness-Hotel ist, sondern ein Ort, wo man intensiv an sich arbeitet.»

Querschnitt der Bevölkerung
In der Rezeption versammelt sich eine Walking-Gruppe. Vergeblich versuche ich im Vorbeigehen zu unterscheiden, wer zur Leitung und wer zu den Patienten gehört. Auch später, nach einem Blick in den Speisesaal, bestätigt sich, was Alexandra Hagen betont hatte: «Bei den Menschen, die zu uns kommen, handelt es sich um einen Querschnitt der Bevölkerung: Männer, Frauen, Junge, Ältere, Kaderleute, Angestellte.» Vom Alter her gibt es zwei Hauptgruppen: Menschen um die 40 und Menschen gegen Ende 50. Das gängige Bild von Burnout als Managerkrankheit findet man in Susch nicht. Die Klinik ist auf der Spitalliste des Kantons Graubünden. Rund die Hälfte der Patientinnen und Patienten ist allgemein versichert.

Zur Person

Alexandra Hagen, Arbeits- und Organisationspsychologin lic. phil., ist im Engadin aufgewachsen. Sie arbeitete lange in der Personal- und Führungsentwicklung eines Kommunikationsunternehmens. Daneben liess sie sich zur dipl. Tanz- und Bewegungstherapeutin ausbilden. In der Clinica Holistica arbeitet sie als Therapeutin und Leiterin der Körpertherapien.



Von links nach rechts:
Chefärztin Doris
Straus, Therapiestun-
de im Wasser und die
alte Brücke in Susch.

Durchschnittlich bleiben die Burnout-Betroffenen vier bis sechs Wochen in der Klinik. «Natürlich lassen wir ihnen Zeit, hier anzukommen und sich zu finden. Doch dann geht es rasch einmal auch darum, Perspektiven für die Zukunft zu entwickeln», sagt die Psychologin Alexandra Hagen. Vieles muss geklärt werden: Eine mögliche Rückkehr in den Beruf, die Umsetzung all dessen, was man sich in der Klinik vorgenommen hat und die Begleitung bei diesem Prozess. Eine zentrale Erkenntnis vieler ist: Nicht allein die Arbeit führte zum Burnout, sondern auch die Vernachlässigung des sozialen Umfeldes und mangelnde Eigenverantwortung.

Bereits kurz nach der Eröffnung führte die Clinica Holistica Wartelisten. Der Verwaltungsrat kaufte deshalb ein zweites Hotel, nur wenige hundert Meter von der Klinik entfernt. Die Besichtigung zeigt: Das Haus «Steinbock» mit den Arvenholz getäferten Räumen wurde sehr sorgfältig renoviert. Es umfasst 14 Patientenzimmer, sechs Therapieräume und Büros für das Personal. Anfangs Juli wurde das Haus in Betrieb genommen, eben sind die ersten Patientinnen und Patienten eingezogen.

Auch wenn natürlich viele Fachleute, die in der Klinik tätig sind, von auswärts anreisen, für das kleine Dorf Susch ist die Clinica Holistica mit rund 50 Mitarbeitenden eine wichtige Arbeitgeberin. Und die Patienten, die aus der ganzen Schweiz und dem nahen Ausland kommen, haben weitgehend die Touristen abgelöst. Kein Wunder hiess das Stimmvolk seinerzeit die Umzonung, die für den Klinikbau nötig war, ohne Gegenstimme gut. Trotzdem, die Ausweitung der Klinik wird im Dorf auch skeptisch verfolgt, zumal der Betrieb inzwischen bereits drei Standorte umfasst. Der dritte befindet sich im ehemaligen Schulhaus, wo die Gestaltungstherapien (Malen, Arbeiten mit Ton) angeboten werden.

Der Weg im Hauptgebäude zum Büro von Doris Straus, Chefärztin und CEO der Clinica Holistica Engiadina, führt an Patientenzimmern vorbei. Neben jeder

«Psychiatrie und Psychotherapie haben sich in der Vergangenheit zu wenig mit der Realität in der Arbeitswelt beschäftigt.»

Türe stehen zwei Paar Sportschuhe, unübersehbar darauf hinweisend, wie wichtig Bewegung bei der Verarbeitung von Burnout ist. Die Chefärztin nimmt sich eine Stunde Zeit, um Fragen zum Hintergrund der Krankheit zu beantworten.

