



„Überleben in einer ver – rückten Arbeitswelt“ oder auch „Müssen wir immer alles, was wir glauben zu müssen“!

Aktuelles Skript vom Herbst 2020

„vormals Engagierte, hinterher Klügere“

- Persönliche Vorstellung ... derzeitige Aktivitäten ...
- Wie ich zu diesem Thema gekommen bin ...
- Meine akademische Abschlussarbeit „Supervision nach Burnout Krisen“ ist beim Akademiker-Verlag als Buch erschienen ...
- Broschüre „Stop Burn-Out“ mit der AUGÉ/UG – dzt. Auflage mehr als 70.000 Stück – 3 Bundesländerausgaben ...

Burnout – „vormals Engagierte, hinterher Klügere“

Prolog:

Burnout ist eine ernsthafte Erkrankung – eine Werteerkrankung – es geht um Grenzziehung und dabei auch darum zu überhöhten inneren Ansprüchen NEIN-Sagen zu können (es ist das beste orale Burnoutverhütungsmittel). Und um aus einer Burnout Krise herauszukommen bedarf es einem persönlichen Veränderungsmanagement und es geht um eine Überprüfung: Lebe ich mein Leben – oder lebe ich die Erwartung anderer!

„Man entwickelt nicht einfach losgelöst als Individuum ein Burnout, dazu braucht es auch entsprechende Situationsbedingungen. Wenn jemand in einem Burnout landet, ist das nicht nur ein individuelles Problem – die Erkrankung weist auch auf notwendige Veränderungen in der Organisation hin!

Im April 2013 habe ich mir von der Donau-Universität in Krems meine Abschlusszeugnisse abgeholt, nachdem ich mit November 2008 mit der akademischen Ausbildung „Supervision & Coaching“ begonnen hatte. Schon vor meinem ersten Ausbildungsmodul in Krems wusste ich den Titel meiner zu

schreibenden Abschlussarbeit, **„Wie wirkt Supervision bei der Rückkehr in den Arbeitsbereich nach Burnout Krisen“**.

Diesem Thema habe ich mich nach der kommissionellen Prüfung über mein theoretisches Wissen im November 2011 auch intensiv gewidmet, beim Verfassen der wissenschaftlichen Arbeit war mir die Verschränkung mit der Praxis überaus wichtig. Erkenntnisse habe ich dabei vor allem auch aus den von mir geführten qualitativen Interviews gewonnen, mit Burnout Betroffenen, mit Leitenden MitarbeiterInnen aus Unternehmen und mit SupervisorInnen, welche aus dem Krankenstand zurückkehrende MitarbeiterInnen im Rahmen von Wiedereingliederungsprozessen an den früheren Arbeitsplatz begleitet haben.

Gleichzeitig hatte ich auch bei meinem Arbeitgeber selbst die Möglichkeit ein innerbetriebliches prophylaktisches Gesundheitsprojekt und ein Wiedereingliederungsprojekt nach Langzeitkrankenständen zu leiten. Eine vom Zeitpunkt her absolut passende Ergänzung zu meiner akademischen Ausbildung und Abschlussarbeit.

Und nachdem ich bereits seit 2005 regelmäßig Vorträge und Workshops zum Thema Burnout“ halte und dabei in 15 Jahren um die 100 Veranstaltungen zusammengekommen sind, habe ich mir nun überlegt, was ich denn im Laufe dieser 15 Jahre an Veränderungen im gesellschaftspolitischen Diskurs zu diesem Thema wahr genommen habe.

Eine mir noch nicht erschlossene Dynamik wird die Covid-19 Situation auslösen bzw. bereits ausgelöst haben. Betroffen sind ja da vor allem Alleinerzieherinnen, die auch durch Homeschooling ihrer Kinder ziemlich gefordert waren. Und generell sind die Folgen der Verunsicherungen unterschiedlichster Art wohl noch nicht absehbar.

Zuerst aber kurz eine Reise in die Vergangenheit, es gab schon „Vorläufer“ zu „Burnout“:

Burnout schon in der Bibel

Und schon in der Bibel gibt es Stellen, die uns Einblick geben, dass Überforderung seinerzeit schon möglich war. So wird Moses von seinem Schwiegervater Jetro zur Selbstschonung aufgerufen, nachdem er mit dem Volke Israel ins Gelobte Land unterwegs ist ...

„Es ist nicht gut, wie Du das tust. Du machst dich zu müde, dazu auch das Volk, das mit dir ist. Das Geschäft ist dir zu schwer, du kannst es allein nicht ausrichten“ 2. Mose 18, 17-18.

Dieser Rat zu mehr Delegation wird noch befolgt, aber kurze Zeit später ist Moses völlig fertig, als das Volk auch noch nach Fleisch statt nach Manna verlangt. Und er schreit Gott seinen Frust entgegen, aus dem die pure Überforderung herauszuspüren ist

„... ich vermag all das Volk nicht zu tragen, denn es ist mir zu schwer. Willst du aber so mit mir tun, so töte mich lieber, wenn anders ich Gnade vor dir gefunden habe, damit ich nicht mein Unglück sehen muss.“ 4. Mose 11, 11-15.

Neurasthenie

Ende des 18. Jahrhunderts war die Neurasthenie in aller Munde: Man ging davon aus, dass die sogenannte „Nervenschwäche“ auf Grund der modernen Lebensumstände, die technischen Innovationen, die neuen Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie die Beschleunigung fast aller Lebensbereiche (Zitat Wilhelm Erb, Nervenarzt: „Die Nacht wird zum Tag“), das Nervensystem der Menschen stärker beanspruchten und die Nerven rascher verbrauchten, als dies früher der Fall gewesen war.

Als Beschwerden wurden angeführt: Kopfschmerzen, Ohrengeräusche, eine schwache Stimme, krankhafte Reizbarkeit, Hoffnungslosigkeit, krankhafte Furcht, Rastlosigkeit, Schlaflosigkeit, empfindliche Zähne, nervöse Verdauungsstörungen, Verlangen nach Drogen, sexuelle Probleme, Schwächegefühle etc.

George M. Beard, Entdecker der Neurasthenie meinte aber: „Die beschriebenen Leiden bedrohen nicht direkt das Leben, haben möglicherweise sogar eine „lebensverlängernde Wirkung“. Dennoch bezeichnete er die Summe der „Qualen und Beschwerden“, die mit den genannten Leiden verbunden sind, als ganz „ungeheuer“ und teilweise „schlimmer als der Tod“.

Verglichen wurde der Mensch mit einer elektrischen Batterie, die bei großer Anstrengung erschöpft wird. Um Widerstand zu überwinden, sei mehr Nervenkraft gefordert, was dazu führe, dass die Reserven abnehmen und die Menschen ermüden.

Seinerzeit florierten Kuraufenthalte ... mit dem 1. Weltkrieg und den Folgen wurde die Aufmerksamkeit auf andere Vorgänge gerichtet und das Konzept der Neurasthenie verlor rasch an Bedeutung!

Managerkrankheit

Als nächstes Phänomen kam die Managerkrankheit (Erschöpfung in der Ära des Wiederaufbaues nach dem 2. Weltkrieg): Während die allgemeine Lebenserwartung in den vorangegangenen 30 Jahren von 40 auf 65 Jahre zugenommen hatte, fiel diejenige der Unternehmer von 68 auf 55 – 60 Jahre (Ein Wegsterben der Elite – so Mediziner Max Halhuber).

In der ersten Legislaturperiode der BRD sollen immerhin 22 Abgeordnete früh einem Herz-Kreislaufleiden erlegen sein! Die Ursachen für die Managerkrankheit waren Überanstrengung, Erschöpfung, Mangel an Schlaf und Erholung, Überforderung der Leistungsfähigkeit, zu wenig Bewegung sowie übermäßiger Gebrauch von Genussmitteln.

Organisatorisches Unvermögen im Privatleben

Ich erlebe, dass sich Unternehmen oftmals auf den Standpunkt zurückziehen, eine Burnout Krise entsteht bei ihren MitarbeiterInnen primär dadurch, weil sich diese in ihrer Freizeit Probleme aufhalsen, die ihnen dann über den Kopf wachsen und sie dann durch ihr „Unvermögen im Privatleben“ arbeitsunfähig werden.

Absolut praktisch dieser Zugang. Denn: Wenn die Verantwortung so klar und ausschließlich an den nicht-adäquaten persönlichen Lebensstil und an gegebene Fehlleistungen in der Organisation des Privatlebens delegiert wird, braucht sich ein

Unternehmen nicht mit dem Hinterfragen von internen Prozessabläufen und Strukturen beschäftigen.

Natürlich begegnet hier mir oft eine Mischform, oft es ist es die Summe der einzelnen Teile: „Arbeit“ ist alles, nicht nur jene, die im Beruf erbracht wird! Und wenn ich mir z. B. die Lebenssituation einer Alleinerzieherin mit Kindern ansehe, die es möglicherweise auch schwer hat, finanziell über die Runden zu kommen, ist hier durchaus eine „Burnout“ Anfälligkeit gegeben.

Inflationärer Gebrauch des Begriffes „Burnout“

Ich nehme auch einen inflationären Gebrauch des Begriffes „Burnout“ wahr und damit den konkreten Wunsch einer Abklärung: „Wann ist ein „Burnout“ wirklich ein „Burnout“? Einmal einen schlechten Tag zu haben, wo absolut nichts gelingt, wo vieles schief läuft, wo nichts planmäßig funktioniert etc. ist für mich noch Normalität und hat mit Burnout nichts zu tun.

Doch muss „Burnout“ inzwischen oftmals für „alles und jedes“ herhalten! So ist mir immer wieder berichtet worden, dass sich MitarbeiterInnen durchaus mit Worten wie „Ich gehe jetzt ins Burnout“ bei ihren Unternehmen in einen Krankenstand verabschieden ... beinahe so wie: „Ich gehe jetzt in den Urlaub“. Und wenn dann im Vorfeld bislang noch keinerlei Auffälligkeiten im Verhalten der MitarbeiterInnen wahrgenommen wurden, sind solche Sprüche meines Erachtens meist nicht (sehr) ernst zu nehmen.

Mein Eindruck: Das Thema „Burnout“ ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen – und kann damit nicht mehr wirklich problematisiert werden.

Menschen, die dem ständig zunehmenden Druck nicht mehr gewachsen sind, landeten in früheren Jahren überwiegend auf dem Abstellgleis einer Berufsunfähigkeits- bzw. Invaliditätspension. Inzwischen wohl eher in Rehabilitationsmaßnahmen, mit sehr überschaubaren Erfolgsaussichten. Und vor allem: Das Wiederfinden der eigenen Identität ist ein Prozess, welcher Zeit braucht – und diese ist in unserer heutigen schnelllebigen Zeit kaum vorhanden.

Nicht umsonst hat bereits im September 2010 im Rahmen einer Informationsveranstaltung der Pensionsversicherung in der Kürnberghalle in Leonding der stellvertretende Chefarzt Dr. Pirich damals intensiv an die zahlreich anwesenden Geschäftsführungen wie Personalvertretungen appelliert, auf die Arbeitsrahmenbedingungen ihrer MitarbeiterInnen zu achten und ihre Verantwortung dafür bewusst wahrzunehmen.

„Wir schaffen die vielen Frühpensionierungen volkswirtschaftlich nicht mehr“, meinte er – laut einer internen Statistik der Pensionsversicherungsanstalt war damals ersichtlich geworden, dass die gezielten 6-wöchigen Rehaaufenthalte für Menschen mit psychiatrischen Diagnosen in den Einrichtungen der PVA nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

80 % jener Personen, die im Laufe der damals letzten 10 Jahre einen solchen speziellen Aufenthalt absolviert hatten – bei dem das Ziel gesetzt war, alles Menschenmögliche zu tun, um eine Rückkehr in den Arbeitsprozess wieder zu

erreichen – blieben trotz intensivster therapeutischer Anstrengungen und Bemühungen auf der Strecke und wurden letztlich pensioniert.

„Ist der Zug einmal abgefahren“ – meinte Pirich seinerzeit die Erfahrungen der Pensionsversicherungsanstalt zusammengefasst – „dann ist er offensichtlich nicht mehr zu stoppen“.

Über 30 Prozent der krankheitsbedingten Frühpensionen in Österreich gingen damals auf psychische Störungen zurück. Jährlich nehmen rund 1. Mio. Menschen das Gesundheitssystem wegen einer psychiatrischen Diagnose in Anspruch. Die Dunkelziffer der tatsächlich Erkrankten liegt weit höher! Und was nun die Covid-19 Situation diesbezüglich noch ausgelöst hat, ist nicht absehbar.

Angekündigt war mein heutiger Workshop mit dem Titel „Überleben in einer ver-rückten Arbeitswelt“ im Programm mit einem Statement über die von mir wahrgenommene IST-Situation:

In unserer Leistungsgesellschaft schaffen viele MitarbeiterInnen das vorgegebene Tempo nicht mehr:

Oftmals jagt eine Neuerung die andere. Wer Veränderungsideen hat, macht Karriere und muss seinen Aufstieg gleich wieder mit neuen Veränderungsideen rechtfertigen.

Im Gesundheitsbereich brauchen zeitaufwändige Dokumentations- und Evaluationspflichten oft mehr Zeit als die verrichtete Tätigkeit selbst.

Die einst getrennten Sphären von Leben und Arbeit verschwimmen – ständige Erreichbarkeit ist oft eine fixe Vorgabe. MitarbeiterInnen müssen sich selbst organisieren, wirtschaftliche Verantwortung tragen und sich selbst vermarkten.

Für eine „normale“ solide Arbeitsleistung gibt es keine Wertschätzung mehr. Erwartet wird vielmehr, jederzeit an und über die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu gehen.

Dabei wird nicht gefragt, wie viel Personalkapazitäten für eine gewisse Leistung benötigt werden, den vorhandenen MitarbeiterInnen wird einfach Ihr Ziel vorgegeben.

Unselbständige MitarbeiterInnen haben im Rahmen ihres Dienstverhältnisses – laut dem „Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch (ABGB) – nicht einen bestimmten Erfolg zu erbringen, sondern schulden ihrem Arbeitgeber lediglich ein Bemühen, ist in der gelebten beruflichen Praxis nicht mehr relevant.

Zentrales Thema: Gesundheit am Arbeitsplatz

Gesundheit und Gesundheitsförderung sollten in Unternehmen mit übergeordneten betrieblichen Zielbereichen abgestimmt, systematisch organisiert und koordiniert werden – dies betrifft die Managementfunktion von Führung.

