



Psychotherapie im Dialog

Psychoanalyse, Systemische Therapie, Verhaltenstherapie, Humanistische Therapien

Nr. 3 | September 2009 | 10. Jahrgang

Herausgegeben von
Maria Borcsa
Michael Broda
Volker Köllner
Henning Schauenburg
Jochen Schweitzer
Wolfgang Senf
Barbara Stein
Bettina Wilms

Burnout



Thieme

Burnout

Herausgegeben von Maria Borcsa und Bettina Wilms

September 2009 · 10. Jahrgang · Seite 199–288

3 · 2009



Maria Borcsa



Bettina Wilms

Editorial

199 Mode, Macke oder?

Bettina Wilms · Maria Borcsa

Standpunkte

201 Energiekrise in der Arbeitswelt?

Beate Schulze

209 Sozialmedizinische Aspekte von Burnout-Syndromen und psychosoziale Gesundheitsförderung als neuer Ansatz der Prävention

Heike Dech

215 Eine psychiatrisch-psychotherapeutische Perspektive

Petra Beschoner · Carlos Schönfeldt-Lecuona · Maxi Braun · Frank-Gerald Pajonk

Aus der Praxis

Verfahren und spezielle Bereiche

222 Die Behandlung von Burnout – Individuum und Kontext

Stefan Geyerhofer · Carmen Unterholzer

230 Arbeitsplatzbezogene interaktionelle Therapie (AIT) – Wie tief ist tief genug?

Eva Kopka · Claudia Ast · Herta Hügel · Volker Köllner

236 Burnout zu Hause

Bettina Wilms

Theorie und Forschung für die Praxis

240 Systemische und organisationstheoretische Perspektive

Andreas Bergknapp

245 Ein systemisch-lösungsorientiertes Präventionsprogramm

Christoph Abel · Jochen Schweitzer · Sabine Matthäus

251 Burnout bei schulischen Lehrkräften

Joachim Bauer

Interviews

256 Burisch on Burnout – Sechs Fragen an Matthias Burisch

Matthias Burisch im E-Mail-Interview mit Maria Borcsa und Bettina Wilms

258 „Psychotherapeuten sollten den Beruf im Blick haben“

Andreas Weber im Gespräch mit Bettina Wilms

- 263 Guten Abend, ich bin Arzt und ich werde Sie gut behandeln ...“ –
Die Popularisierung psychotherapeutischen Wissens als Marktlücke**
Eckart von Hirschhausen im Gespräch mit Bettina Wilms und Maria Borcsa
-

Résumé

- 266 ...und alle Fragen offen?**
Maria Borcsa · Bettina Wilms

DialogLinks

- 268 Internetressourcen**
Christiane Eichenberg · Karin Abitz

DialogBooks

- 273 Buchempfehlungen**
Angelika Eck · Christoph Abel

Im Dialog

- 276 „Sie sind der Erste, bei dem aufgefallen ist, dass er länger ausfiel!“**
H.-Ulrich Wilms
-

- 285 Herausgeberteam**
286 Impressum
288 Vorschau

www.thieme.de/pid

Besuchen Sie die PiD im Internet! Auf der Website sind die Zusammenfassungen aller Beiträge frei zugänglich. Außerdem bieten wir Ihnen dort eine Kommunikationsplattform, auf der sich unsere Leser untereinander sowie mit Herausgebern, Autoren und Verlag rasch und formlos austauschen können.

Indexiert in PSYINDEX

Mode, Macke oder?



Bettina Wilms · Maria Borcsa

Wo immer mehr oder weniger interessierte Psychotherapeuten, Berater, Psychiater zurzeit hinlesen oder hinschauen: Das Wort „Burnout“ scheint in aller Munde zu sein, ist in zahlreichen Veröffentlichungen zu finden, wird als „Hingucker“ für Anzeigenteile von Fachzeitschriften immer häufiger. Im Internet auf der Suche werden zu den Stichworten Burnout/Beruf allein 220 000 deutschsprachige Seiten ausgewiesen.

Wir dachten also, es sei an der Zeit, auch ein PiD-Heft zu diesem Thema zusammenzustellen.

Allerdings nicht ohne Ambivalenz: Einerseits beschäftigt sich die Tagespresse immer öfter zwischen Ab- und Aufwertung mit dem Thema, andererseits wird in psychiatrischen Fachkongressen über eine neu zu definierende diagnostische Kategorie nachgedacht. In beiden Fällen geschieht dies gleichzeitig aber auch mit dem teilweise pointiert ausgesprochenen Hintergedanken, dass es eine Mode sei, von Burnout zu reden, dass es möglicherweise eine moderne, vielleicht gesellschaftlich anerkannte Form des Drückbergertums sei und der für viele von uns Psychotherapeuten beunruhigenden Befürchtung, selbst davon betroffen sein zu können (als ob das für andere als psychisch beschriebene Störungen nicht gelten würde).