Burnout ist nach wie vor keine medizinisch anerkannte Diagnose. Warum ist das so? Doris Straus: Gemäss den zurzeit geltenden Manuellen, wie Diagnosen zu verschlüsseln sind, wird Burnout nicht als Hauptdiagnose anerkannt. Man kann es aber als Zusatzdiagnose verschlüsseln. Mindestens so wichtig scheint mir, dass sich eine grosse Fachgesellschaft – die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie – inzwischen zu einer Haltung bezüglich Burnout durchgerungen hat. In einem Positions-papier definiert sie Burnout als Risikozustand sowohl für psychische wie körperliche Folgeerkrankungen. Burnout bewegt sich von der Symptomatik her im Dreieck Depression – Angst – Somatisierung.

Welches sind denn die wichtigsten Symptome für Burnout?

Es gibt drei Kardinalsymptome: Das erste ist die chronische Erschöpfung. Das heisst, eine anhaltende Er-

Etwas völlig Neues

Für Europa steht die Klinik in Susch für einen neuen und Bewegungsfaktor.

Zur Person

Doris Straus, Fachärztin für Psychosomatische Medizin, für Psychiatrie und Psychotherapie, ist in Würzburg (D) aufgewachsen. Von 2001 bis 2009 war sie leitende Ärztin des Bereiches Psychotherapie der Psychiatrischen Klinik Münssterlingen. Seit der Eröffnung 2010 ist Doris Straus Chefärztin und CEO der Clinica Holistica Engiadina SA in Susch.



Bild: ZVG

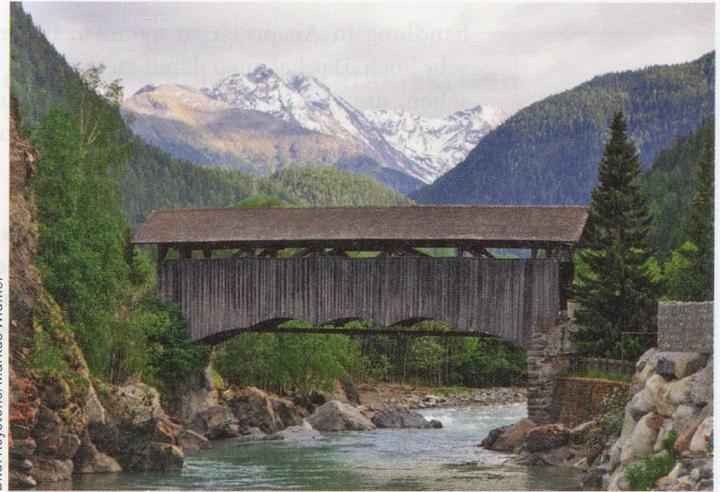


Bild: Keystone/Markus Widmer

schöpfung, bei der die gewohnten Strategien zur Erholung – Feierabend, Wochenende und Urlaub – nicht mehr greifen. Das zweite Symptom besteht in einer negativen, zynischen Haltung gegenüber der Arbeit, dem Beruf. Man bezeichnet das als Depersonalisierung. Und das dritte Symptom ist die abnehmende und somit eingeschränkte Leistungsfähigkeit.

Gibt es einen speziellen Grund, warum sich Ihre Klinik offiziell nicht als Burnout-Klinik bezeichnet, sondern als Klinik für Stressfolge-Erkrankungen?

Mit diesem medizinischen Begriff zeigen wir, dass wir uns auf psychische und psychosomatische Erkrankungen spezialisiert haben, die durch eine chronische, nicht beeinflussbare Stressbelastung ausgelöst wurden. Typisch für diese Belastung ist, dass ihr die Menschen hilflos und ohnmächtig gegenüberstehen.

Es gibt nach wie vor Fachleute der Psychiatrie, die Burnout als Modekrankheit bezeichnen und nicht wirklich ernst nehmen. Nimmt dieser Widerstand Ihrer Erfahrung nach ab?

Ja, das zeigt sich am erwähnten Positionspapier. Es ist inzwischen nicht mehr möglich, die Augen davor zu verschliessen, dass Burnout ein relevantes Thema ist für die Zunahme psychischer Erkrankungen. Psychiatrie und Psychotherapie haben sich in der Vergangenheit zu wenig mit der Realität in der Arbeitswelt beschäftigt, und man hat nun erkannt, dass die konkreten Belastungen am Arbeitsplatz in Behandlungskonzepte integriert werden müssen. Die Medizin allgemein hat erkannt, wie bedeutsam Stress ist – auch im Zusammenhang mit körperlichen Erkrankungen.

Wie sieht es bei der Hausärzteschaft aus?