Gleichzeitig hat die Art und Weise, wie MitarbeiterInnen geführt werden, wie und in welchem Umfang Informationen an sie weitergeleitet werden, wie Teamarbeit und wie einzelne MitarbeiterInnen gefördert und unterstützt werden, Auswirkungen auf das

Erleben und die Gesundheit der MitarbeiterInnen. Dies betrifft die unmittelbare Mitarbeiterführung.

Mein Referat beginne ich nun ganz bewusst mit einer Metapher:

Ein Fußballteam besteht aus 11 Spielern! Was würden Sie sagen, wenn nun ein Verein seinem Trainer den Auftrag gibt, aus Kostengründen 2 Spieler einzusparen.

Die Vorgabe: Mit etwas mehr Anstrengung und neuem Spielkonzept müsste ein erfolgreiches Abschneiden durchaus auch mit 9 Spielern möglich sein. Sollen sich doch alle gefälligst etwas mehr bemühen!

Kein Umdenken beim Thema Burnout

Genau das aber passiert in der Wirtschaft wie auch im Sozial- und Gesundheitsbereich ständig – und das hat entsprechende Folgen. Ich habe vor unserem heutigen Workshop mit meinem Uni-Supervisor Kontakt aufgenommen und wollte wissen, ob es von seinen Wahrnehmungen neues zum Thema „Burnout“ gibt: Nein, meinte er, es wird nur jedes Jahr immer enger ... das ist die einzige Konstante!

Die betroffenen Menschen können bei den stetig ansteigenden Anforderungen an sie nicht mehr mithalten – und fallen aus dem System. Der Zustrom zur Invaliditätspension (Arbeiter) oder Berufsunfähigkeitspension (Angestellte) nach dem ASVG hat sich zwar ziemlich verlangsamt, aber auch nur – weil es inzwischen beinahe fast unmöglich ist ... die Hürde der ärztlichen Untersuchungen zu nehmen! Damit landet man im Niemandsland und wird zwischen AMS und Krankenkasse hin und her gereicht!

Immer wenn Zahlen präsentiert werden, wird medial im Unterton meist vermittelt, es sind die Frühpensionisten, also jene, denen eine Berufsunfähigkeits- oder Invaliditätspension gewährt wurde, die es sich da wieder gerichtet haben, die sich in die soziale Hängematte legen.

Die Zahlen sind zu hoch, sie müssen runter gehen. Und dann wird versucht, die Zugänge zu einer Frühpension zu erschweren – die gesellschaftlichen Missstände werden dadurch aber nicht angegangen!

Aktuell bin ich zuletzt auf folgende Zahlen aus Deutschland gestoßen: Nach Angaben des AOK-Bundesverbandes ist der Arbeitsausfall durch psychische Erkrankungen (Arbeitsunfähigkeitstage auf Grund eines Burn-out) in den vergangenen neun Jahren dramatisch erhöht. Das ist ein Ergebnis des Fehlzeiten-Reports 2019.

Demnach nahmen die AU-Tage aufgrund der Diagnosegruppe Z73 je 1000 AOK-Mitglieder zwischen 2009 und 2018 von 51,2 auf 120,5 Tage und damit um mehr als das Zweifache zu. Mit 25,7 Tagen je Fall lagen die Ausfallzeiten 2016 an der Spitze aller Erkrankungen und dauerten mehr als doppelt so lange wie der Durchschnitt mit 11,7 Tagen je Fall. Dabei stieg sowohl die Zahl der psychisch Erkrankten insgesamt als auch die Ausfallzeit je Patient.

Nach einer Studie der Johannes Kepler Universität Linz aus dem Jahr 2013 zufolge kostet ein Burn-out-Fall bei Früherkennung zwischen 1.500 und 2.300 Euro (Therapie und Krankenstandstage).

Bei einer zeitverzögerten Diagnose belaufen sich die Gesamtkosten dann schon auf 12.400 Euro bis 17.700 Euro. Kommt es aber erst in der Akutphase zur Behandlung des Burnout, so treten Kosten von mehr als 100.000 Euro pro Betroffenen auf. Nachdem diese Zahlen aus 2013 stammen, kann man sie inzwischen höher ansetzen!

Michael Musalek, Ärztlicher Direktor des Anton Proksch Instituts in Wien, betonte, dass **"ein Burnout nicht plötzlich entsteht, sondern es nimmt in der Regel eine über längere Zeitstrecken hinwegreichende Entwicklung, die im Gesunden beginnt und im Kranken endet."** Auch von meinen Erfahrungen, spreche ich von einer Entwicklung, die zumindest ein halbes Jahr andauert!

Diagnose: Burnout wird in der **„Internationalen Klassifikation der Erkrankungen“** (ICD-10) als **„Ausgebranntsein“** und **„Zustand der totalen Erschöpfung“** mit dem Diagnoseschlüssel Z73.0 erfasst Er gehört zum Abschnitt Z73 und umfasst „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ - aber eine neue Definition soll es ab 2022 geben:

Nun hat aber die Weltgesundheitsorganisation (WHO) zuletzt erstmals Burnout als Krankheit anerkannt. Die Experten legten eine Definition vor, in der sie das Phänomen auf "chronischen Stress am Arbeitsplatz" zurückführen. Fachleute diskutierten seit Jahrzehnten darüber, wie man Burnout definiert und ob es eine Krankheit ist.

Ärzte und Krankenversicherer orientieren sich bei ihrer Arbeit oft an der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD) der WHO. Darin ist Burnout künftig als Syndrom aufgrund von **"chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet wird"** definiert.

Dabei sehen die Gesundheitsexperten drei Dimensionen der Krankheit:

- ein Gefühl von Erschöpfung,
- eine zunehmende geistige Distanz oder
- negative Haltung zum eigenen Job, sowie verringertes berufliches Leistungsvermögen.

Zudem weist die WHO darauf hin, dass der Begriff Burnout ausschließlich im beruflichen Zusammenhang und nicht "für Erfahrungen in anderen Lebensbereichen" verwendet werden sollte.

Die neue Klassifikationsliste mit dem Namen ICD-11 soll im Jänner 2022 in Kraft treten.

Aktuell ist die Situation noch etwas anders - Burnout ist eben noch eine Rahmen- oder Zusatzdiagnose und keine (!) Behandlungsdiagnose, die zum Beispiel die Einweisung in ein Krankenhaus ermöglichen könnte.

Erschöpfungsdepression: Denn hinter einer tatsächlichen „Burnout-Krise“ verbirgt sich im Regelfall eine klinische Störung – im fortgeschrittenen Stadium ist es eine Erschöpfungsdepression!

Wird alles gleich zu „Burnout“ hochstilisiert, diskriminiert das Personen mit tatsächlichen „Burnout-Krisen“, die - je nach erreichtem Stadium - möglicherweise gar nicht mehr die Wahl zwischen Weiterarbeiten und Krankenstand haben!

Klar ist, es geht beim Thema „Burnout“ immer wieder um Grenzziehung, um die Notwendigkeit, auch „NEIN“ sagen zu können.

Bei meinen Vorträgen versuche ich, dem entsprechend Rechnung zu tragen und beginne oft mit dem Einstieg, „von was reden wir heute nicht, wenn wir von „Burnout“ reden“ (in Anlehnung an die unbedingt notwendige Abgrenzung laut Erich Gamsjäger, der bereits 1994 eine empirische Studie über Burnout erstellt hat):

Als ersten Punkt nennt er dabei eine **zeitlich begrenzte Phase starker Belastung** und er führt aus: Fühlt sich jemand infolge intensiver Arbeit erschöpft und ausgelaugt, kann es sich zunächst um eine völlig normale, gesunde Müdigkeit handeln.

Als Beispiel sei hier eine besondere Projektarbeit erwähnt: Eine solche Zusatzaufgabe bedarf neben dem Alltagsbetrieb zusätzlichen Aufwands. Kommt dabei ein Gefühl der Erschöpfung auf, hat das (noch) nichts mit „Burnout“ zu tun.

Der zweiten Punkt zählt er eine **persönliche Krise oder Krisensituation** auf: Erschöpfung und Verzweiflung kann einen Menschen auch dann treffen, wenn dieser sich in einer persönlichen Krise befindet, wie zum Beispiel durch den Verlust eines geliebten Menschen in Folge Trennung oder Tod.

Dabei handelt es sich jedoch meist um Krisensituationen, die – auch wenn noch so schmerzhaft – mit Geduld und Ruhe überwunden werden können. Auch hier handelt es sich (noch) nicht um „Burnout“.

Und als letzten und dritten Punkt beschreibt er das **Jammern**: Oft haben Menschen ein ausgesprochenes ausgeprägtes Anerkennungsbedürfnis. Bekommen diese nicht genug Aufmerksamkeit, kommt es oft vor, dass sie zu Jammern und Klagen beginnen, wie schwer nicht alles ist und wie ausgebrannt sie sind.

Dieser Zustand sollte keinesfalls mit „Burnout“ verwechselt werden. Im Gegenteil – solche Menschen tragen immens zu Verwirrung um die Begrifflichkeit „Burnout“ bei.

Denn: Personen, die tatsächlich von „Burnout“ betroffen sind, wollen diese Tatsache in der Regel nicht anerkennen, ja verleugnen sie sogar – wie durch die Wissenschaft belegt – und wollen keinesfalls damit bei Mitmenschen Bedauern erwecken!

In den von mir geführten Interviews wurde mir von meinen InterviewpartnerInnen berichtet, dass an ihren Arbeitsplätzen im KollegInnenkreis die Einnahme von **Psychopharmaka** – um den beruflichen Alltag ertragen und bestehen zu können – im Zunehmen begriffen ist und damit schon langsam an Normalität gewinnt!

Diese Aussagen decken sich auch mit einer statistischen Zahl – 2018 nahmen um die 21 % der ÖsterreicherInnen regelmäßig Psychopharmaka, zwanzig Jahre zuvor waren es noch 8 %. Ich frage mich da schon ernsthaft, muss denn eine gesunde Wirtschaft tatsächlich kranke MitarbeiterInnen erzeugen?

Führungskräfte in Unternehmen tragen hier die Verantwortung, Risiken von Mitarbeitern zu erkennen und Hilfe anzubieten.
Insgesamt werden hier drei Stadien unterschieden:

Im "**Problemstadium**" liegt eine vom Betroffenen noch unerkannte Überlastung und Überforderung vor. Die instinktive Reaktion: noch mehr Einsatz.

Im "**Übergangsstadium**" ist dem Betroffenen die arbeitsbedingte Überlastung bereits bewusst. Es erfolgt eine völlige Zentrierung auf die Arbeit mit einem zunehmenden sozialen Rückzug.

"Im 3. Stadium, dem **„Erkrankungsstadium“**, fühlen sich die Betroffenen völlig erschöpft und 'ausgebrannt'.

In unserer oftmals krank machenden Arbeitswelt, erlebe ich dabei eine Palette an diffusen Ängsten, Konkurrenzdenken, Abstiegssorgen, fehlenden Gewissheiten, Anpassungsdruck, Obrigkeitsdenken, Überlastung, Bedrohungen, Zukunftsängste, und vor allem auch unfähige bis korrupte Vorgesetzte, denen Empathie fremd ist ... und ArbeitnehmerInnen mehr und mehr das Gefühl vermitteln, dass sie selbst bestenfalls als Arbeitskraft aber sicher nicht als Mensch wahrgenommen werden.

An der Donauuniversität Krems setzten wir uns intensiv mit dem Phänomen „Burnout“ auseinander. Unser wissenschaftlicher Leiter, Hilarion Petzold hat die Begrifflichkeit von Burnout als komplexes Syndrom, welches als **„Erosion der persönlichen Tragfähigkeit“** oder auch als ein **„Überlastungsschock“** zu bezeichnen ist, definiert. „Burnout“ beschreibt eine Situation von permanenter Überforderung und Übererregung mit entsprechenden psychophysiologischen Stressreaktionen.

Scheitern die Bewältigungsversuche bzw. finden solche überhaupt nicht statt, kommt es zu einer Chronifizierung der Situation, und es tritt ein gravierender Kompetenzverlust ein.

Auch bei einer Verbesserung bzw. Entlastung der Situation kann der ursprüngliche Kompetenzgrad nicht mehr erreicht werden, weil sich die Persönlichkeit des Menschen durch Dauerstress verändert.

Er spricht hier von **„professioneller Deformation“**.

Natürlich ist es Burnout Betroffenen dringend zu empfehlen, eine neue andere bewusste Veränderung ihrer Werthaltung in den Alltag zu bringen ... die sie davon abhält, die alten Mechanismen wieder greifen zu lassen.

Insofern sollten sie auch gar nicht mehr in den alles überfordernden absoluten Leistungsbereich kommen. Petzold meint aber ganz klar – und das habe ich mit ihm öfter diskutiert – es wäre von seinem Zugang – auf Grund der bereits eingetretenen „professionellen Deformation“ auch gar nicht mehr möglich.

Nun sind viele Menschen in unserer westlichen Welt höchst leistungsorientiert und stellen die Arbeit oftmals in den Mittelpunkt ihres Lebens und definieren sich über ihre berufliche Tätigkeit!

Nur: Bei einer völlig überzogenen Fixierung auf die berufliche Tätigkeit besteht die massive Gefahr, langfristig den privaten Kontakt zu anderen Menschen zu verlieren sowie krank und depressiv zu werden.

Viele Mitarbeiter sind heute **Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft** geworden. Die neuen Steuerungsformen holen mit Erfolg das Beste aus den Beschäftigten heraus.

Doch das Ganze hat eben auch eine Kehrseite: Die Beschäftigten verhalten sich zunehmend bewusst gesundheits- schädigend, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen.

Dadurch wäre das Management gefordert, neue Wege der Gesundheitsförderung zu gehen.

Allerdings ist oft zu vernehmen: „**Wer ein Problem hat, ist selbst das Problem und das ist eine ungesunde Entwicklung!**“

Bestimmte psychische Beanspruchungen sind charakteristische Resultate der Veränderungen in Unternehmen:

1. **Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen:** Diese nehmen zu, etwa wenn Softwareentwickler aus Kostengründen eine Software freigeben, obwohl sie genau wissen, dass noch Programmierfehler auszumerzen wären.

Oder wenn Pflegekräfte die persönliche Zuwendung zu Patienten reduzieren müssen, da die veranschlagte Zeitdauer und die Personaldecke dies nicht mehr zulassen.