Die wohl augenfälligste Konsequenz dieser Konstellation fanden wir Herausgeberinnen in dem Bemühen nahezu aller unserer Autoren, sich zunächst erst einmal gründlich mit der Definition des Begriffs „Burnout“ zu beschäftigen, Erstbeschreiber und Meinungsbildner ausführlich zu zitieren. Um nicht missverstanden zu werden: Es ist nicht so, dass uns das Bemühen um eine klare Begrifflichkeit nicht sachgerecht erscheint, dennoch fiel es uns

im Vergleich zu anderen Themen als Unterschied auf.

Einerseits spricht dies dafür, dass der Begriff als Terminus technicus noch nicht fest etabliert ist, möglicherweise in verschiedenen Kontexten und Bedeutungen benutzt wird. Andererseits ist dies vielleicht auch ein Hinweis darauf, dass Autoren, die sich mit Burnout-Mechanismen beschäftigen, offenbar ein großes Bedürfnis haben, sich durch Klärung der Begrifflichkeit auch von etwas abzugrenzen, was immer das auch sein mag.

Aber was macht den Begriff „Burnout“ und die Diskussion über Entstehung und Abhilfe in der psychosozialen „Szene“ so aktuell, virulent, kontrovers und so drängend?

Ist es das Bewusstsein, dass wir Psychotherapeuten letztlich ebenfalls zu der Hochrisikogruppe der professionellen Helfer gehören, oder das Ringen um die Ätiologie eines Phänomens – wo wir uns doch jahrelang damit befasst haben, uns von Ätiologien in unseren Klassifikationssystemen zu befreien?

Ein anderer Aspekt ist der Markt, der sich um den Begriff „Burnout“ gebildet hat: In Fachzeitschriften, im Internet und insbesondere in den Gazetten der Berufsvertretungen finden sich zunehmend wohl gut zahlende Anzeigenkunden, die für Angebote zur Prophylaxe, zur Behandlung von durch Burnout hervorgerufenen Störungen werben und zu verschiedensten Formen von Seminaren, Gruppen- und Einzelinterventionen einladen. Gemeinsam scheint allen diesen Anbietern zu sein, dass sie, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, von einer finanziell solventen Klientel ausgehen, der neben allem, was da möglicherweise auch als Psychoedukation und/oder Therapie daherkommt, insbesondere der Wohlfühleffekt schmackhaft gemacht werden soll. So fin-

den sich mühelos Angebote dieser Art an Orten, die der gemeine Bundesbürger mit „Urlaub“ assoziieren würde: Toskana, Mallorca, Südtirol...

Geht es hierbei um Hilfe im psychosozialen Sinne, gegebenenfalls auch um Behandlung im Sinne der gesetzlichen oder privaten Krankenkassen? Sollten solche Leistungen durch die Rentenversicherung bei drohender Erwerbsminderung getragen werden?

Wo ist der Unterschied zwischen Wohlfühlen, Wellness und Walking in der Toskana und einem seriösen Unterstützungsangebot bei beruflicher Überlastung oder bereits eingetretener psychischer/psychosomatischer Störung? Und was passiert mit den Nutzern dieser Angebote, wenn der Aufenthalt in einer Spezialeinrichtung beendet ist, das „Auftankseminar auf Mallorca“ nach nur zwei Tagen am Arbeitsplatz gefühlte Jahrhunderte in der Vergangenheit zu liegen scheint?

Sie merken schon, die Liste der Fragen ließe sich mühelos erweitern. Dabei wird deutlich, dass das Thema hochkomplex ist, somit einfache Antworten schwer zu finden sind und es in aller Regel um unterschiedliche Sichtweisen geht.

Spätestens jetzt sollte es Sie nicht mehr wundern, dass dieses Heft von zwei Herausgeberinnen gestaltet wurde, die ihre therapeutische Heimat im systemischen Ansatz sehen. Dennoch werden Sie auch in diesem Heft Beiträge finden, die andere therapeutische Zugangswege nutzen – und sie miteinander kombinieren: Hierbei wird insbesondere im Beitrag von Eva Kopka und ihren Kollegen deutlich, dass diese Kombinationen auch andere nicht ausschließlich verbal arbeitende Berufsgruppen, in diesem Fall die Ergotherapie, einschließen. Noch umfassender tritt dies im Gespräch mit Prof. Weber zutage: In seinem Plädoyer für eine enge Zusam-

menarbeit mit Arbeitsmedizinern stellt er die reale Praxis der Abgrenzung zwischen Arbeitsmedizin und Psychotherapie nicht nur infrage, sondern fordert auch veränderte Interventionsformen und Strategien. Über eine zunächst sehr ungewöhnlich anmutende Form von Frühintervention und Prophylaxe durch kabarettistische Liveshows und Literatur konnten wir mit Eckart von Hirschhausen sprechen: Unsere Idee, er sei früher mal Arzt gewesen und mache jetzt beruflich etwas grundlegend anderes, wurde dabei ziemlich irritiert...