Da gibt es sehr unterschiedliche Haltungen. Eine der Schwierigkeiten dieser Gruppe ist, dass sie selber häufig von Burnout betroffen ist. Die Frage ist deshalb: Wie empathisch sind Ärztinnen und Ärzte, die selber unter einer hohen Stressbelastung leiden?

Ist die Akzeptanz von Burnout in der breiten Bevölkerung gewachsen?

Das Wort «Burnout» wird in der Öffentlichkeit viel verwendet, doch für Betroffene ist diese Erkrankung oft noch ein Tabu. Das zeigt sich unter anderem daran, dass sie extrem spät Hilfe suchen und erst dann in Behandlung gehen, wenn gar nichts mehr geht.

Burnout ist ein Beispiel dafür, dass in unserer Gesellschaft psychische Erkrankungen nach wie vor nicht gleich gewichtet resp. akzeptiert werden wie körperliche Erkrankungen. Deshalb ist Burnout häufig mit der Angst verbunden, als Versager abgestempelt und aus der Berufswelt ausgeschlossen zu werden.

Wie steht es auf der Arbeitgeberseite – ist da das Bewusstsein für die Problematik Burnout grösser geworden?

Unsere Erfahrungen zeigen, dass das Bewusstsein wächst. Es gibt zum Teil grosses Bemühen, zum Teil aber auch Hilflosigkeit. Grundsätzlich muss man sagen, dass in der betrieblichen Gesundheitsförderung die psychische Belastung noch immer zu wenig gewichtet wird.

Gibt es eine klare Abgrenzung zwischen Burnout und Depression?

Nein, die Symptome überschneiden sich. Burnout kann in eine Depression übergehen, wenn die Stressbelastung anhält und keine Behandlung stattfindet.

Sowohl im Zusammenhang mit Depressionen wie auch mit Burnout wird der Vorwurf laut, unsere ganze Gesellschaft werde pathologisiert. Wie schätzen Sie diese Gefahr bei Burnout ein?

Ich glaube, Sätze wie «Ich bin gestresst – ich habe ein Burnout» werden heutzutage zu rasch und zu leichtfertig in den Mund genommen. Aber es gibt gemäss unseren Erfahrungen keinen Grund für die Befürchtung, das Gesundheitswesen werde im Zusammenhang mit Burnout unnötig belastet. Die Hürde, Be-

handlung in Anspruch zu nehmen, ist immer noch sehr hoch. Das hat auch damit zu tun, dass viele Menschen, die von Burnout betroffen sind, ihren Körper schlecht wahrnehmen und sich lange nicht eingestehen, dass sie Hilfe brauchen.

Der Begriff Burnout (Ausgebranntsein) tauchte in den 1970er Jahren in den USA im Zusammenhang mit sozialen und pflegerischen Berufen auf. Und er wird seither stets mit beruflicher Belastung verbunden. Ist dieser Zusammenhang zwingend?

Per Definition wird der Begriff auf berufliche Belastungssituationen beschränkt. Doch was ist mit einer Frau, die nicht berufstätig ist, aber ihre demenzkranke Mutter pflegt und an einem Burnout erkrankt? Oder

«Gemäss unserer Erfahrung sind es nie nur berufliche Gründe, die zu einem Burnout führen.»

mit Eltern, die ein schwerkrankes Kind haben und unter dieser Dauerbelastung leiden? Meiner Meinung nach stimmt die strikte definitorische Trennung nicht mit der Realität überein.

Hinzu kommt, dass es gemäss unserer Erfahrung nie nur berufliche Faktoren sind, die zu einem Burnout führen, sondern immer auch persönliche. Zum Beispiel wenn durch die Überbetonung des Berufs das soziale Umfeld leidet.

Gibt es Persönlichkeitsmerkmale, die ein Burnout begünstigen?

Man weiss inzwischen, dass Menschen, die sogenannte enthumanisierte Ansprüche an sich selber stellen, gefährdet sind. Dazu gehören Ansprüche wie: Ich muss immer fehlerfrei und perfekt sein. Ich muss alles alleine können und darf keine Hilfe in Anspruch nehmen. Ich muss immer und überall der Beste oder die Schnellste sein.

In der Forschung zu Burnout gibt es auch Hinweise auf psychische Faktoren im Bereich der Selbstwertregulation. Dort geht es einerseits um Menschen, die sehr selbstunsicher sind und versuchen, es stets allen recht zu machen. Und andererseits um Menschen mit narzisstischen Tendenzen. Neben konkreten Belastungen spielen also verschiedene Persönlichkeitsfaktoren und das Selbstbild eine grosse Rolle: Wie sehe ich mich? Was erwarte ich von mir?