2. **Innere Zerrissenheit:** Konflikte, die Mitarbeitende früher mit anderen hatten (zum Beispiel mit ihren direkten Vorgesetzten), haben sie nun mit sich selbst:

Überstunden oder Arbeiten bei Krankheit werden aus eigenem Antrieb heraus (das heißt ohne Anweisung von oben) absolviert, um den eigenen Erfolg zu sichern.

3. **Schulderleben:** Mitarbeitende erleben sich selbst als Mitverursacher des zunehmenden Leistungsdrucks.

Wenn in der jährlichen Zielvereinbarung hohe Ziele akzeptiert oder selbst formuliert werden, dann sucht man später die Schuld bei sich und fühlt sich verpflichtet, Ziele auch dann noch zu erreichen, wenn sie unrealistisch sind.

4. **Gruppendruck:** Wenn Ziele nicht nur auf individueller, sondern auch auf Team- und Abteilungsebene festgelegt werden, entwickeln Mitarbeitende zunehmend ein persönliches Interesse daran, dass sich ihre direkten Kollegen stark engagieren und zumindest die gleiche Leistung erbringen.

Leistungsschwächere und Erkrankte sind dann nicht gern gesehen. Insbesondere wenn auf Schwierigkeiten von Unternehmensseite nicht reagiert wird, zum Beispiel kein Ersatz bei Erkrankung oder Personalmangel bereitgestellt wird, steigt der Gruppendruck und damit auch die Bereitschaft, über die eigenen Leistungsgrenzen zu gehen. Als Folge nehmen die Konflikte zu.

5. **Vereinzelnung:** Mangel an offener Kommunikation über Belastungen, nicht funktionierende Rückmeldeprozesse: In indirekt gesteuerten Betrieben nehmen Gefühle von Vereinzelnung und individuellem Versagen zu.

In besonders stark leistungsorientierten Betrieben gilt: „Wer ein Problem hat, ist das Problem“ – mit anderen Worten: Verheimliche Schwächen und erzähle Erfolgsgeschichten!

Psychische Belastungen werden tabuisiert, und so scheinen die Erfolgsgeschichten der anderen zu belegen, dass etwas mit der eigenen Leistungsfähigkeit wohl nicht stimmen kann („Geht es denn nur mir so?“).

Kommunikationsstörungen können so weit gehen, dass auch in anonymen Mitarbeiterbefragungen beschönigende Angaben gemacht werden, weil negative Konsequenzen befürchtet werden.

Für das Unternehmen resultiert Realitätsverlust; innerbetriebliche Rückmeldeprozesse funktionieren nur noch unzureichend

Wer aus Angst vor Misserfolg die Risiken für die eigene Gesundheit ignoriert, will sich dabei nicht stören lassen.

Gesund wäre eine Arbeitseinstellung, ich tue was ich kann, und was ich heute nicht schaffe, erledige ich morgen oder übermorgen.

Spannend ist, dass da nun offensichtlich ein neues Phänomen zu Tage getreten ist:

Nach Andreas Krause, Dozent für angewandte Psychologie, gibt es nun **„Die neuen Arbeit- und Freizeitnehmer – die Interessierte Selbstgefährder“**.

- Diese Personengruppe weiß alles über Risikofaktoren und über das geeignete Gesundheitsverhalten, doch statt es umzusetzen, arbeiten sie ehrgeizig und haltlos weiter – weit über ihre Belastungsgrenzen!
- Oftmals sind sie sogar selbst davon überzeugt, dass sie diese Anstrengung freiwillig auf sich nehmen, weil sie einen guten Job machen wollen und dieser ihnen im Rahmen der Zielvereinbarung viele Freiheit lässt!
- Oder sie haben auch die feste Idee im Kopf, dass ihr Job sofort gefährdet sei, wenn sie ihren Arbeitsstil verändern.
- Sie gehen krank zur Arbeit und verzichten auf Pausen.
- Sie ignorieren ihre Selbstfürsorge sehenden Auges!
- Und auch das Freizeitverhalten kann in diesen Takt eingewoben sein! Interessierte Selbstgefährder werden gemessen und messen sich selbst!
- Immer mehr Menschen sind auf ihrer Suche nach dem perfekten Leben nicht aufzuhalten und wischen Warnhinweise des Partners, der Freunde, des Kollegen, des Trainers oder des Vorgesetzten zur Seite!
- Sie übergehen Zeichen und machen einfach weiter wie bisher!
- Unternehmen geben dabei mit modernen Management-Tools eine wettbewerbsorientierte Arbeitsatmosphäre vor, die Menschen zusätzlich dazu verleitet, ständig über ihre persönlichen Grenzen zu gehen.
- Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen, an Kennziffern, an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr kommt es zur interessierten Selbstgefährdung!

Nicht zu unterschätzen ist vor allem auch der Drang vieler Burnout-Gefährdeten zum Narzissmus! Es geht auch um's zur Schau stellen, im Mittelpunkt stehen, um Aufmerksamkeit heischen – also um Eskapismus, der ja häufig auf Bühnen vorzufinden ist! – Ein Phänomen, welches auch in der Politik zu beobachten ist!

Unternehmen Wahnsinn

Einen sehr eindrucksvollen Einblick in die Arbeitswelt von heute gibt Theresia Volk in ihrem Buch „Unternehmen Wahnsinn“, welches 2011 erschienen ist. Ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Wahrnehmungen hat sie als Management- und Organisationsberaterin und langjährige Führungskraft in Industrie- und Beratungsunternehmen gemacht – sie ist auch Stellvertretende Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Lehrtrainerin für Organisationsentwicklung.

Sie fasst zusammen: Leistungsträger haben den steigenden Effizienzdruck zunächst begrüßt, sie versprochen sich dadurch eine größere Leistungsgerechtigkeit.

Mit ihrem Einsatz ist der Effizienzdruck weiter gestiegen, dass nunmehr auch sie – weil sie oftmals überfordert sind – selbst auf der Strecke bleiben.

Effizienzdruck versus Verlust an Kreativität

Nach ihren Beobachtungen führt Effizienzdruck zu einem Verlust an Kreativität. Kreativität braucht Raum und kann sich nur in Zeiten und Räumen entfalten, die vom Effizienzdruck entlastet sind. Statt Kreativität wird nun Standardisierung begünstigt.

Faktor Perfektion

Psychiater und Neurologen, bei denen PatientInnen mit Burnout Krisen in den höheren Stadien landen, beschreiben, dass sie bei diesen immer feststellen, dass das Thema „Perfektion“ in deren Leben einen sehr hohen Stellenwert einnimmt!

Darüber hinaus werden noch angeführt: Eine starke Identifikation mit Leistung, hohe Einsatzbereitschaft und ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl. Auch ein hohes Maß an Loyalität und Solidarität kommen in der Regel hinzu!

Fortlaufende Veränderungsprozesse

Oftmals werden Veränderungsprozesse abgebrochen und durch neue Veränderungsprozesse ersetzt, ohne dass man die Ergebnisse eines Prozesses abwartet. Diese Überlagerung von Veränderungsprozessen ist die Folge eines Karrieremechanismus:

Wer über Veränderungsideen verfügt, steigt auf und muss seinen Aufstieg mit neuen Veränderungsideen rechtfertigen. Der permanente Zwang, sich innovativ zu zeigen, geht zunehmend mehr und mehr auf Kosten der Arbeits- und Leistungsqualität.

Dokumentations- und Evaluationspflichten

Um die Qualität von Arbeitsleistungen zu sichern und zu steigern, werden zunehmend zeitaufwändige Dokumentations- und Evaluationspflichten eingeführt. Die Verwaltungsarbeit in Organisationen werden damit unverhältnismäßig vermehrt, was viel Zeit kostet, was auf Kosten der Zeit für die tatsächliche Arbeitsleistung geht.

Genau das nehme auch ich beruflich wahr, gerade im Sozialbereich nimmt die Dokumentation einer gerade verrichteten Tätigkeit häufig mehr Zeit in Anspruch als die vorgenommene Tätigkeit selbst. Was nicht dokumentiert ist, ist nie passiert!

Die Verwaltungsarbeit in Organisationen werden damit unverhältnismäßig vermehrt, was viel Zeit kostet, was auf Kosten der Zeit für die tatsächliche Arbeitsleistung geht.

Dabei wird von den MitarbeiterInnen auch Klage darüber geführt, dass keine Zeit mehr für den fachlich qualifizierten interdisziplinären Austausch von notwendigen Informationen bleibt.

Auf der Strecke bleiben damit natürlich die PatientInnen, die BewohnerInnen und die KlientInnen.

Auf Grund des oftmals knappen oder gar nicht vorhandenen Informationsaustausches kommt es natürlich auch zu Fehlern ... die natürlich von der Zeitplanung nicht einkalkuliert sind und deren Behebung – so dies möglich ist – wiederum zusätzliche Zeit benötigt wird.

Würde man eine Kosten- Nutzen Rechnung anstellen, wäre wohl erkennbar, dass Personaleinsparungen letztlich nicht wirklich billiger kommen – sondern das Bestehen des Gesamtsystems ernsthaft gefährden!

Mit Vorgaben und Kontrollen zur reinen Ergebnissteuerung

Es gibt neue Formen der Steuerung von Arbeit, die von einem rigiden System von Vorgaben und Kontrollen immer mehr zu einer reinen Ergebnissteuerung übergehen, der die persönliche Arbeitsleistung wenig bedeutet. Auch hier kann ich auf eigene Erfahrungen verweisen, seit 25 Jahren bin ich ehrenamtlich als gerichtlicher Erwachsenenvertreter tätig und erlebe, dass sich in diesem Bereich in dieser Zeit sehr viel verändert hat:

Hauptberufliche Mitarbeiter haben heute doppelt so viele Fälle abzuwickeln als seinerzeit zu Beginn meiner Tätigkeit. Zufriedenstellend erledigt man seine Tätigkeit dann, wenn die Aktenführung lückenlos und perfekt ist. Das Problem dabei: Für die tatsächliche Arbeit mit den KlientInnen steht kaum mehr Arbeitszeit zur Verfügung und „Beziehungsarbeit“, die früher im Zentrum der Tätigkeit stand, ist nun nicht mehr möglich.

Pflegenotstand

Wohin soll es führen, wenn junge Menschen, die sich für die Absolvierung eines freiwilligen sozialen Jahres entscheiden, nach wenigen Wochen frustriert feststellen müssen, dass sie im pflegerischen Alltag in einem Pflegeheim nicht entsprechen, da sie die Vorgabe nicht länger als 10 Minuten in einem Zimmer bei einer Bewohnerin verbringen zu dürfen, nicht schaffen ... sie hätten tunlichst keine Kommunikation zu pflegen sondern sich nur auf die pflegerische Tätigkeit zu konzentrieren.

Wo bewegt sich unsere Gesellschaft hin, wie werden denn Pflegeplätze in 20 – 30 Jahren aussehen, wenn die Demenzerkrankten laut Berechnungsprognosen von

zuletzt 100.000 in Österreich im Jahr 2030 auf 250.000 bis 270.000 steigen wird. Welche Qualität wird die Betreuung dann noch haben?

Wohin soll es führen, wenn junge Menschen, die sich für die Absolvierung eines freiwilligen sozialen Jahres entscheiden, nach wenigen Wochen frustriert feststellen müssen, dass sie im pflegerischen Alltag in einem Pflegeheim nicht entsprechen, da sie die Vorgabe nicht länger als 10 Minuten in einem Zimmer bei einer Bewohnerin verbringen zu dürfen, nicht schaffen ... sie hätten tunlichst keine Kommunikation zu pflegen sondern sich nur auf die pflegerische Tätigkeit zu konzentrieren.

Wo bewegt sich unsere Gesellschaft hin, wie werden denn Pflegeplätze in 20 – 30 Jahren aussehen, wenn die Demenzerkrankten laut Berechnungsprognosen von zuletzt 100.000 in Österreich im Jahr 2030 auf 250.000 bis 270.000 steigen wird. Welche Qualität wird die Betreuung dann noch haben?

Im Jahr 2005 habe ich eine Ausbildung Personalmanagement absolviert. Ich kann mich noch gut erinnern, dass wir damals von einem der Referenten zu hören bekamen, es ist erwiesen, dass im Sozialbereich der jährliche Anstieg an Beschäftigung um die 8 % betragen wird!

Wenn ich mir die heutige Situation ansehe, dann wird mir klar, dass der Anstieg an zu bewältigender Arbeit jährlich möglicherweise tatsächlich 8 % liegt – personell wurde da natürlich nicht mitgehalten – eher das genaue Gegenteil:

Immer enger wird das Arbeitskorsett, immer mehr an Leistung wird den Personen abgepresst, die auch Beziehungsarbeit zu leisten hätten!

Damals herrschte auch die Meinung vor, dass uns ein akuter Arbeitskräftemangel bevorsteht und in 10 Jahren Pensionisten mit Werk- oder Freien Dienstverträgen wieder zurück an ihren Arbeitsplatz zu holen, da auf versierte Leute auf keinen Fall verzichtet werden kann. Gekommen ist alles dann völlig anders!

Wenn ich mir den Pflegebereich ansehe, nehme ich wahr, dass es immer weniger Vollzeitstellen gibt. Einerseits ist eine Vollzeitkraft auf Grund der vorgegebenen täglichen Ruhezeiten und der Wochenruhe im Rahmen einer Vollzeitanzstellung ganz schwer entsprechend einzuteilen – andererseits ist die Arbeitsverdichtung so stark gestiegen, dass ein Vollzeitjob im Pflegebereich absolut kräfteraubend ist.

Das Problem das sich da dann stellt ist der Umstand, dass sich Teilzeit selbstredend auch auf die spätere Höhe der Pensionszahlung auswirkt. Es droht also Pflegekräften damit möglicherweise auch eine spätere Altersarmut!

Bei der betrieblichen Erwartung an die DienstnehmerInnen, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen, stehen die physische und vor allem die psychische Gesundheit auf dem Spiel, besonders dann, wenn Tätigkeiten zu leisten sind, für die keine entlastenden Routinen zur Verfügung stehen.

Die steigende Arbeits- und Anforderungsintensität macht krank oder führt zu einer inneren Kündigung, die aber sicherlich nicht der Gesunderhaltung dient.

Und zu beobachten ist, dass sich eben auch die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit mehr und mehr auflösen ... die ständige Erreichbarkeit von MitarbeiterInnen ist oftmals erwünscht bzw. sogar gefordert! Die Autonomie über die freie zur Verfügung stehende Zeit damit nicht mehr vorhanden!