So dreht sich dieses Heft immer wieder um den Beruf – aber nicht nur: Mit einem

Beitrag zur Situation von Angehörigen psychisch Kranker nehmen wir den Aspekt des Überganges von Burnout in andere Lebensbereiche auf – wie wir hoffen, konkret und nicht diffus inflationiert. Es ist eben nicht alles Burnout, was sich nach Erschöpfung anfühlt und nicht alles Folge beruflichen Engagements, was diagnostisch als depressive Episode oder Angsterkrankung eingeordnet wird.

Und gleichzeitig möchten wir dafür werben, sich mit den Menschen zu beschäftigen, die in dieser Zeit zu uns kommen, weil sie irgendetwas über Burnout gehört, gesehen oder gelesen haben, und sich fragen, ob sie betroffen sind. Manch einer

wird da eher zögernd bei längerem Nachfragen einräumen, dass er schon mal über Burnout im Internet nachgesucht hat. Und die eine oder andere potenzielle Klientin wird nahezu fordernd in unserer Tür stehen, das Selbsthilfebuch in der Hand, mit dem Satz: „Ich habe Burnout, und ich brauche jetzt ihre Hilfe. Dafür habe ich mir drei Wochen Urlaub genommen und jetzt machen Sie mal...“.

Beide haben etwas gemeinsam: den Wunsch, dass sich irgendetwas verändert ... und vielleicht verändert dieses Heft ja auch Ihre Sichtweise auf das Thema Burnout...



Energiekrise in der Arbeitswelt?

Beate Schulze

Zusammenfassung Glaubt man den zahlreichen Medienberichten, erleben wir derzeit eine regelrechte Burnout-Epidemie. Im Klima der verstärkten öffentlichen Diskussion zu beruflichen Stressbelastungen und einer gleichzeitigen „Heroisierung“ des Burnout-Begriffs als eine Art Leistungsausweis sprechen auch immer mehr Menschen von „Ausbrennen“, wenn sie sich bei ihrem Arzt vorstellen. Ist Burnout ein Signal, dass wir auch in der Arbeitswelt an die Grenzen unserer Energieressourcen stoßen, dass auch mentale und organisationale Energien nicht unerschöpflich sind? Dieser Beitrag beleuchtet das Für und Wider eines solchen Szenarios. Ausgehend von individuellen wie organisationsbezogenen Schutz- und Risikofaktoren für ein Burnout entwickelt er Präventionsstrategien, mit denen wir einer dauerhaften Verknappung unserer mentalen Energievorräte vorgreifen können. Schließlich wird untersucht, ob und unter welchen Umständen mentale Energie als erneuerbar verstanden werden kann, und Ressourcenmanagement als neue und entscheidende Kernkompetenz im Berufsleben herausgestellt.

Schlüsselwörter

- Arbeitsengagement
- Stress
- Burnout
- Klimawandel
- Energiebilanz
- personale und organisationale Ressourcen

Korrespondenzadresse

- Beate Schulze, MA
Zürcher Empowerment Programm
Universität Zürich, FZKWP
Forschungsbereich Klinische
und Soziale Psychiatrie
Birchstraße 3
8057 Zürich, Schweiz
beate.schulze@bli.uzh.ch

Schöne neue Arbeitswelt?

Alle Welt spricht heute vom Klimawandel. Die polaren Eiskappen schmelzen als Folge der globalen Erwärmung – nicht zuletzt durch unseren schnelllebigen und auf stetiges Wachstum orientierten Lebensstil. Gleichzeitig ist von einer weltweiten Energiekrise die Rede – fossile Brennstoffe werden knapp und stetig teurer, die Förderung alternativer Energieressourcen wie Biodiesel führt andernorts zu Nahrungsmittelknappheit und Hunger. Auch die Arbeitswelt erfährt gegenwärtig einen Klimawandel. Wachstum auf einem dicht umkämpften Markt erfordert Kostenoptimierung. Für Mitarbeitende heißt das oft, mit dünnerer Personaldecke in kürzerer Zeit die gleichen oder gar wachsende Aufgaben zu bewältigen. Das geht einher mit einer zunehmenden Unsicherheit beruflicher Perspektiven. Die Wirtschaft ist ganz auf das Kurzfristige ausgerichtet, alles ist im Fluss. Neue Technologien ermöglichen und verpflichten gleichzeitig zu ständiger Verfügbarkeit, Qualifikationsanforderungen steigen. Auch auf Mitarbeiterseite heißt der Trend „Schneller,

höher, weiter!“. Beruflicher Erfolg, Wohlstand und ein gehobener Lebensstil sind gesellschaftliche Leitwerte und persönlicher Antriebsmotor zugleich.

Die Realität sieht häufig anders aus: Das soziale Klima ist rauer geworden und von chronischer Hyper-Dringlichkeit, E-Mail-Flut und wachsender Konkurrenz geprägt. Am Arbeitsplatz wird mehr Eigeninitiative und Flexibilität gefordert – doch gleichzeitig haben selbst Führungskräfte immer weniger Handlungsspielraum, werden Unternehmensziele doch zunehmend von den Prioritäten der volatilen Finanzmärkte geprägt. Nach dem Job-Demand-Control-Modell ist das die klassische Konstellation für eine hohe Stressbelastung: Hoher Arbeitsdruck, gepaart mit geringen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess zehren an den Energieressourcen der Mitarbeitenden und können zu einer erheblichen Sinnkrise führen – es kann zu einem Burnout kommen.