Gibt es Berufe oder Branchen, wo Burnout besonders häufig vorkommt?

Um diese Frage zu beantworten, ist die Studienlage

noch zu wenig gut. Anfänglich ging man, wie erwähnt, davon aus, dass sich Burnout auf soziale und pflegerische Berufe beschränkt. Heute weiss man, dass dem nicht so ist. Burnout-Betroffene gibt es in den unterschiedlichsten Berufen. Aber eben auch in sozialen und gesundheitlichen Berufen. Und hier stellt sich die Frage: Warum schützen sich diese Fachleute, die vieles zu Burnout wissen, selber nicht besser davor?

Der Blick auf die Arbeitswelt lässt befürchten, dass Burnouts in unserer Gesellschaft massiv zunehmen werden. Zum Beispiel wegen permanenter Reorganisation, zunehmendem Zeitdruck und Arbeitsteilung zum Zweck der Leistungssteigerung. Ist diese Befürchtung gerechtfertigt?

Die Seco-Studie 2010 (siehe Kasten unten) zeigt, dass die Stressbelastung zunimmt, aber nicht so stark, wie man aufgrund der Burnout-Diskussion befürchtete. Es gibt in der Schweiz nach wie vor eine hohe Arbeitszufriedenheit.

Trotzdem gilt es, Verschiedenes zu beachten: Zum einen müssen wir davon ausgehen, dass die Anpassungsfähigkeit und die Veränderungsfähigkeit der Menschen begrenzt sind und dass sich auch die Informationsgeschwindigkeit mit Rücksicht auf den Menschen nicht beliebig steigern lässt. Zum anderen werden in der gesamten Berufswelt, und ganz speziell im Dienstleistungssektor, zunehmend soziale Interaktionen gefordert. Diese werden aber – im Vergleich zu den fachlichen Kompetenzen – noch viel zu wenig gefördert.

Wichtig, um die Mitarbeitenden vor Burnout zu schützen, ist eine Betriebskultur, welche die soziale Unterstützung und das Eingebunden-Sein in Teams fördert. Und genau hier sind natürlich gegenläufige Entwicklungen feststellbar – mit der ganzen Mobilität, Grossraumbüros, virtuellen Teams und Vorgesetzten, die nur online zur Verfügung stehen.

Seco-Studie

Rund ein Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz fühlte sich im Jahr 2010 häufig oder sehr häufig gestresst. Dieser Anteil ist innerhalb von zehn Jahren von 26,6 auf 34,4 % gestiegen. Das geht aus der vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) in Auftrag gegebenen Stress-Studie 2010 hervor. Analog dazu hat der Anteil jener Personen, die sich nie oder nur manchmal gestresst fühlen, in den letzten zehn Jahren deutlich abgenommen.

↗ www.seco.ch

Unsere veränderte Arbeitswelt bietet viele Chancen, gleichzeitig steigt jedoch der Druck des Selbstmanagements bei der Arbeit. Man muss sich selber organisieren, die eigenen Ressourcen selber einschätzen, die eigenen Grenzen selber sehen. Hier liegt viel mehr Verantwortung beim Einzelnen und im Vergleich zu früher weniger bei den Unternehmen als Ganzes. Man muss sich also selber schützen, sich selber abgrenzen.

Trotzdem sind ja, wie Sie mit Bezug auf die Betriebskultur erwähnt haben, auch die Unternehmen verpflichtet, die Mitarbeitenden vor Burnout zu schützen. Welches sind hier weitere wichtige Punkte für Führungskräfte?

Burnout-Prävention hat sehr viel mit Führung zu tun. Ein zentraler Punkt ist eine offene und transparente Führungs- und Kommunikationskultur. Es muss über Belastungen geredet werden, aber auch über Werte, Wertvorstellungen und Sinnfragen. Das ist nur möglich, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden gut kennen. Die Verantwortung, Belastungen zu thematisieren, liegt aber nicht allein bei den Arbeitgebenden, sondern auch bei den Arbeitnehmenden.

Im Zusammenhang mit der Prävention finde ich zwei Modelle zu den Ursachen von Burnout hilfreich. Das eine ist das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (siehe Abbildung). Solche Krisen entstehen bei einem Ungleichgewicht zwischen der beruflichen Verausgabung und der Anerkennung, die ich dafür erhalte. Es geht also um die Frage: Was bringe ich ein und was erhalte ich dafür? Stimmt das Gleichgewicht nicht, kann es zu einer Erschöpfung kommen.