UnternehmerInnen der eigenen Arbeitskraft

Vormals eindeutig definierte Arbeitsaufgaben werden diffuser, und DienstnehmerInnen sind heute mehr als früher für vielerlei Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz selbst verantwortlich. Die einst getrennten Sphären von Arbeit und Leben verschwimmen.

Damit ergibt sich eine Veränderung der Beruflichkeit: DienstnehmerInnen werden zu UnternehmerInnen ihrer eigenen Arbeitskraft. Sie müssen sich selbst organisieren, vermehrt wirtschaftlich Verantwortung tragen und dabei ihr eigenes Handeln sowie die Entwicklung und Vermarktung ihrer Fähigkeiten selbst kontrollieren.

Das birgt Chancen und Risiken (je nach Branche, individuellen Ressourcen) und hat langfristige Auswirkungen auf die Erwerbsorientierung. Aber: Die rein auf kurzfristige Ziele orientierte Arbeitsorganisation hat neben wenigen GewinnerInnen vor allem DienstnehmerInnen, die in Gefahr stehen, den Anschluss zu verlieren und zu den Modernisierungsverlierern zu gehören.

Die Arbeits-/Anforderungsintensität hat in den meisten Organisationen deutlich zugenommen: Arbeitsprozesse werden verdichtet und beschleunigt, Nischen beseitigt. Möglicherweise ist für manche DienstnehmerInnen diese Intensivierung eine Quelle der Arbeitsmotivation, für die meisten stellt sie eine Quelle von Belastungen dar, die sie über kurz oder lang nicht mehr bewältigen.

Gesund wäre eine Arbeitseinstellung, ich tue was ich kann, und was ich heute nicht schaffe, erledige ich morgen oder übermorgen.

Erwartungshaltung der Dienstgeber: Jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen

Bei der betrieblichen Erwartung an die DienstnehmerInnen, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen, stehen die physische und vor allem die psychische Gesundheit auf dem Spiel, besonders dann, wenn Tätigkeiten zu leisten sind, für die keine entlastenden Routinen zur Verfügung stehen. Die steigende Arbeits- und Anforderungsintensität macht krank oder führt zu einer inneren Kündigung, die aber sicherlich nicht der Gesunderhaltung dient.

Der innere Kampf

Typischerweise bekämpfen sich zwei innere Fraktionen:

Die eine Seite sagt: Eigentlich macht das alles schon keinen Sinn mehr. Ich bin müde und kraftlos. Ich schleppe mich nur noch zur Arbeit, ich hab keine Freizeit mehr, ich müsste dringend etwas verändern!

Die zweite Seite, jene die pflichtbewusst und loyal ist, hält gnadenlos dagegen: Das geht nicht, Du musst weiter machen!

Damit wird ein innerer zermürbender Ambivalenzkrieg geführt, der auf Dauer erschöpft! Dieser Kampf ist oft ein innerer Ausdruck, äußerer Zwickmühlen, die in der Organisationsstruktur liegen!

Beispiel Lehrer: Hier gibt es die unterschiedlichsten und vollkommen widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen. Je nachdem von welcher Seite diese kommen: SchülerInnen, Eltern, KollegInnen, Vorgesetzten – es allen recht zu machen wird nie möglich sein!

Oder auch Führungskräfte im mittleren Management, die ihren MitarbeiterInnen Entscheidungen von oben weiterzugeben haben, hinter denen sie selbst überhaupt nicht stehen.

Dieser innere Wertekonflikt ist für besonders engagierte und loyale MitarbeiterInnen mental äußerst belastend, wobei dann oft versucht wird, diese Situation mit erhöhtem Engagement zu lösen – was letztlich bei widersprüchlichen Erwartungen als unauflösbar erlebt werden!

Nämlich dann, wenn man mit seinen MitarbeiterInnen sehr empathisch verbunden ist und andererseits die Erwartungen der Leitung erfüllen will! Dieser Interessenskonflikt mahlt wie zwei Mühlsteine gegeneinander.

Der Versuch, den Konflikt selbst aufzulösen kann nur scheitern! Damit kommen auch Selbstzweifel, das Gefühl das Falsche zu tun ... Entspannung ist dann in dieser Situation nicht mehr möglich, sondern verstärkt den Druck noch!

Erst wenn die grundsätzliche Kontraststellung aufgelöst ist, wenn aus den bestehenden Sinnkrisen ein neuer stimmiger Sinn entwickelt werden kann, hat dies eine entscheidende innere Befriedung und Erleichterung zur Folge. Erst dann kann wieder ein Gefühl von Würde und daraus die Kraft entstehen, die für den Umgang mit Herausforderungen in der Organisation braucht!

Selbstwert versus Karriere

Theresia Volk führt weiter aus, dass auch Leistungsträger lernen müssen, ihren Arbeitseinsatz aus Gründen eines psychosomatischen Selbstschutzes zu dosieren.

Das schließt ein, ihr Selbstwertgefühl nicht an die Karriere zu binden! Vielmehr ist Enttäuschungsprophylaxe angesagt: Denn keineswegs werden alle erforderlichen Anstrengungen, „gute Arbeit“ zu leisten, zwangsläufig durch Aufstieg oder auch nur Kündigungsschutz belohnt!

Mythos Leistungsverdichtung versus Leistungstilgung bzw. Erfolgsverdichtung

Mythos Leistungsverdichtung: In einer bestimmten Zeit wird von weniger Leuten mehr geleistet: Haben vorher zwei Personen drei Stunden lang eine Leistung erbracht, macht das sechs Leistungsstunden.

Nach der Umorganisation erbringt eine Person zwei Stunden diese Leistung. Das bedeutet eine Leistungstilgung von vier Stunden.

Diese Leistung steht nun nicht mehr zur Verfügung.

Es geht also nicht um eine Leistungsverdichtung, sondern um eine Anforderungsverdichtung (mehr Tempo, weniger Personal, mehr Unübersichtlichkeit, mehr Druck).

Ob mit dieser Anforderungsverdichtung mehr Leistung erbracht wird (Wunschvorstellung), bleibt offen ... Relevant ist es, Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Was Leistungsverdichtung heißt, müsste also Erfolgsverdichtung heißen.

Ständig unter Bewährung

Während immer mehr Leistungsverdichtung gefordert wird, erlebt der Einzelne, dass er immer weniger wirksam werden kann, also immer weniger leistet ... und der Erfolg ist kurzweilig. Was gestern war, ist schon wieder endgültig vorbei! Die Frage ist, wie sich der Erfolg bei zukünftigen Projekten einstellt, ist man diesen gewachsen? Man ist immer gefordert, und frühere Erfolge sind Vergangenheit und zählen nicht mehr!

Mangelnde Anerkennung am Arbeitsplatz

In der Stressforschung ist bekannt: Mangelnde bzw. keine Anerkennung am Arbeitsplatz bedeutet, man wird sozial nicht wahrgenommen! Und wenn das trotz maximaler Anstrengung nicht passiert, „der Einsatz keine Würdigung erfährt“ (Geray, 2010), dann macht das mit den Betroffenen sehr wohl etwas! Und für eine „normale“ solide Arbeitsleistung, gibt es schon lange keine wirkliche Wertschätzung mehr. Es sind bestenfalls die außerordentlichen Leistungen, die da mal kurze Erwähnung finden.

Fehler und Vertretungsfragen

Eine Supervisorin hat mir bei einem Erfahrungsaustausch gesagt, sie fragt bei Burnout KlientInnen immer, ob es im Betrieb erlaubt ist, Fehler zu machen. Für sie ist das eine ganz zentrale Frage, die meist vieles über das Arbeitsklima, die Atmosphäre etc., vorwegnimmt. Ihre zweite Frage betrifft dann in der Regel den Umgang mit Personaleratz und geregelten Vertretungen im Fall von Krankenständen, Urlauben und anderen Abwesenheiten.

Erschöpfte Arbeitswelt

Dass Arbeit uns Gesundheit im Konflikt liegen, beschreiben Kratzer, Dunkel und Menz 2011 wie folgt: Es ist nicht die Arbeit an sich, die krank macht – keine Arbeit kann ja auch krank machen. Es sind also vielmehr die Bedingungen, unter den gearbeitet wird, wie Arbeit gestaltet, organisiert und reguliert wird.

Mit dem Mehr an Spielräumen, Entscheidungen, Flexibilitäten, flachen Hierarchien und Selbstorganisation sowie schlanken Strukturen ist offensichtlich die Arbeitswelt nicht besser geworden. Wenn also von der „erschöpften Arbeitswelt“ (Badura/Steinke 2011) die Rede ist, dann stimmt etwas nicht in der neuen Arbeitswelt.

Mehr arbeiten und nie fertig werden

Viele Beschäftigte arbeiten immer mehr und werden dennoch nicht fertig. Das macht sie unzufrieden und unglücklich und häufig auch krank. Und oft fehlt dazu auch die schlüssige Erklärung, was denn nicht passt.

Grund dafür sind die Rahmenbedingungen, auch die Vorgesetzten, aber irgendwie ist man auch selber mit Schuld oder eben nicht so fähig, wie man es sein sollte! Offensichtlich nicht gut genug organisiert – sonst wäre ja alles zu schaffen – und dann möglicherweise auch nicht effizient genug, um auch noch für die eigene Gesundheit etwas zu tun!

Da bleibt wohl nur eine Möglichkeit: Immer mehr arbeiten, immer intensiver dabei werden, einfach den Turbo einschalten – denn irgendwie muss es ja gehen! Der Raubbau an den eigenen Ressourcen wird ja nicht sofort verspürt.

Oder doch als Alternative – der Zeitgeist ist ja bekannt – den Rückzug antreten, alles nicht so ernst nehmen, Grenzen setzen und sich im „Nein-Sagen“ üben? Beides ist möglich und beides hat seinen Preis.

Mit der ersten Variante wird man beruflich besser aussteigen, geht dabei aber privat wie gesundheitlich ein großes Risiko ein.

Mit der Entscheidung für die zweite Variante, mit der man sich bewusst vor beruflicher Überlastung und deren negativen Folgen schützen kann, entzieht man sich wohl trotzdem nicht dem Druck der Anforderungen.

Dazu kommt dann, dass man mit den Arbeitsergebnissen unzufrieden ist, das Klima mit den KollegInnen wird dabei kaum verbessern, die Vorgesetzten sind unzufrieden.

„Was der Markt verlangt?“

In dieser Zwickmühle stecken heutzutage viele. Die Organisation und die Steuerung von Arbeit haben sich in vielen Unternehmen stark verändert. Primär geht es heute darum, „was der Markt verlangt“ – und erst danach, was das Unternehmen und die Beschäftigten tatsächlich leisten können.

D. h. es wird nicht überprüft, wie viel Personalkapazitäten wird benötigt, um eine gewisse Leistung zu erbringen sondern den vorhandenen MitarbeiterInnen wird einfach Ihr Ziel vorgegeben.

Somit treten Leistungserwartung und Leistungsfähigkeit systematisch auseinander, prinzipiell „maßlose“ (Markt)anforderungen treffen auf natürlich begrenzte Ressourcen, Arbeit und Gesundheit geraten in Konflikt. Und die DienstnehmerInnen: Für sie scheint es nur die Wahl zwischen Raubbau und Rückzug zu geben.

Leistungsfähigkeit und Energiereserven erschöpfen sich

Leistungsfähigkeit und Energiereserven erschöpfen sich Immer wieder ist von Burnout Betroffenen zu hören, dass sie nicht damit gerechnet hätten, dass bei ihnen plötzlich gar nichts mehr geht.

Die Erfahrung der eigenen Begrenztheit, dass der Körper nicht mehr in der Lage ist aufzustehen, dass der Gang zum Lebensmitteleinkauf bereits alle zur Verfügung stehenden Leistungsreserven eines Tages aufgebraucht hat, fühlt sich beängstigend an.

Der Körper gehorcht nicht mehr und dieser Schwäche ist man hilflos ausgeliefert. Erschöpfungsdepression und körperlicher Zusammenbruch charakterisieren den tiefsten Punkt einer Burnout Krise.

Politisch geplante Missstände im Sozialbereich

Am 8. November 2008 war ich vom Verein zur Förderung des Freiwilligen Sozialen Jahres zur festlichen Feier des 40jährigen Bestehens dieser Organisation eingeladen. Als Gastredner hielt der Theaterautor und auch als Supervisor tätige Thomas Baum (2008) eine brillante Festansprache. Leider zu einem Zeitpunkt, als die offizielle Begrüßung und die Lobreden der Politiker schon beendet waren und diese der Feierlichkeit (bewusst) nicht mehr beiwohnten!

Thomas Baum beschrieb ungeschminkt, dass die Politik ganz bewusst Missstände im Sozialbereich – nach lediglich finanziellen Vorgaben – einplant und damit äußerst verantwortungslos bis grob fahrlässig mit den dort tätigen DienstnehmerInnen und ihren PatientInnen, KlientInnen etc. umgeht! Da wurden offene und mutige Worte in einer Klarheit formuliert, die ganz selten zu finden ist!

Die von Thomas Baum 2008 beschriebene Situation hat sich seit damals vielfach bestätigt und entsprechend weiter verschärft. Ein Ende dieses von der Politik eingeschlagenen Kurses ist weit und breit nicht in Sicht! Dazu eine Überlegung von mir: Der Sozialbereich ist in der heutigen Leistungsgesellschaft weitestgehend isoliert: Dort werden keine Wirtschaftsleistungen erbracht, oft wird dargestellt, dass dieser Bereich nur etwas kostet, also die Erträge (wesentlich) der Wirtschaft damit vermindert.

Der oder die „Nichtleister“ sind damit für die Leistungsgesellschaft wertlos. Im Sinne von Übertragung wird diese „Wertlosigkeit“ auch jenen Menschen attribuiert, die sich um das Wohl von Pflege- und Hilfsbedürftigen kümmern.

Und es ist für die handelnden Politiker in der neoliberalen Gesellschaft, die sich nicht mit den Schattenseiten des Lebens wie Leid, Not, Schmerz oder Tod beschäftigen will oder kann, nicht populär, sich um diesen Bereich wirklich ernsthaft zu kümmern! Dass die Wirtschaft völlig zum Stillstand kommen würde, würde einen einzigen Tag lang jede/r MitarbeiterIn im Sozialbereich seine oder ihre Tätigkeit nicht ausüben, würden auch noch zusätzlich die KindergärtnerInnen und LehrerInnen aussetzen, wären die Leistungserbringer an diesem Tag wohl damit beschäftigt, sich um ihre kranken, pflegebedürftigen Angehörigen oder zumindest um ihre Kinder zu kümmern.