Das Burnout-Syndrom rüttelt an den Grundfesten der westlichen Wirtschaft: Kann sich die Spirale so weiterdrehen? Ist Burnout ein Signal, dass wir auch in der Arbeitswelt an die Grenzen unserer Energieressourcen stoßen, dass auch mentale und organisationale Energien nicht unerschöpflich sind?

Burnout – energetisch betrachtet

Inwieweit ist Burnout als ein Energieproblem zu verstehen? Die gängigste Burnout-Definition – 93% aller Studien beziehen sich auf sie – versteht Burnout als affektive Reaktion auf kontinuierliche Stressbelastungen im Beruf, die durch drei Kernsymptome gekennzeichnet ist (Maslach, Schaufeli u. Leiter 2001):

- ▶ **Erschöpfung** bezieht sich auf das Gefühl, sowohl emotional als auch körperlich entkräftet zu sein.
- ▶ **Zynismus** beschreibt eine distanzierte, gleichgültige Einstellung gegenüber der Arbeit sowie Kunden und Arbeitskollegen.
- ▶ **Ineffektivität** beschreibt das Gefühl beruflichen Versagens sowie den Verlust des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten.

Darüber hinaus gibt es zwei weitere Kriterien: Burnout ist generell arbeitsbezogen und kommt in gesunden Personen vor, die bis zum Auftreten des Burnouts erfolgreich im Berufsleben standen. Entscheidend für die Einstufung des Burnout-Risikos ist nicht allein das Vorhandensein der Symptome, sondern die Häufigkeit bzw. Dauer, mit der sie auftreten. Hier wird bereits deutlich, dass *der exzessive Verbrauch* von Ressourcen einer Person bei der Entstehung von Burnout eine entscheidende Rolle spielt.

Ein alternatives Konzept versteht Burnout explizit als *arbeitsbedingten Energieverlust* (Shirom u. Melamed 2006). Hier liegt der Schwerpunkt auf der Erschöpfungsproblematik – Zynismus und berufliche Ineffektivität werden als Bewältigungsmechanismus bzw. Folge des Ausbrennens verstanden. Basierend auf der Ressourcenerhaltungstheorie (Conservation of Resources – COR) geht dieses Modell davon aus, dass Menschen eine grundlegende Motivation haben, für sie wertvolle Ressourcen zu erwerben, zu erhalten und zu schützen. Hier spielen unterschiedliche Arten von Ressourcen eine Rolle, so materielle Ressourcen (z.B. ein Zuhause, Kleidung, Einkommen), persönliche Ressourcen (z.B. Selbstwertgefühl und Kohärenzsinne), soziale Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung, Reziprozität, Anerkennung) und Energieressourcen (z.B. Zeit, Geld, Wissen, körperliche und mentale Fitness). Erleben Personen einen Ressourcenverlust oder sind Ressourcen gefährdet, entsteht Stress. Ebenso kommt es zu einer Stressreaktion, wenn Menschen Ressourcen nach erheblichen Investitionen nicht wieder auffüllen. Burnout ist demnach das Ergebnis eines kontinuierlichen Aufbrauchs der Energie- und Bewältigungsressourcen einer Person infolge chronischer Stressbelastungen am Arbeitsplatz. Auch hier werden drei Ebenen unterschieden:

- ▶ **Körperliche Mattigkeit**, d.h. der Verlust körperlicher Energie:
Dies äußert sich in Gefühlen von Abgespanntsein und Müdigkeit. Ein wei-

teres Symptom ist die eingeschränkte Fähigkeit zur Erholung nach Anstrengungen.

- ▶ **Kognitive Ermüdung**, d.h. Abbau mentaler Energie:
Diese Form des Energieverlustes zeigt sich durch nachlassende Auffassungsgabe und Konzentrationsfähigkeit. Das Denken ist verlangsamt und es fällt schwer, Entscheidungen zu treffen.
- ▶ **Emotionale Erschöpfung**, d.h. das Gefühl, nicht mehr mitfühlen zu können:
Dieses resultiert in sozialem Rückzug und dem Annehmen einer distanzierteren, gleichgültigen Haltung gegenüber Anderen als Schutz vor weiteren Belastungen.

Der Schweregrad des Burnouts entspricht dem Ausmaß arbeitsbedingter Energieverluste¹. Hier wird also der Burnout-Prozess ausdrücklich als Verbrauch von Energieressourcen aufgefasst.

Epidemie oder Energiekrise?