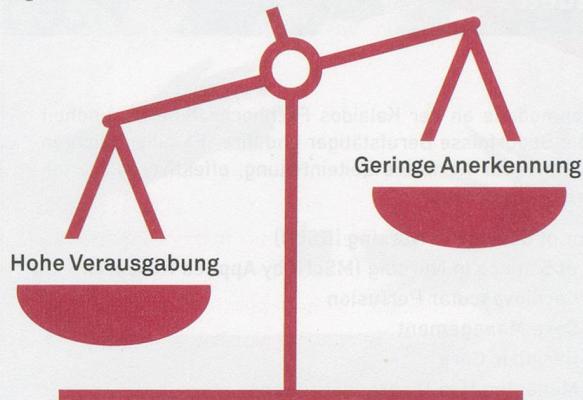
Wichtig zu sehen ist, dass Anerkennung und Wertschätzung vieles beinhalten können: neben positiven Feedbacks zum Beispiel auch Sicherheit des Jobs, Ansehen, Lohn und Lohntransparenz, Weiterbildung und Karrierechancen.

Das zweite Modell betrifft das Auseinanderklaffen von Anforderungen, die an mich gestellt werden, und der Kontrolle, die ich habe. Zum Beispiel: Wer Verantwortung zu tragen hat, aber gleichzeitig keinen entsprechenden Einfluss hat, fühlt sich ohnmächtig und entwertet. Das Gleiche passiert, wenn man sich in Projekten engagiert, aber die Ergebnisse nie umgesetzt werden. Oder wenn jemandem eine Führungsposition in Aussicht gestellt wird und da plötzlich eine andere Person sitzt.

Das sind typische Auslöser für den Verlust von Identifizierung mit dem, was man macht, und dieser Verlust kann schliesslich zu einem Burnout führen. Wir müssen deshalb alle achtsam sein auf Unterschiede zwischen der Arbeitsrealität und unseren persönlichen Erwartungen und Werten. Wird dieser Unterschied zu gross, müssen wir selbstverantwortlich die nötigen Schlüsse ziehen. Also nicht einfach durchhalten, sondern das Gespräch suchen und schauen, was

Modell beruflicher Gratifikationskrisen

nach Siegrist 1996



Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung (reale Arbeitsanforderung und übersteigerte Verausgabungsbereitschaft) und Belohnung (Lohn, Anerkennung)

sich ändern lässt – sowohl auf der Seite der Arbeit wie möglicherweise auch auf der Seite unserer Erwartungen und unserer Werte.

Die mit Doris Straus vereinbarte Gesprächszeit ist um. Nach dem Spaziergang zum kleinen Bahnhof in Susch: Knopf drücken – Halt auf Verlangen. Die Rückfahrt führt wieder durch den Vereinatunnel. Man soll Symbolbilder nicht strapazieren. Und trotzdem liegt im dunklen Tunnel der Gedanke an die Menschen nahe, die nach dem Klinikaufenthalt ins Unterland zurückfahren. Wie hatte es Alexandra Hagen formuliert? «Die Rückkehr in den Alltag kann für Burnout-Betroffene schwierig sein. Sie haben hier an sich gearbeitet und sich verändert, doch zu Hause, bei der Arbeit, beim Partner, bei der Familie ist vieles beim Alten geblieben.» Und Doris Straus hatte darauf hingewiesen: «Je länger jemand aus dem Alltag ausgestiegen ist, desto grösser wird die Angst, diesem Alltag nicht mehr gewachsen zu sein. Deshalb halten wir die Aufenthalte hier möglichst kurz.»

Nachbefragungen der Clinica Holistica Engiadina zeigen, dass 75% der Patientinnen und Patienten einen Monat nach der Entlassung aus der Klinik wieder im Job sind – teils reduziert, teils in einer anderen Funktion, teils bei einem neuen Arbeitgeber.

Einige Tage nach dem Besuch in Susch vernehme ich zufällig, dass eine junge Frau aus der Verwandtschaft anfangs Jahr als Patientin in dieser Klinik war. Es geht ihr zwar besser, doch sie ist immer noch krankgeschrieben, hat trotz psychologischer Begleitung den Wiedereinstieg ins Berufsleben bis jetzt nicht geschafft. «Wir dürfen sie zurzeit nicht einmal mehr darauf ansprechen», sagt ihre Mutter. Die junge Frau hätte fürs Leben gern zu den 75% gehört.

Stimmt das Gleichgewicht zwischen Verausgabung und Anerkennung nicht mehr, kann es zu Burnout kommen.