Die Burnout Lüge

Im April 2015 habe ich Martina Leibovici-Mühlberger bei einem Vortrag über ihr Buch „Die Burnout-Lüge“ gehört – der Titel ihres Buches führt natürlich etwas in die Irre und ich habe auch erlebt, dass viele Leute anwesend waren, die da erwarteten, jetzt räumt endlich mal wer mit dieses ganzen Burnout-„Gefasel“ auf.

Das war es aber überhaupt nicht:

Martina Leibovici-Mühlberger beschreibt in ihrem Buch „Die Burnout-Lüge“ auch die gesellschaftspolitischen Gegebenheiten, welche die Menschen in Überlastungssituationen bringt und führt an, dass 38 % der Bevölkerung der westlichen Industriestaaten „Burnout“ gefährdet sind – und:

Dass wir „an die Wand“ fahren, wenn es zu keinem „Umdenken“ kommt.

In ihrem Ansatz „Love – Work – Pray“ führt sie an, was der Mensch neben Selbstbewusstsein zum sinnerfüllten Leben braucht!

Love – steht für den relationalen Aspekt unseres Lebens, unsere Einbettung in ein unmittelbares Beziehungsnetzwerk.

- Hier geht es um eine „Haltung“ und „persönliche Achtsamkeit“!

Work – benennt den Aspekt der Beschäftigung oder der Herstellung von was auch immer.

- Unternehmen sollten sich wieder als gemeinsame Unternehmung von Menschen wahrnehmen, nicht nur als Produzenten von Mehrwert.
- Der Gedanke einer Gemeinschaft, die etwas Sinnvolles tut!
- Wir brauchen nicht weniger Arbeit, wir brauchen „bessere“ Arbeit – und einen wertschätzenden Umgang mit jenen, die diese erbringen!

Pray – richtet sich an uns, die wir ein Bewusstsein über uns selbst entwickelt und das Nachdenken zu Lebensfragen erfunden haben.

- Reflexion über uns und den über unsere Existenz hinauswachsenden Teil der unerlässlichen Sinnbefüllung unseres Seins!
- Narzisstischer Individualismus und Selbstbespiegelung lassen oft keinen Platz für Spiritualität!

In diesen Feldern sind wir als Entscheidender und Selbstverantwortlicher, der sich seiner selbst bewusst sein muss, mit allen Fähigkeiten und Talenten, Nöten, Beschädigungen und gegebenenfalls Einschränkungen gefordert.

Was muss ich in diesen drei Feldern entwickeln, dass es mir gut geht? Erkenne Dich selbst – Unterstützung zu einer rückhaltlosen, ehrlichen Selbsterkenntnis!

In einem Gespräch mit einer Expertin für Arbeitsbedingungen hat mir diese dargelegt, dass jene Betriebe, die über ihre web-site eine „Scheinbare Legitimation“ suchen bzw. darstellen ... sprich: Tolles Leitbild, tolle Führungsgrundsätze etc. jene sind, welche kaum Empathie für ihre MitarbeiterInnen pflegen.

Wenn dann noch dabei irgendwo angeführt ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht, dann ist klar – es sind genau diese Unternehmen, die sich im Alltag um das, was auf ihrer web-site steht, am allerwenigsten kümmern – so ihre Wahrnehmung!

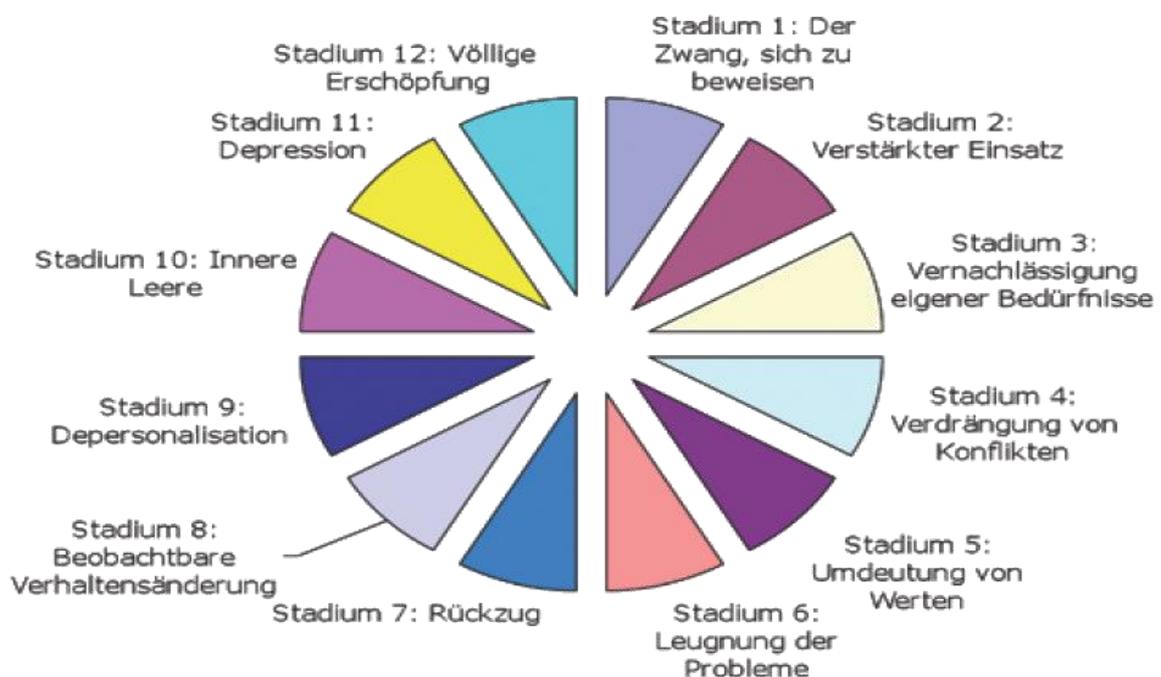
Nach ihrer langjährigen Erfahrung und Wahrnehmung, krankt es an diesen Betrieben im gelebten Alltag zwischenmenschlich am stärksten.

Burnout Zyklus nach Freudenberg und North

Natürlich verlaufen Burnout Prozesse individuell unterschiedlich, trotzdem ist oft ein gewisses Muster erkennbar. Der von Herbert Freudenberg und Gail North beschriebene Burnout Zyklus versucht ein Grundmuster dieses Ablaufes theoretisch darzustellen:

Den Leidensweg in die völlige Erschöpfung

BURNOUT ZYKLUS NACH HERBERT FREUDENBERGER (PSYCHOANALYTIKER) UND GAIL NORTH (JOURNALISTIN)



Freudenberg sieht eine Diskrepanz von Erwartung und Realität als auslösendes Moment: „Burnout“ wird hervorgerufen, wenn sich der Betroffene auf einen Fall, eine Lebensweise oder eine Beziehung einlässt, die den erwarteten Lohn nicht bringt! Der „Lebensplan“ das „Lebensskript“ geht trotz beträchtlicher beruflicher Anstrengungen nicht auf – Freudenberg hat primär Burnout im Kontext mit der Arbeitssituation beschrieben.

Silvia Dirnberger-Pucher, alpha-Team Enns, skizziert in ihren Vorträgen (Dirnberger, 2007, 2008) zum Thema Burnout zu den einzelnen Zyklus-Stationen Fragen und Anmerkungen, die auch gut zu supervisorischen Settings passen – deshalb führe ich sie nachfolgend an.

Stadium 1 – Der Zwang sich zu beweisen

- besondere Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit

- erhöhte Erwartungen an sich selbst werden zum Leistungszwang
- Übersehen eigener Grenzen und Zurückstellen eigener Bedürfnisse
- Veränderung der Belastungsgrenze (Belastung wird zur Gewohnheit)
- „Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben“
- Stress als Statussymbol

Ein häufiger Faktor für den Einstieg in den Burnout-Zyklus ist übertriebener Ehrgeiz. Der Wunsch sich zu beweisen, verwandelt sich in Zwang und Verbissenheit.

Fragen:

- Vernachlässigen Sie die eigene Person zu Gunsten Ihres Leistungszwanges?
- Welche möglichen Erklärungen gibt es dafür?
- Was sind Ihre Ideale?
- Dient Helfen als Möglichkeit Minderwertigkeitsgefühle auszugleichen?
- Wie geht es Ihnen mit Konkurrenz?
- Wie sehr haben Sie die Fähigkeit zu delegieren?
- Können Sie „Nein“ sagen?

Stadium 2 – Verstärkter Arbeitseinsatz

- besondere Bereitschaft zur Übernahme von neuen Aufgaben
- freiwillige Mehrarbeit und unbezahlte Überstunden, auch an freien Tagen, am Wochenende und in der Urlaubszeit
- spricht auf Lob, dass die „besonderen Fähigkeiten“ unterstreicht, zuverlässig an ... eigene Bedürfnisse und jene der Familie werden dem untergeordnet
- Gefühl der Unentbehrlichkeit – es tut gut gebraucht zu werden
- Man macht alles selber, delegieren ist zu umständlich und aufwendig
- Während des Urlaubes oder an freien Tagen schaut man auch mal in der Arbeit vorbei
- Eigene Grenzen werden nicht mehr wahrgenommen

Um den sich selbst gesetzten hohen Anforderungen zu genügen, wird der Einsatz gesteigert. Die Umgebung lernt schnell, dass man viel leistet und willig ist noch mehr zu leisten (Delegierer haben eine gute Adresse gefunden).

Anmerkungen/Fragen:

In diesem Stadium empfindet die Person noch ausgesprochenes Wohlbefinden, es wird noch eine Balance zwischen Arbeitseinsatz und Arbeitszufriedenheit erlebt.

- Mit welchen Sätzen lassen Sie sich „anzünden“?
- Wie klar ziehen Sie Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben?

Ab dem Stadium 3 werden die persönlichen Ansprüche massiv reduziert!

Stadium 3 – Vernachlässigung eigener Bedürfnisse

- chronische Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
- Der Wunsch nach Ruhe und Entspannung tritt in den Hintergrund (Nahrung, Pausen, Schlaf)
- Mehrkonsum von Kaffee, Aufputzmitteln bzw. Zigaretten
- gelegentliche Schlafstörungen
- Nachlassen der Genussfähigkeit
- Sexuelle Lustlosigkeit und daraus folgende Probleme mit dem Partner

Angesichts dieser Einsatzbereitschaft kommt die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse immer mehr zu kurz.

Anmerkungen/Fragen:

Zeit ist das einzige, was gerecht verteilt ist. Jeder hat 24 Stunden am Tag!

- Wie sieht Ihr Zeitmanagement aus?
- Aufgabe: Stellen Sie mit Ihrer zur Verfügung stehenden Wochenzeit von 156 Stunden Ihre Zeitaufteilung dar.

Stadium 4 – Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen

- Fehlleistungen wie z.B. Vergessen von Terminen, Nichterledigen von versprochenen Aufgaben, Ungenauigkeit, Energiemangel, Schwächegefühl, Aufschieben von Erledigungen
- Alltagspannen, die Zeit kosten häufen sich (Schlüssel verlegen, Unterlagen irgendwo liegen lassen etc.)
- Aufgabe von Hobbys
- Stress macht das, was noch nicht erledigt ist
- Emotionale Ebene: Stress, Bedrohung, Getriebenheit
- Nochmalige Leistungssteigerung unter größter Anstrengung
- Unzureichende Erholung

Der/die Betroffene wird sich dieser Konflikte bewusst, beginnt sie jedoch zu verdrängen.

Anmerkung:

Jetzt entsteht erstmals Leidensdruck. Therapiegespräche, Supervision wären jetzt sinnvoll. Operative Hektik bedeutet meist geistige Windstille. Symptome machen auf eigene Fehler aufmerksam. Bedürfnisse und Konflikte, die zu lange verdrängt werden, verändern die Persönlichkeit!

Ab dem Stadium 5 ergeben sich massive Veränderungen im sozialen Austausch!

Stadium 5 – Umdeutung von Werten

- Abstumpfung und Aufmerksamkeitsstörungen
- Meiden privater Kontakte, die als belastend empfunden werden

- Probleme mit dem Partner mit Zeichen des Beziehungs-Burnouts – jetzt leidet auch der Partner und die Familie
- Keine Zeit mehr für soziale Wärme, Zynismus
- Leistungsfähigkeit nimmt ab und sinkt deutlich

Die Bedürfnisse abseits des Berufes verlieren weiter an Bedeutung, für sie kann keine Zeit mehr aufgebracht werden. Es wird nicht mehr gearbeitet um zu leben. Sondern gelebt um zu arbeiten. Die Balance zwischen Arbeitsaufwand und Lebenszufriedenheit ist empfindlich gestört.

Anmerkung:

Kontaktpartner fühlen sich zurückgewiesen. Die betroffenen Person wiederum erlebt ihre privaten Bezugspersonen als fordernd und nicht verständnisvoll. Oft wird mit dem irrationalen Konfliktlösungsprinzip „mehr desselben“ (Watzlawick) gehandelt, nämlich noch mehr zu leisten, um das alte Ziel zu retten, statt etwas anderes zu tun. Jetzt wäre es dringend notwendig, die eigene Lebensphilosophie zu überprüfen.

Stadium 6 – Verstärkte Verdrängung aufgetretener Probleme

- Gefühl mangelnder Anerkennung, Desillusionierung
- Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen, Arbeitszeiteinstellung, die als innere Kündigung bezeichnet werden kann
- Gefühl ausgebeutet zu werden
- Verlust positiver Gefühle zum Kunden/Patienten – Verlust der Empathie (Kontakt zum Kunden/Patienten wird zur Belastung)
- Mangelnde Hilfsbereitschaft
- vermehrte Fehlzeiten, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitsschluss
- Ungeduld und Intoleranz

Überarbeitung und Überlastung werden zunehmend verleugnet, Intoleranz und abnehmbare Flexibilität prägen zunehmend das Denken und Verhalten. Verzicht auf nichtberufliche Bedürfnisse wird kaum mehr wahrgenommen!

Anmerkung:

Eine Therapie wäre jetzt nötig und sinnvoll. Da das Leiden aber vorwiegend nach Außen projiziert wird, fehlt es oft an der Einsicht.

Ab dem Stadium 7 wird versteckte Resignation spürbar!