Glaut man den zahlreichen Medienberichten erleben wir derzeit eine regelrechte Burnout-Epidemie. Ein Klima der verstärkten öffentlichen Diskussion zu beruflichen Stressbelastungen und einer gleichzeitigen „Heroisierung“ des Burnout-Begriffs als eine Art Leistungsausweis verleitet zum extensiven Gebrauch der Selbstdiagnose „Burnout“. In Unternehmen scheint die Zahl der Fehlzeiten aufgrund von Stressfolgeerkrankungen gleichermaßen im Wachsen begriffen. Auch hier ist dabei häufig von Burnout die Rede.

Solide Zahlen fehlen jedoch. Studien zur Burnout-Prävalenz in einzelnen Berufsgruppen gehen von hohen Werten bei 15–25% der Befragten aus (Bovier et al. 2005, Schulze u. Rössler 2007). Eine Epidemie sollte definitionsgemäß jedoch breite Bevölkerungsschichten erfassen. Hier sieht die Datenlage schon dünner aus. Bislang hat nur eine einzige Studie in Finnland die Burnout-Prävalenz in der gesamten Arbeitsbevölkerung untersucht (Ahola et al. 2006). Die Ergebnisse zeigen, dass im Durchschnitt die Burnout-Werte auf allen drei Dimensionen des Maslach Burnout Inventars unter dem Mittelwert der Normstichprobe lagen. Diese Studie untersucht die Auftretenshäufigkeit von

Burnout jedoch nur im Querschnitt, d.h. sie lässt keine Aussagen über eine Zunahme der Burnout-Prävalenz in einem bestimmten Zeitraum zu – das zweite Kriterium für das Vorliegen einer Epidemie. Längsschnittuntersuchungen auf Bevölkerungsebene fehlen jedoch bislang völlig. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob es sich bei Burnout überhaupt um ein individuelles Krankheitsgeschehen handelt. Burnout wird bislang nicht als offizielle Diagnose in Diagnostic and Statistical Manual (DSM-IV) oder der International Classification of Disease (ICD-10) geführt. In Letzterem wird es lediglich unter den Z-Diagnosen im Anhang als „Ausgebranntsein“ und „Zustand der totalen Erschöpfung“ (Z73.0) erfasst, d.h. zur näheren Erklärung eines anderen offiziellen Krankheitsbildes wie einer Anpassungsstörung oder Depression. Auch berichten Psychiater, dass nur ein geringer Anteil der Patienten, die sich mit einem Burnout bei ihnen vorstellen, tatsächlich (allein) unter dem Burnout-Syndrom leidet (Schmid 2008).

Epidemie Fehlanzeige? Woher rührt dann die brennende Aktualität des Themas Burnout? Zunächst einmal lässt sich in der Berichterstattung zum Thema klar eine Zunahme epidemischen Ausmaßes diagnostizieren. So verkündet eine Schweizer Zeitung, dass die Arbeit laut einer Umfrage jeden Fünften krank mache. Auch ist von einer Häufung von Burnout-Fällen in verschiedensten Berufsgruppen die Rede – vom Sorgentelefon für Bauern bis zu überlasteten Zollbeamten. Doch auch seriösere Quellen verweisen auf eine Zunahme von Stressbelastungen am Arbeitsplatz. So gibt laut dem aktuellen Gesundheitsbericht der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) jeder zweite deutsche Arbeitnehmer an, dass seine Arbeit durch hohen Stress geprägt ist. Jeder Siebte berichtet, dass er Angst habe, seinen Arbeitsplatz zu verlieren und jeder Neunte sagt, dass es mit seinen Arbeitskollegen Konflikte gibt. Darüber hinaus ist der Krankenstand das zweite Jahr in Folge gestiegen. Gut 10% der Fehltag 2008 sind auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Ihr Anteil am Krankenstand ist mit 7,9% gegenüber dem Vorjahr stärker gestiegen als die anderer wichtiger Erkrankungsgruppen (DAK Deutsche Angestellten-Krankenkasse 2009).

Das Sainsbury Center for Mental Health in Großbritannien beziffert die Gesundheitskosten für Unternehmen, die durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz entstehen, auf 26 Milliarden britische Pfund

¹ Ein Burnout-Test anhand dieses Energiemodells, den jede/r für sich ausfüllen und auswerten kann, findet sich im Internet unter: www.fzkwp.uzh.ch/ZEP/Burnout.html.