Stadium 7 – Sozialer Rückzug

- Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit, Ohnmachtsgefühle, innere Leere
- Vermehrte Ersatzbefriedigung durch Essen, Alkohol, Drogen, Spielen, Sexualität
- Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, Ungenauigkeit, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit
- Fehlende Konzentration, Gedächtnisschwäche

- Entscheidungsunfähigkeit – Unfähigkeit zu klaren Anweisungen
- Psychosomatische Reaktionen, Gewichtsveränderungen, Herzklopfen, Bluthochdruck, Muskelverspannungen, Atembeschwerden, Schwächung des Immunsystems, Schlafstörungen
- Das soziale Netz wird als feindlich erlebt

Orientierungslosigkeit stellt sich ein, kann aber durch eine zynische und nach außen scheinbar unveränderte Haltung verdeckt werden. Ab dieser Stufe gehören die Leute dringend zum Arzt! Und auch therapeutische Hilfe ist nötig!

Anmerkung:

Psychosomatische Reaktionen bieten eine Chance der Veränderung und manchmal zur Einsicht, dass Therapie nötig ist. Wenn nichts passiert, kommt die nächste Phase.

Stadium 8 – Deutliche Verhaltensänderung

- Eigenbrötelei, Selbstmitleid, Einsamkeit: ärgerliche Reaktionen auf gut gemeinte Zuwendung
- verringerte Initiative – verringerte Produktivität: Dienst nach Vorschrift
- Verflachung des emotionalen Lebens: Gleichgültigkeit, Gefühl der Sinnlosigkeit
- Verflachung des sozialen Lebens: wenig persönliche Anteilnahme an anderen, gleichzeitig exzessive Bindung an Einzelne, Meidung beruflich-sozialer Kontakte
- Abbau von Kreativität
- Widerstand gegen Veränderungen jeder Art
- Deutlicher Leistungsabfall
- Schuldzuweisungen an Andere

Verhaltensänderungen wie Abwehr von Kritik, zunehmend emotionaler Rückzug vom Arbeitsgeschehen oder mangelnde Flexibilität werden unübersehbar.

Anmerkung:

Es ist leicht möglich, dass alle Hilfsangebote und gute Ratschläge als Angriff auf die eigene Person erlebt werden. Der Burnout Prozess kann damit in die nächste Phase fortschreiten.

Ab dem Stadium 9 verändert sich das Identitätsgefühl!

Stadium 9 – Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit

- Entfremdung, Gefühl des Abgestorbenseins und innere Leere
- automatenhaftes Funktionieren (... das gibt auch Sicherheit)
- Keine Energie mehr für Neues, Veränderungen sind unerwünscht, man möchte den „Status Quo“ aufrecht erhalten
- Psychosomatische Reaktionen treten noch mehr in den Vordergrund
- Depersonalisation

Wahrnehmungsverlust der eigenen Person. Frühere Bedürfnisse werden nicht mehr erkannt. Eine flexible Anpassung an die unterschiedlichen Erfordernisse ist nicht mehr möglich, man funktioniert nur mehr automatisch.

Anmerkung:

Hilfe ist meist nur mehr möglich, wenn die Person in einem für sie völlig neuen therapeutischen Milieu mit professioneller Hilfe Abstand von allem gewinnt und wieder zu sich selbst finden lernt. Oft ist es ein seelischer oder körperlicher Zusammenbruch, der die Entwicklung stoppt und zu einer Therapie führt.

Stadium 10 – Innere Leere/Verflachung

- Wechsel zwischen starken schmerzhaften Emotionen mit dem Gefühl des inneren Abgestorbensein
- phobische Zustände, Panikattacken und Angst vor Menschen
- Eigenbrötelei, Einsamkeit, negative Einstellung zum Leben
- fallweise exzessive sinnliche Befriedigung, z.B. Kaufräusche, Fressattacken, exzessiver Sex ohne wirklicher Befriedigung
- Beginnende Depression (nicht besonders freudig oder traurig)

Man fühlt sich nutzlos, Angstgefühle oder Suchtverhalten treten auf. Man fühlt sich ausgehöhlt, gleichzeitig treten phobische Zustände auf, Panikattacken und Angst vor Menschen auf.

Anmerkung:

Zu empfehlen wäre ein längerer stationäre Behandlung mit dem Ziel der Erholung, der Selbstfindung, der Wertklärung und einem Verhaltenstraining, um ein selbstsicheres und genussvolles Verhalten aufzubauen.

Stadium 11 – Depression und Erschöpfung

- negative Einstellung zum Leben, Hoffnungslosigkeit, Unruhe
- chronische Erschöpfung, starker Wunsch nach Dauerschlaf
- existenzielle Verzweiflung, Selbstmordgedanken und –absichten
- Interesse, Initiative und Motivation sind in allen Lebensbereichen auf dem Tiefpunkt

Zunehmende Sinnlosigkeit und Desinteresse prägen die letzten Stadien, Initiative und Motivation sind auf dem Nullpunkt angelangt. Sofortige psychiatrische/ und oder psychotherapeutische Hilfe ist dringend erforderlich.

Anmerkung:

Sofortiges Einsetzen einer Krisenintervention, in welcher in offenen Gesprächen über Suizidwünsche kommuniziert werden kann. Die berufliche und die private Situation muss vorurteilsfrei besprochen und auch Lösungen aufgezeigt werden, sodass für den Betroffenen zumindest eine kleine Entlastung spürbar wird.

Stadium 12 – Völlige Burnout-Erschöpfung

- lebensgefährliche geistige, körperliche und emotionale Erschöpfung
- angegriffenes Immunsystem, Herz-Kreislauf-Erkrankungen,
- Magen-Darm-Erkrankungen
- Suizidalität, Selbstmordgefahr

Den absoluten Endpunkt bildet die totale Erschöpfung, die lebensbedrohend sein kann. **Suizidgefahr!**

Anmerkung:

Schwerste Ausprägungsform des Krankheitsbildes.

Im ersten Stadium geht es um die Thematisierung von Selbstwert, Leistung und Erfolg. Viele unklare Organisationsstrukturen sind der beste Nährboden für Burnout. Das Wort „Zwang“ signalisiert hier genauso wie das Wort „müssen“, dass es keinerlei Alternativen gibt.

Wörter wie „will oder kann“ hingegen, enthalten alternative Möglichkeiten. Gefährdete Mitarbeiter kennen ihre Grenzen nicht und sind bereit in einem unglaublich hohen Ausmaß fremdbestimmt zu leben.

In konstruktiven Mitarbeitergesprächen könnte man adäquat über die „Idee, Spitzenleistung bringen zu müssen“ reden, sich über Belastungen austauschen.

Wobei dabei vom Vorgesetzten zu bedenken ist: Ein Rahmen, der für einen Mitarbeiter passt, kann für einen anderen Mitarbeiter überhaupt nicht passen.

Beeinträchtigte Reaktionsfähigkeit:

- So berichtet sie, dass medizinische Forschungen ergeben haben, dass Burnout Betroffene bereits ab der 3. Stufe (Vernachlässigung eigener Bedürfnisse) auf Grund der Verklebung der Gehirnsynapsen von ihrer Reaktionsfähigkeit her massive Einbußen habe – vergleichbar mit einer Alkoholisierung bei 0,5 Promille.
- Ab der 5. Stufe (Umdeutung von Werten) steigert sich das in etwa bereits bis 0,8 Promille: Logisches und konzeptives Denken ist dann nicht mehr möglich.
- Ab der Stufe 8 (Verhaltensänderungen) sind im Regelfall bereits massive somatische Beschwerden vorhanden (Magenbereich, Atembeschwerden etc.).
- Ab dieser Stufe bzw. der 9. Stufe sind die Betroffenen sozial definitiv vereinsamt, haben außer zu ihren Kunden, Chefs, Kollegen, Mitarbeitern keine Kontakte mehr – und auch keinerlei Interesse daran, aus dieser Isolierung herauszukommen.
- Sie konstruieren für sich eine eigene Wirklichkeit, um so wie bisher weiter machen zu können. Alles andere wird abgewertet oder negiert ... somit wird ein

Konstrukt entwickelt, um das Leben so aufrecht zu erhalten, wie es ist – es wird kein Weg gesehen, um auszusteigen.

- Ehemalige Freunde, die sich fallweise noch melden, und möglicherweise hinterfragen, was da abgeht, werden als „Feinde“ und „Störenfriede“ erlebt.

Wahrnehmungen von Herbert Freudenberger

Der Begründer der „Burnout-Forschung“ der Psychoanalytiker Herbert Freudenberger, hat bereits in den Siebziger Jahren bei der Beschreibung von Burnout neben der schieren Überlastung die Erwartungsenttäuschung ins Zentrum gestellt: Ausbrennen bedeute **„sich selbst bei dem Versuch zu zerstören, unter Aufbietung aller Kräfte unrealistische Erwartungen zu verwirklichen, die selbstgesetzt oder vom Wertsystem der Gesellschaft aufgezwungen sind“**.

„Was kränkt, macht krank“ hat uns der Arzt und Tiefenpsychologe Prof. Dr. Erwin Ringel als eine seiner Kernaussagen hinterlassen.

„Gelebtes Arbeitsrecht ist die beste „Burnout-Prophylaxe“ so wurde ich einmal nach einem von mir in der Arbeiterkammer OÖ. gehaltenen Workshop zitiert.

Und dass damit schon ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung getan wird, davon bin ich noch heute überzeugt!

Natürlich hat auch der Gesetzgeber erkannt, dass es oftmals an den Arbeitsbedingungen liegt ...und auch da gibt es beherzte Maßnahmen (Evaluierung der psychischen Belastungen) – aber in der Realität verändert sich von meiner Wahrnehmung her viel zu wenig! Oft wird das nur alibimäßig abgearbeitet, ohne darin auch die Chance zu sehen, die für den Betrieb selbst gegeben ist ...

Mit der verpflichtenden Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz ist der Focus in den Unternehmen auf negative psychische Belastungsfaktoren zu stellen, die im Österreichischen Arbeitsgesundheitsmonitor definiert sind:

Stressempfinden/Druck, Demotivation, Unfähigkeit abzuschalten, Depressivität, Gefühl der Erschöpfung und Überlastung, Gereiztheit und Sinnleere!

Nur: Wenn das Geld überall knapp wird, dann ist nicht zu erwarten, dass sich die Arbeitgeber mit Enthusiasmus in diese Ihnen gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung stürzen:

Denn tauchen dann Belastungssituationen tatsächlich auf und werden diese vorschriftsmäßig entsprechend dokumentiert, sind Maßnahmen zu setzen, die natürlich auch wiederum Ressourcen kosten werden.

Und den Nutzen von Nachhaltigkeit haben die Unternehmen in Österreich von meiner Einschätzung her meist noch nicht wirklich entdeckt!

Wichtig seien Maßnahmen im Vorfeld, betont Ulla Konrad, Präsidentin des Berufsverbandes der Österreichischen Psychologen. „In Betrieben könnte durch Prävention vieles abgefangen werden.“

Die betriebliche Gesundheitsförderung sollte sich mehr auf psychische Aspekte konzentrieren und Arbeitspsychologen verstärkt einbinden.
Nur leider geschehe dies oft nicht ausreichend.“

Konrad: „In vielen Unternehmen herrscht noch großes Unwissen, wie mehr Aufmerksamkeit für die Psyche konkret umgesetzt werden kann.“

Und oftmals hat man einfach auch Angst davor, sich diesem Thema wirklich zu widmen. Hat man doch „Wichtigeres“ zu tun!

Damit haben oder hätten Unternehmen die Chance zu lernen, MitarbeiterInnen, die mit Erschöpfung reagieren, nicht als faul oder unmotiviert abzustempeln.

Burnoutsignale sind wichtige Informationen für eine Organisation, die signalisieren, was an der Arbeitsverteilung, der Kommunikation und am Arbeitsklima verbesserungsnotwendig ist!

Das gibt Möglichkeiten, sich Strukturen und Prozesse anzuschauen – den internen Zusammenhalt damit auch zu erneuern!

Was sind denn nun entscheidende Risikofaktoren für Burnout in Unternehmen und Organisationen, ich zähle da jetzt mal auf:

1. Mangelnde Transparenz
2. Entscheidungen, die als unfair empfunden werden
3. Unklare Arbeitsaufträge
4. Kaum Gestaltungsspielraum
5. Zu wenig Ressourcen für die gegebenen Anforderungen
6. Ständige Umstrukturierungen
7. Personalabbau

Allerdings: In den Chefetagen kommt durchaus an, dass Stressbewältigungskurse alleine zu wenig sind, sondern dass sich auch an Arbeitszeiten (All-In-Verträge) und Arbeitsstrukturen etwas verändern muss.

Nur wird das Problem nach wie vor oft „individualisiert“ und es wird einseitig ein besseres Stressmanagement erwartet!

Denn, so wie Patienten sich nicht gerne in Frage stellen, ist die Frage, wie sich MitarbeiterInnen fühlen, ob sie genügend Gestaltungsspielraum, Fairness, Transparenz und Anerkennung bekommen, in Unternehmen nicht sehr beliebt!

Die Mitarbeiter sollen funktionieren und schnell und effizient die vorgegebenen Ziele erreichen!

Burnout ist aber immer ein Zusammenspiel von äußeren und inneren Faktoren.

Auch resiliente, belastbare Menschen mit einer robusten Grundausstattung und einem stabilen sozialen Umfeld können in schwierigen Organisationsstrukturen an Burnout erkranken!

Im gesellschaftspolitischen Kontext beobachteten Wolfgang Schmidbauer und Jürgen vom Scheidt bereits 1997 in ihrem „Handbuch der Rauschdrogen“, dass der erfolgsbetonte Leistungsmensch Passivität für Zeitverschwendung hält und auch das andauernde Streben nach „Leistung“, Suchtverhalten produzieren kann.

Doch ist der Erfolgsbetonte – so die beiden – von einer Krankheit bedroht, die man Depression nennt.

Dabei erlischt der Antrieb zur Aktivität, jede Tätigkeit gelingt nur mehr unter Druck und ohne innere Freude.

Das abgespaltene und unterdrückte Bedürfnis nach Regeneration rächt sich, indem es das auf Progression abgestellte Leistungssystem lahmlegt.

Die Leistungsbewussten zerstören ihre Gelegenheiten zur Entspannung, weil sie von zahllosen „Du müsstest“ und „Du solltest“ überschwemmt und gequält werden.

Für mich zeichnen die beiden Autoren, die sich schon damals intensiv mit den Rahmenbedingungen der modernen Leistungsgesellschaft auseinandergesetzt haben, eine Entwicklung auf, die heute alltäglich geworden ist.

Die beiden haben auch eine spannende Zukunftsvorschau in ihrem Buch geliefert – die auf einfachen Hochrechnungen einer in verschiedenen Industriestaaten statistisch belegten Entwicklung beruht:

Wenn die Entwicklung so weiter verläuft, dann wird etwa im Jahr 2100 die Zahl der Süchtigen in der Gesellschaft die Zahl der Nichtsüchtigen übertreffen!

Vorerst sind es vor allem Alkoholiker, welche diesen Trend so bedrohlich werden lassen.

Das liegt aber vor allem nur daran, dass die Mehrzahl der Menschen die von Schlafmitteln und anderen Psychopharmaka abhängig sind oder es zu werden drohen, statistisch nicht erfasst sind.

Die rein mengenmäßig viel bedrohlichere Abhängigkeit von Alkohol und Medikamenten – den legalen Suchtmitteln – wird verdrängt und beschönigt, ist doch das Suchtgeschehen durch die Kriminalisierung durch illegale Substanzen ungleich dramatischer darzustellen!

Wenn jemand allen gefallen will und ständig Angst hat in Ungnade fallen zu können, besteht im persönlichen Verhalten absolut kein Handlungsspielraum mehr.

So ist zu beobachten, dass Burnout Betroffene keinen „Spielraum“ mehr zur Verfügung haben.

Daher ist es ganz wichtig, zu seinen eigenen Grenzen und Räumen zu stehen. Wenn eine Grenze nicht definiert ist, ist sie für den anderen auch nicht klar.

Unklare Grenzen führen oft zu Missverständnissen, Spannungen und Ärger.

Es ist nicht davon auszugehen, dass der andere spürt, was ich will – „er muss ja spüren, was ich brauche“. „Bedarf ist mein eigenes Bedürfnis“.

Die Menschen wissen zwar oft was sie brauchen, aber sie wissen nicht, wie sie es bekommen.

Und letztlich ist es immer wieder der Punkt: **Nein sagen zu können** – oder es zumindest zu lernen, ist enorm wichtig und wohl ein ganz wesentlicher Schlüssel zu einer Vermeidung von Burnout! Selbstschutz wahrnehmen!

Nur wenn jemand langfristig auf sich selbst achtet, wird es möglich sein, nachhaltig etwas bewirken zu können! Das muss man sich immer vor Augen halten!

Die Steigerung der Produktivität in Deutschland von 1991 bis 2011 betrug eindrucksvolle knappe 36 %. Und hinter diesen Zahlen stehen Menschen, für die sich im beruflichen Alltag während dieser Zeit viel verändert hat, die da auch finanziell wohl kaum von diesen eindrucksvollen Wirtschaftszahlen profitiert haben, möglicherweise haben sie da auch noch gesundheitliche Schäden erlitten.

Im Zuge des Studiums zu meiner Abschlussarbeit besuchte ich im Herbst 2012 den Sonnenpark Bad Hall, eine Einrichtung, wo man eben einen 6-wöchigen Kur- bzw. Rehaaufenthalt bei einer psychiatrischen Diagnose absolvieren kann.

Fazit des uns führenden Diplomierten Krankenpflegers nach unserem Rundgang: Unsere Arbeit hier wird von den Unternehmen, aus denen die MitarbeiterInnen kommen wenig bis gar nicht geschätzt:

Wir erleben „Kaum Verständnis dafür, dass eine Burnout-Erkrankung eine gravierende Veränderung der persönlichen Wertehaltung bedingt. Die Firmen wollen die „alten“ MitarbeiterInnen wieder zurück, jene die bereit sind, an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen“.

Da besteht die Auffassung, wir sollen wie in einer Reparaturwerkstätte agieren, de-facto da und dort ein paar Schrauben anziehen und der/die alte MitarbeiterIn kommt wieder repariert zurück!“

Ich vermute stark, dass sich da auch in der letzten Zeit wenig vom Zugang her verändert hat!

Auch der Aspekt „Führung und Gesundheit“ scheint wichtig – so Dr. Bernhard Badura, Bielefeld, der zahlreiche Studien sich im Bereich der Gesundheitsprophylaxe am Arbeitsplatz getätigt hat:

In unserer Arbeitswelt mangelt es gravierend an der sozialen Kompetenz der Führungskräfte.

Wenn von zehn Interaktionen zwischen Vorgesetzten und ihren MitarbeiterInnen nach neun dieser Interaktionen die MitarbeiterInnen danach Frust, Enttäuschung, Ärger,

Traurigkeit, Wut, Ohnmacht oder Kränkung empfinden und dies häufiger der Grund für Stress und Überlastung ist als der eigentliche Arbeitsstress an sich, da scheint es sinnvoll, den Blick auch auf diesen Umstand zu richten.

Die Hauptaufgabe von Führungskräften wäre es zu überlegen, wie demotiviere ich meine MitarbeiterInnen nicht?

Die Unternehmenskultur, das sind gemeinsame Überzeugungen, Werte, Regeln und Verhaltensweisen wird dann zum wichtigsten Führungsinstrument – wenn:

- sie von den Mitarbeitern als „gelebt“ erfahren wird.
- Dann, wenn Führungskräfte ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, Zeit für ihre MitarbeiterInnen haben, sich konsistent verhalten, empathisch und begeisterungsfähig sind.
- Die MitarbeiterInnen von Vorgesetzten und Kollegen unterstützt und wertgeschätzt werden.
- Wenn die kollektive Intelligenz des Unternehmens mobilisiert wird, z.B. durch Beteiligung, Befragung, und offene Diskussion von Mängeln und Problemen und die Mitarbeiter dadurch eine starke emotionale Bindung an ihr Unternehmen entwickeln können.

Zahlreiche Studien belegen, dass schlechte Führung Demotivation und höhere Fehlzeiten bei MitarbeiterInnen und damit auch schlechte Betriebsergebnisse verursacht.

Aber auch Präsentismus wird dadurch begünstigt. Verstanden wird darunter das Arbeiten trotz psychischer oder physischer Beeinträchtigung, mit dem Risiko sich (weiter) verschlechternder Gesundheit und verminderter Qualität und Produktivität.

Gute Führung hingegen kann das Sozialkapital eines Unternehmens und damit das Betriebsergebnis positiv beeinflussen. Führung und Gesundheit sind mehrfach miteinander verbunden:

Gesundheit und Gesundheitsförderung müssen in Unternehmen mit übergeordneten betrieblichen Zielbereichen abgestimmt, systematisch organisiert und koordiniert werden – dies betrifft die Managementfunktion von Führung.

Gleichzeitig hat die Art und Weise, wie MitarbeiterInnen geführt werden, wie und in welchem Umfang Informationen an Mitarbeiter weitergeleitet werden, wie Teamarbeit und wie einzelne Mitarbeiter gefördert und unterstützt werden, Auswirkungen auf das Erleben und die Gesundheit der Mitarbeiter. Dies betrifft die unmittelbare Mitarbeiterführung.

In dieser Funktion tragen Führungskräfte darüber hinaus durch ihre besondere Vorbildfunktion Verantwortung.

Sie sind Vorbild dafür, wie mit den eigenen Belastungen und Ressourcen und der eigenen Gesundheit umgegangen wird.

Und schließlich ist die Gesundheit der Führungskräfte selbst zu betrachten, denn erschöpfte oder kranke Führungskräfte bedeuten für ein Unternehmen ebenso ein Risiko wie erschöpfte und erkrankte MitarbeiterInnen.

Fehlzeiten von MitarbeiterInnen messen auch das Sozialkapital des Unternehmens, die Führung, die Kultur und das Betriebsklima.

Je weniger dieses Sozialkapital positiv empfunden wird, desto mehr leidet die Gesundheit darunter!

Es macht die MitarbeiterInnen krank, wenn sie als Person nicht wahrgenommen werden. Wenn sie keine Empathie erfahren, wenn ihre Leistung und ihr Engagement nichts zählt.

Das geht auf Kosten der Würde, es geht um Selbstachtung, es geht oftmals in Richtung Demütigung!

Aber: Wenn wir uns umsehen, wie es um Führungskräfte bestellt ist, da ist Kritik durchaus angebracht.

Aus 90 % Kommunikation besteht die Aufgabe einer Führungskraft - so habe ich in einem Artikel in einer Fachzeitung für Personalisten mal gelesen ... ich kenne genügend, die sich aus ihren Büros gar nicht herausrauen, die sich drinnen verschanzen und sich auch nur dort in ihren sicheren Wänden als Vorgesetzter fühlen ... was soll man da dann erwarten?

Baduras Ausführungen kann ich nur bestätigen ... es krankt an den Vorgesetzten – es fehlt ihnen an Empathie, Wertschätzung, Persönlichkeit und Charisma. Und genau das braucht es dringend in Zeiten um sich greifender Verunsicherung!

Die AUGÉ, die Alternative, Grüne sowie Unabhängige Gewerkschaft hat einmal gefordert „Verbindliche Ausbildungen für Führungskräfte in Bezug auf MitarbeiterInnenführung“ ... ich vermute, die Meisten haben gar nicht verstanden, was da damit gemeint war!

In unserer Gesellschaft haben Werthaltungen wir „Anpassung“ und „Obrigkeitsdenken“ einen hohen Wert. Kaum jemand kann den Luxus einer eigenen Meinung leisten ... und tut er oder sie es ... entstehen für MitarbeiterInnen mit Rückgrat rundherum Bedrohungsszenarien, die erkennen lassen, dass das überhaupt nicht gewünscht ist.

Und so wird nach den Vorgaben der Mächtigen agiert ... „nur nicht auffallen“ ist die Devise!

Ein Leben in Deckung führen ... Nichts hinterfragen, nichts kritisieren! Eigenständigkeit abgeben, buckeln und kriechen, abnicken, Ja-sagen! Aber so überlebt man!

Aber: Macht die ständige Selbstverleugnung nicht auch krank? Es gibt auch Personen, die ihr Burnout „einfrieren“ ... auf einer der mittleren der 12 Stufen nach Freudenberg und North einfach bleiben – und schauen, irgendwie so nach und nach in die

Pensionsnähe zu kommen - und das Arbeitsleben damit ohne größeren Schaden zu überstehen!

„Ich habe hier nur ein Amt und keine Meinung“ – dieses Zitat von Friedrich Schiller aus Wallensteins Tod, ist aktueller denn je! Im Rahmen meiner Ausbildung in der Lehrredaktion bei Radio FRO brach eine Kollegin die Ausbildung ab, da es ihr von ihrem Dienstgeber untersagt wurde, Standpunkte, Haltungen, Meinungen ihrerseits im Radio kund zu tun! Zuvor war ihr schon verboten worden, sich parteipolitisch zu engagieren!

Gerichtsurteil aus dem Jahr 2019: Arbeitgeber muss für Burn-out haften

Derzeit wird ja der Großteil der anfallenden Kosten von der Allgemeinheit getragen, und damit ist für die Unternehmen der Handlungsbedarf nicht in jenem Ausmaß gegeben, der wünschenswert wäre.

Meine Metapher dazu: Dort wo die Lawine losgetreten wird, liegt primär die Verantwortung, nicht dort, wo sie dann niedergeht und alles wieder mühsam aufgebaut wird – wenn ein Wiederaufbau dann überhaupt noch möglich ist! Eine Schweizer Juristin verklagte das Staatssekretariat für Migration: Ihr Chef hatte dreimal betont, dass Stress zur Arbeit dazugehöre.

Eine Schweizer Beamtin hat den Staat für ihr Burnout verantwortlich gemacht und recht bekommen. Der Arbeitgeber muss ihr Schadenersatz zahlen. Das Urteil ist wegweisend und wird heftig diskutiert. Denn die Juristin aus Solothurn war dafür zuständig, Asylsuchende kurz zu befragen, anzuhören und dann auszuweisen. Positive Entscheide stellte sie keine aus, da diese zur Überprüfung an die nächste Stelle weitergereicht wurden. Diese Tristesse alleine könnte krank machen, doch das war es nicht.

Die inzwischen 59-jährige Frühpensionistin konnte sich für ihre Urteile immer weniger Zeit nehmen. Eine Urlaubsvertretung gab es nicht, und so wuchsen ihre Aktenberge. Hinzu kam, dass sie die Arbeit ständig unterbrechen musste. Wenn zum Beispiel ein Ausländer am Flughafen Zürich gelandet war, musste sie sofort entscheiden, ob er mit dem nächsten Flugzeug das Land zu verlassen hatte oder nicht.

Dokumentiert ist, dass die Frau ihren Chef bei Personalgesprächen drei Mal auf ihre Probleme hingewiesen hat. Im ersten Jahr sagte sie, dass sie die Belastung auf Dauer nicht ertragen könne. Im zweiten Jahr sagte sie, dass sie deswegen in ärztlicher Behandlung sei. Und im dritten Jahr sagte sie, dass sie nur noch unter Medikamenteneinfluss arbeiten könnte. In den Personalakten stand, dass die Frau 66 Tage krankgeschrieben war und 70-mal während der Arbeitszeit beim Arzt war.

Der Chef sagte, dass die Belastung und die fehlenden Ressourcen bekannt seien und tatsächlich Handlungsbedarf bestehe. Und dass alle Mitarbeiter in diesem Bereich viel zu tun hätten.

Er sagte der Frau aber auch, die Belastung gehöre grundsätzlich zu ihrem sehr gut bezahlten Job. Die Frau verdiente nämlich umgerechnet 10.290 Euro pro Monat.

Nachdem sich die gesundheitlichen Probleme der Frau verschlimmert hatten und eine Wiedereingliederung gescheitert war, verlor die Frau ihren Job. Bis zu ihrer

Pensionierung bekommt die Frau jetzt weniger Geld, als wenn sie weiter gearbeitet hätte. Ihr Verlust beträgt nach fünf Jahren 360.000 Franken (336.772 Euro).

Das Bundesgericht stellte fest, dass das Staatssekretariat für Migration seine Fürsorgepflicht verletzt habe. Noch ist offen, wie viel Geld die Frau erhält. Im weiteren Verfahren müssen die Ursachen des Burnouts aufgeschlüsselt werden: Welche Rolle spielte die Arbeit, welche Rolle das Privatleben?

Doch in der Schweiz gilt das Urteil als wegweisend, denn erstmals geht es um den Begriff Burnout. Wenn die arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen nun unter dem Begriff Burnout statt Depression geführt werden, werden die Ursachen vermehrt beim Arbeitgeber statt beim Arbeitnehmer gesucht.