pro Jahr – das sind knapp 30 Milliarden Euro. Nicht Fehltag oder Mitarbeiterfluktuation machen den Löwenanteil daran aus. Es sind vielmehr Produktivitätseinbußen, die entstehen, wenn Mitarbeitende trotz Krankheit zur Arbeit kommen und in der Folge nicht ihre optimale Leistung erbringen – auch Präsentismus genannt (The Sainsbury Centre for Mental Health 2007). Daran wird deutlich, dass Stressbelastungen am Arbeitsplatz für Organisationen zu beträchtlichen Energieabflüssen führen, ist Geld doch eine der zentralen Energieressourcen, wenn nicht der Modus Vivendi eines Unternehmens. Wie vertragen sich diese Ergebnisse mit der fehlenden Evidenz für eine Burnout-Epidemie? Zunächst ist wahrscheinlich, dass eine beträchtliche Anzahl von Burnout-Fällen im Gros der psychischen Erkrankungen inbegriffen ist. Es erstaunt wenig, dass hier nicht explizit von Burnout die Rede ist – ist das Syndrom doch keine offizielle medizinische Diagnose und wird somit nicht im Rahmen von Gesundheitsstatistiken oder der Kostenerfassung durch die Krankenkassen beobachtet. Unstrittig ist, dass das Belastungsniveau für Arbeitnehmende in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat (**Box 1**). Andere Lebensbereiche und vor allem sie selbst kommen dabei zu kurz. Somit trifft Burnout das Lebensgefühl vieler Menschen. „Ausgebrannt sein“ ist eine attraktive Metapher für das Gefühl, dass die täglichen Anforderungen die eigenen Bewältigungsressourcen übersteigen. Gleichwohl stehen die Kernsymptome des Burnout-Syndroms für Emotionen, die mit Überlastung und Sinnverlust einhergehen: Ich kann nicht mehr. Was soll das alles? Bring ich's noch? Gefühle, in denen sich gegenwärtig viele Arbeitnehmende wiederzufinden scheinen.

Auch die hohe Medienpräsenz des Themas Burnout reflektiert ein gesellschaftliches Bedürfnis. Journalisten berichten selektiv über Ereignisse mit Nachrichtencharakter. Ein Thema wird erst zur Nachricht, wenn es drei grundlegende Kriterien erfüllt: *Aktualität*, *Neuigkeit* und *Relevanz*. Vor allem letztere legt nahe, dass der „Medienhype“ auf eine tatsächliche gesellschaftliche Problematik verweisen könnte. Relevanz ist das Kriterium für die soziale Dimension von Informationen. Hier wird die Auswahl der Medieninhalte an den Bedürfnissen der Leser oder Zuschauer orientiert. Ereignissen wird dabei Bedeutung für das Publikum unterstellt, und durch die Veröffentlichung bestimmter Informationen werden Publikumser-

Box 1 Die zehn häufigsten Stressquellen in der heutigen Arbeitswelt²

- ▶ Das Hamsterrad-Syndrom: Immer zu viel zu tun zu haben
- ▶ Unvorhersehbare Unterbrechungen
- ▶ Ambiguität – Mitarbeitende sind sich nicht sicher, was um sie herum vorgeht
- ▶ Misstrauen und Konkurrenz
- ▶ Das Mission Statement der Firma steht im Widerspruch der täglichen Realität („Not walking the talk“)
- ▶ Wertlose Leistungsbeurteilungen. „Sie sind ein hervorragender Mitarbeitender. – Sie sind gefeuert.“
- ▶ Fehlendes direktes, ehrliches und persönliches Feedback
- ▶ E-Mail-Flut
- ▶ Fehlender Handlungsspielraum bei der eigenen Arbeit
- ▶ Zurückhalten von für die Erledigung der Aufgaben existenziellen Informationen (Wilkerson 2007; Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health in the Workplace, http://mentalhealthroundtable.ca/oct_07/Miller%20August%202007%20STRESS.pdf).

wartungen ständig reproduziert (Noelle-Neumann et al. 2002).

Inzwischen hat das Thema Burnout auch innerhalb der Presse Karriere gemacht: Immer häufiger wird es auch im Wirtschaftsressort oder führenden Nachrichtenmagazinen thematisiert. Diese Berichte sind in der Regel auf Fallbeispiele aufgebaut. Meist werden erfolgreiche, hochengagierte Fach- und Führungskräfte portraitiert, die an einem gewissen Punkt an ihre Kapazitätsgrenze gestoßen sind und sich ihr Burnout faktisch „hart erarbeitet“ haben (**Box 2**). In diesen Mediendarstellungen werden Burnout zwei parallele Bedeutungen impliziert: Es wird zum Leistungsausweis des Einzelnen und Systemfehler zugleich. Einerseits eine für Leserinnen und Leser hochattraktive Kombination, zum anderen ein Indiz für eine gesellschaftliche Veränderung mit wirtschaftlicher und politischer Relevanz – gewissermaßen eine Zeitdiagnose. Die verstärkte gesellschaftliche und persönliche Aufmerksamkeit auf das Thema legt nahe, dass Burnout als systemgefährdendes Risiko für individuelle und organisationale Lebenswelten eingestuft wird. Im Tenor der Debatte zeigen sich deutliche Parallelen zur Diskussion ökologischer Risiken. So spricht der Gründer und

² Übersetzung der Autorin.

Box 2 Fallbeispiele von Mediendarstellungen

„Markus Marthaler; aus Zürich liebte das ‚geile Spiel‘, viel Geld zu verdienen. 500 000 Fr. Jahresumsatz machte er als Coach für Personalverantwortliche in namhaften Firmen. Der dicke Verdienst gab ihm das gute Gefühl, mitzumischen im Big Business. Er leistete sich alles, was dazu gehört: Ein teures Auto, eine schicke Wohnung; im großen Freundeskreis zeigte er sich spendabel. ‚Die ganze Runde in Restaurants einzuladen, war selbstverständlich‘, sagt der 49-Jährige. Der Preis, den er dafür bezahlte: Jene, die zu Hause auf ihn warteten, blieben oft allein, zu oft. Seine Frau lernte, ohne ihn klarzukommen. Und seine kleine Tochter drohte ihm fremd zu werden. ‚Jahrelang hatte ich von den beiden verlangt, dass sie hintenanstehen müssen.‘“

„Birgit Schuberts* Leben bestand lange Jahre aus Arbeit, Arbeit und nochmals Arbeit. Ihr Abteilungsleiterjob in einem Fachverlag hatte oberste Priorität. Danach erst kam ihr Ehemann, dann kamen die Freunde. Doch auch die ihr nahestehenden Menschen vernachlässigte sie mehr und mehr. ‚Ich habe sogar Verabredungen vergessen‘, sagt die 51-Jährige. War sie im Büro, konnte sie nicht mehr aufhören. Nicht einmal ihre eigenen Bedürfnisse nahm sie noch wahr. Sie machte keine Pausen, aß nichts – dass sie arbeitssüchtig war, realisierte sie lange Zeit nicht.“ (Aus: Vera Sohmer. *Leben heißt mehr als nur Arbeiten*. Handelszeitung Nr. 6 vom 4.–10. Februar 2009, S. 16; *Name geändert).

CEO des Kanadischen Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health in the Workplace von „der anderen Krise des Klimawandels“ (Wilkerson 2007; Übers. der Autorin), bezogen auf massive Veränderungen des sozialen Klimas am Arbeitsplatz. Zudem wird Burnout als Folge des Abbaus mentaler, sozialer und emotionaler Energie und damit als Ressourcenproblem definiert und wahrgenommen. Hier zeigen sich Parallelen zur Umwelt- und Nachhaltigkeitsdebatte. Die in den 70er-Jahren mit dem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ vom Club of Rome (Meadows et al. 1972) initiierte Diskussion über die ökologischen Grenzen der Erde ist seit der Jahrtausendwende zunehmend ins Zentrum politischer und ökonomischer Aufmerksamkeit gerückt. Dabei dürfte nicht zuletzt die Diskrepanz zwischen dem ständig wach-

senden Energiebedarf der globalisierten Wirtschaft und rapide abnehmenden Energievorräten eine zentrale Rolle gespielt haben.

Wodurch zeichnet sich eine Energiekrise aus? Von einer Energiekrise spricht man, wenn die nutzbaren Energievorräte begrenzt oder nicht ausreichend zugänglich sind, und es in der Folge zu Rationierung und Einbußen in der Lebensqualität kommt (s. <http://de.wikipedia.org/wiki/Energiekrise>). Kurz gesagt geht es um eine Kombination aus Ressourcenverknappung durch wachsenden Bedarf (Energiemangel) und einer das Angebot übersteigenden Nachfrage nach Energie (Versorgungslücken). Eine solche Entwicklung lässt sich auch am Arbeitsplatz beobachten – die Hälfte der Arbeitnehmenden in Deutschland erleben bei der Arbeit eine hohe Stressbelastung, d.h. sie stoßen zumindest zeitweise an die Grenzen ihrer Belastbarkeit (DAK Deutsche Angestellten-Krankenkasse 2009). Beim Burnout-Syndrom werden diese Grenzen überschritten – Gesundheit und Leistungsfähigkeit brechen zusammen. Aus Betroffenenperspektive stehen damit bei einem Burnout sowohl Selbstwert als auch wirtschaftliche Existenz auf dem Spiel. Für Organisationen entstehen hohe Kosten. Hinzu kommen Vertrauensverluste und das Infragestellen von Sinn und Logik ökonomischen Handelns im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise. Der inflationäre Gebrauch des „Modewortes“ Burnout weist somit auf eine tatsächliche Versorgungskrise hinsichtlich Engagement und mentaler Energie im Berufsleben hin. Inwiefern diese eine Epidemie arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme auslöst, bleibt von weiterer Forschung, vor allem von prospektiven und fachübergreifenden Studien, zu klären. Um die sich abzeichnende Energiekrise im Arbeitsleben zu verstehen und wirksame Präventionsmaßnahmen abzuleiten ist es notwendig, genauer zu beleuchten, welche Formen von Energie im Burnout-Prozess eine Rolle spielen. Energieverluste treten hier sowohl im Bereich der personalen als auch der organisationalen Ressourcen auf.

Burnout als Verlust mentaler Energie

Wichtige Einblicke in die Rolle von Energie im Burnout-Prozess bietet die Forschung zur Selbstregulation, also der Kontrolle, die unser Selbst über sich selbst und die

Box 3 Schokokekse oder Radieschen? – Ein Experiment über die Rolle von Energie in der Selbstregulation

Teilnehmende wurden zu einem Experiment zur Geschmackswahrnehmung eingeladen. Sie wurden in einen Raum gebeten, in dem zuvor in einem kleinen Ofen Schokoladenkekse gebacken wurden, sodass ihr Duft das Labor erfüllte. Vor ihnen wurden zwei Nahrungsmittel auf dem Tisch aufgebaut: ein Teller mit den frisch gebackenen Schokokeksen sowie eine Schale mit roten und weißen Radieschen.

Eine Gruppe erhielt die Aufgabe, die frischen Schokoladenkekse zu probieren. Der andere Teil der Teilnehmenden wurde instruiert, die Radieschen zu verkosten. Die experimentelle Bedingung war Impulskontrolle, d.h. sich aufgrund einer Anweisung dafür zu entscheiden, die Radieschen zu essen statt der frisch gebackenen Schokoladenkekse. Um die Wirkung dieses Willensaktes auf ihre Energieresourcen zu untersuchen, erhielten die Teilnehmenden anschließend die Aufgabe, eine geometrische Figur nachzuzeichnen, ohne eine Linie doppelt zu ziehen oder den Stift ein einziges Mal vom Blatt zu heben. Als abhängige Variablen wurden dabei die Zeit, die die Teilnehmenden bei der Aufgabe verhar-

ten, sowie die Anzahl der vor dem Aufgeben unternommenen Lösungsversuche gemessen.

Die Teilnehmenden, die mit Schokokeksen vor Augen stattdessen Radieschen essen sollten, schnitten schlechter ab. Sie gaben schneller auf (nach 8 statt 19 Minuten) und unternahm deutlich weniger Lösungsversuche (19 statt 34). Dieser Leistungsabfall war nicht dadurch bedingt, die Kekse nicht gegessen zu haben, sondern dadurch, sie essen zu wollen und sich für Radieschen entscheiden zu müssen.

Dieses Ergebnis wurde in weiteren Experimenten bestätigt. So wirkten sich auch das Handeln entgegen eigener Überzeugungen, das Treffen einer wichtigen persönlichen Entscheidung und die Unterdrückung von Emotionen negativ auf das nachfolgende Problemlöseverhalten aus.

Damit konnte gezeigt werden, dass die Kapazität unseres Selbst beschränkt ist und eine Reihe unterschiedlicher Handlungen offensichtlich auf die gleiche Energieresource zugreifen.

(Baumeister et al. 1998).

externe Welt ausübt. In der Literatur finden sich verschiedene Modelle der Selbstregulation. So wird Selbstkontrolle als schrittweise erworbene Fähigkeit, einen durch einen ersten Willensakt aktivierten und zukünftige Handlungen erleichtern den „Masterplan“ oder als Energie verstanden. Letzterer Ansatz geht davon aus, dass Selbstkontrolle eine Art Anstrengung beinhaltet, die Energie verbraucht und daher die dem Selbst zur Verfügung stehenden Energievorräte aufbraucht. Falls Willenshandlungen eine begrenzte Energieresource nutzen, müsste ein vorausgehender Willensakt, z.B. Impulse zu unterdrücken oder eine Entscheidung zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, nachteilige Konsequenzen für nachfolgende Handlungen haben, z.B. die Ausdauer und Leistung beim Lösen eines Problems. Experimentelle Studien bestätigen diese Hypothese (Baumeister et al. 1998; **Box 3**). Sie zeigen, dass nach einem vorgängigen Willensakt tatsächlich weniger Ressourcen für weitere Handlungen zur Verfügung stehen. Die Ressourcenerschöpfung wiederum beeinträchtigt die nachfolgende Entscheidungsfindung – bei weiteren Aufgaben agierten die Studienteilnehmenden zunehmend passiv. Damit wurde nachgewiesen, dass wir im Alltag kontinuierlich Ich-Stärke verbrauchen („Ego-Depletion“)

und damit eine limitierte Ressource abbauen.

Auch beim Burnout-Syndrom spielen Defizite in der Selbstregulation eine wichtige Rolle, vor allem bezüglich der Wahrnehmung eigener Leistungsgrenzen und nachlassender Motivation als Folge von Überlastung. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang vor allem, welche Alltagshandlungen mentale Energie verbrauchen. Dabei scheint eine ganze Reihe von Aktivitäten nachweislich unsere Ich-Stärke zu beanspruchen, so das Kontrollieren von Gedanken, der Umgang mit Gefühlen, die Überwindung unerwünschter Impulse, die Fokussierung unserer Aufmerksamkeit sowie das Treffen vieler Entscheidungen: alles Anforderungen, die von Mitarbeitenden in der heutigen Arbeitswelt gehäuft zu erfüllen sind. Darüber hinaus spielen interpersonelle Prozesse wie der Umgang mit fordernden, schwierigen Menschen, interkulturelle Interaktion, Freundlichkeit als Reaktion auf negatives Verhalten des Gegenübers sowie Selbstdarstellung und Impressionsmanagement eine wichtige Rolle beim mentalen Energieverbrauch (Baumeister et al. 2007). Auch diese Aspekte sind zunehmend Teil des beruflichen Anforderungsprofils – zum Beispiel in Form von Sozialkompetenz und Kommunikations-