Mediation bei Burnout-Konflikten

- macht Konflikte – das Tabuisierte – besprechbar
- sensibilisiert für systemische Zusammenhänge
- klärt Verantwortung zwischen den richtigen Stellen
- führt zu konkreten Lösungen dort, wo es klemmt
- fördert den Mut, sich mit den Dilemmata einer aus den Fugen geratenen Arbeitswelt auseinanderzusetzen

Flankierende Maßnahmen eines Burnout-sensiblen Konfliktmanagements:

- Vorträge und Tagesworkshops zur Information und Sensibilisierung
- Burnout-kompetentes Konfliktcoaching und Resilienz-Trainings für Führungskräfte und Teams
- Fortbildung für Führungskräfte im Umgang mit seelisch belasteten Mitarbeitern
- Erstellung eines Ressourcen- und Belastungs-Profiles der Organisation/Abteilung
- Einbettung in bestehende Programme zur Gesundheitsprävention

BURNOUT verstehen und vorbeugen

Auszüge aus: „Wenn Hilfe zur Last wird – Belastungen im Alltag der Jugendhilfe. Hrsg. Kinderschutzzentren Köln, 2012 bzw. aus einem Skript von Dr. Martina Süß, Linz.

Burnout verstehen – Wirkmechanismen des Burnoutprozesses – Burnout Kurzdefinition = schleichender Prozess arbeitsbezogener Erschöpfung.

- PERSON – Innere Welt
- GESELLSCHAFT – Berufliche Umwelt / Private Umwelt

Die Ursachen für Burnout Prozesse sind auf vielen Ebenen zu finden. Wenn wir aber auf unsere eigene innere Welt schauen, können wir drei zentrale Wirkmechanismen beobachten, die ins Burnout führen:

1) Selbstentfremdung

Die amerikanische Psychologin Christine Maslach bezeichnet Burnout als das ernste Zeichen eines breiten Auseinanderklaffens zwischen dem, was eine Person ist und was eine Person tut.

Wer bin ich, meine Bedürfnisse, Werte, Kompetenzen, Grenzen, mein Selbstempfinden und das was ich tue – mein berufliches Handeln – klaffen immer stärker auseinander.

Die Folge ist eine Entfremdung von sich, von anderen und von der Arbeit.

Zunehmendes Erleben von Inkongruenz, Gefühllosigkeit, Fremdbestimmtheit, eine „Erosion der Seele“ stellt sich ein.

Es entwickelt sich eine Abstumpfung der eigenen Werte, der eigenen Würde, des eigenen Willens – der eigenen Selbstwahrnehmung.

So entsteht ein Zustand der Selbstentfremdung, der graduell und kontinuierlich wächst, wenn nichts dagegen unternommen wird.

2) Belastungs-Ressourcen-Missbalance

Jedes Burnout beginnt mit einer länger andauernden Phase der Belastung.

Dass erlebte Anforderungen und gelebte Ressourcen nicht immer in Balance sind, ist im Leben normal.

Wichtig ist es, auf die Beweglichkeit der Belastungs-Ressourcen Balance zu achten.

Wenn man in einer Situation lebt und arbeitet, in der die Arbeit mehr verlangt, als man geben kann und man weniger zurück erhält, als man benötigt, dann ist man gefährdet.

Zeiten, in denen Belastungen überwiegen, brauchen als Ausgleich Zeiten, in denen Ressourcen gut gepflegt werden.

Wenn diese Balance längerfristig aus dem Gleichgewicht kommt, weil Anforderungen zu hoch sind, entsteht die Gefahr einer chronischen Missbalance, in der Energiereserven unseres Organismus angezapft werden.

Körperliche und seelische Stressfolgen stellen sich ein.

3) Leistungsfähigkeit und Energiereserven erschöpfen sich

Zu den eindrücklichsten Erfahrungen gehört es, wenn Betroffene schockiert erzählen, dass sie nicht damit gerechnet hätten, dass auf einmal „nichts mehr geht“.

Die Erfahrung der eigenen Begrenztheit, die Erfahrung, dass der Körper nicht mehr in der Lage ist aufzustehen, dass der Gang in den Supermarkt bereits alle zur Verfügung stehenden Leistungsreserven eines Tages aufgebraucht hat, diese Erfahrung fühlt sich unerklärlich, bestürzend, beängstigend an.

Der Körper (aber auch die kognitiven Fähigkeiten) gehorchen nicht mehr und man ist dieser Schwäche hilflos ausgeliefert.

0 -100 % Leistungsfähigkeit

Das arbeitsmedizinische Modell von Graf 1961 und Schlick 2012 über den Zusammenhang von Energieeinsatz und Leistungsfähigkeit lässt verstehen, wie lange anhaltender Stress in schleichendes Verausgaben führt. Es wird davon ausgegangen dass jede Frau und jeder Mann ein Spektrum von 0 – 100 % Leistungsfähigkeit hat. Je nachdem wie viel wir von unserer Leistungsfähigkeit einsetzen, soviel Energie, Kraft und Willen brauchen wir, um uns zu mobilisieren.

0-15 % Leistungsfähigkeit (automatisierte Leistungen – ohne Willenseinsatz)

0-15 % unserer Leistungsfähigkeit sind unwillentlich aktiviert. Darunter fällt alles, was unser Körper von selber macht, wie beispielsweise atmen, verdauen, essen aufnehmen, der Betrieb unserer Körperfunktionen. Das alles passiert automatisch, ohne dass wir etwas dazu tun müssen.

40-70 % Leistungsfähigkeit (mit Willen – im Tagesverlauf veränderliche Leistungskurve)

Im Bereich von 15 – 70 % kennzeichnet wiederum der Bereich von 40 – 70 % die Zone der optimalen Leistungsbereitschaft. Hier sind Wille und Motivation nötig, um Energie zu mobilisieren, mit der wir unsere Tätigkeiten angehen.

Das tatsächliche Leistungsausmaß ist von Person zu Person verschieden und hängt von Einflussfaktoren wie Disposition, Gesundheitsgewohnheiten, Verhaltensmustern etc. ab.

Wenn wir unseren Alltag so leben, dass wir innerhalb dieses Leistungsbereiches bleiben, gibt es über den alltäglichen Wechsel von Wach- und Schlafrythmus hinaus keine Ermüdung. Unsere Energiereserven erneuern sich im Wechsel von Anspannung und Entspannung von selber.

70-85 % Leistungsfähigkeit (Dem Willen zugänglich – Höchstleistungen, verbraucht Reserven)

Wenn es darum geht, Verausgabungsprozesse zu verstehen, ist der Bereich von 70 – 85 % unserer Gesamtleistungsfähigkeit der Spannendste.

In diesem Bereich geht es um die Bewältigung von Extra-Herausforderungen, um den Umgang mit besonderen Belastungen, besonders energieintensiven Projekten etc. Extra-Herausforderungen benötigen einen Extra-Leistungseinsatz und verbrauchen auch Extra-Energiereserven.

D. h. wir können mit Willen und Anstrengung zusätzliche Reserven mobilisieren. Dabei zapfen wir Energiereserven an, die wir für Notfälle haben. Zu Beginn ist das immer mit einem Adrenalinschub und einem guten Gefühl der Leistungsfähigkeit verbunden.

Die Gefahr liegt darin, zu übersehen, dass wir zum Ausgleich intensivere Entspannungsphasen brauchen. Schrauben wir unser Leistungsideal in den Bereich der Einsatzreserven hoch, leben wir von unseren Leistungsreserven.

Die Folge ist eine schleichende Entwicklung chronischer Stresssymptome. Erste Anzeichen sind körperliche Erschöpfungs- und Verspannungszustände, die ein Frühwarnzeichen von Burnout darstellen.

85-100 % Leistungsfähigkeit (Dem Willen nicht zugänglich, Notfall – kurzfristig)

Noch höhere Leistungen im Bereich von 85 – 100 % sind zwar für begrenzte Zeit möglich, können jedoch wegen der Gefährdung der Gesundheit nur unter akuter Bedrohung der personellen Existenz (Todesangst) mobilisiert werden, es sei denn, die Mobilisationsschwelle wird durch pharmazeutische Manipulation, wie es das Doping darstellt, aufgehoben.

Burn-Out Vorbeugen mit dem Ressourcen-ABC

Das Ressourcen ABC bietet ein Orientierungsraster, um individuelle Ressourcen zu aktivieren und dem Ausbrennen gezielt entgegenzuwirken.

Die 3 Ressourcen sind:

- ACHTSAMKEIT = Selbstwahrnehmung pflegen
- BALANCE = Ressourcen lebendig halten
- CONTAINMENT = Eigene Grenzen wahrnehmen und stärker kommunizieren

Diese sind als gezielte Gegensteuerungsmaßnahmen zu den skizzierten Wirkungsmechanismen ins Verausgaben:

- Selbstentfremdung
- Belastungs-Ressourcen-Missbalance
- Erschöpfung von Leistungs- und Energiereserven

Positive Seiten von Stress

Überlegungen von Helen Heinemann , Psychotherapeutin und Autorin des Buches „Warum Stress glücklich macht“:

Stress ist die Fähigkeit unseres Körpers, mit Herausforderungen umzugehen und setzt in entsprechenden Situationen einen Hormoncocktail frei!

Adrenalin sorgt dafür, dass wir leistungsfähig, wach und entscheidungsfreudig sind.

Endorphine – so etwas wie körpereigenes Morphin – wird ausgeschüttet und sorgt einmal dafür, dass wir uns wohl fühlen, wenn wir Stress haben!

Entspannung ist oft langweilig und nur für einen gewissen Zeitraum ganz angenehm. Viele Menschen lieben Herausforderungen, weil sie dann das Gefühl haben „wirksam“ zu sein!

Was stresst ist die Verdichtung von Arbeit und die mangelnde Selbstbestimmung! Das Gefühl in einer Tretmühle zu stecken, löst starken Stress aus! Das eigentliche Problem ist nicht der Stress, sondern das Gefühl fehlender Sinnhaftigkeit!

- Aktiver Stress – Ich lege los und kann Dinge vorantreiben und erledigen. Die Zeit verfliegt, ich kann wirksam sein und es macht mir Spaß!
- Passiver Stress – ich komme nicht dazu, meine eigentlichen Aufgaben zu erledigen, weil ich ständig mit Meetings, Mails und anderen Unterbrechungen davon abgehalten werde!

Pausen sind nicht das Gegenteil von Arbeit, sondern ein Teil davon!

Die zentrale Frage ist, was will ich eigentlich? Übung: Stell Dir vor, Du bist 90 Jahre alt und mit Altersweisheit gesegnet. Du blickst zurück auf Dein Leben, was möchtest Du da sehen?

Menschen werden in einer Arbeitssituation dann gesund erhalten, wenn sie ein hohes Maß an Selbstbestimmung haben. In dem Moment, wo sie Bestimmer über ihr Leben sind, können sie freundlich kommunizieren, wo ihre Grenzen sind und die Arbeit dann gut und kompetent erledigen!

Das ist eine Frage der inneren Haltung! In dem Moment wo ich selbst bestimme, erlebe ich ein Gefühl von Selbstwirksamkeit!

In akuten Stresssituationen ist es ratsam, zu unterbrechen, eine Pause zu machen, tief Luft zu holen und sich zu bewegen – das hilft, den Stress abzubauen und den Stoffwechsel wieder zu normalisieren!

Vielleicht kann man auch überlegen, wer einen jetzt unterstützen kann oder was von den Arbeitsaufträgen wirklich wichtig ist!

Wichtig ist auch ein gelassener Umgang mit Fehlern. Denn diese ermöglichen Weiterentwicklung!

Ein Unternehmen lebt vom „Wir Gefühl“ und von „Zugehörigkeit“.

Wenn jemand anerkannt und wertgeschätzt wird, dann wird auch „Zugehörigkeit“ ausgedrückt!

Burnout ist eine Depression

In einem Interview mit der Zeitschrift „Psychologie Heute“ beschrieb Isabella Heuser, Psychologin und Psychiaterin und Leiterin der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Charité, Campus Benjamin Franklin, Berlin, das Ihrer Wahrnehmung nach die Leistungsgesellschaft die Diagnose „Depression“ unbedingt vermeiden will und diese Erkrankung bewusst in „Burnout um etikettiert“.

Konkret benennt sie, dass in ihrer Klinik hier mit den gleichen Medikamenten therapiert wird und sie Burnout als arbeitsbezogene Depression erlebt. Auch von meiner Wahrnehmung und Erfahrung ist ein massiver Überlastungsprozess ohne „Depression“ ziemlich unwahrscheinlich!

Abgrenzung Burnout und Depression?

Es gibt aber auch Professionisten, die zwischen Burnout und Depression nicht in einen Topf werfen wollen und eine Abgrenzung verlangen. Diese bestreiten auch nicht, dass viele Burnout-Patienten die gleichen Symptome wie bei einer schweren Depression aufweisen. Sie halten aber entgegen, dass die Dynamik eine deutlich andere sei.

Und: „Viele die an Burnout erkrankt sind, empfinden es als vernichtend und abwertend, wenn sie eine psychiatrische Diagnose bekommen und als depressiv bezeichnet werden. Sie sehen sich dann in ihrer Kompetenz und ihrem überdurchschnittlichen Einsatz, den sie vor ihrem Zusammenbruch gezeigt haben, überhaupt nicht gewürdigt! Und das ist für den „Heilungsprozess“ nicht förderlich.

Burnout ist aber auch eine Kompetenz

Auch wenn damit immer wieder Schwäche, Versagen, Energiemangel, Kontrollverlust und Kapitulation damit assoziiert werden und Betroffene oftmals von KollegInnen oder Vorgesetzten als „nicht belastbar“ abgestempelt werden.

Burnout ist auch ein „Leibwächter“ und auch ein „Sinn-Wecker“. Wer Erschöpfungssymptome nur als Schwäche und Inkompetenz erlebt, will sie so schnell wie möglich weghaben.

Dann aber bleibt das problemverursachende Muster jedoch bestehen. Hilfreicher und langfristig heilsamer ist es, die Symptome in Botschaften und wichtige Bedürfnisse zu übersetzen, die lange missachtet oder nicht erfüllt wurden!

Es ist den Menschen nicht möglich, ihren Körper zu beherrschen und fortlaufend zu Höchstleistungen zu zwingen – er ist keine Maschine!

Die menschliche Gesellschaft lebt inzwischen in dem Irrglauben, die Natur vollkommen nach allen ihren Wünschen formen zu können.

Dieses mechanische Verständnis wurde auch auf uns selbst und den unseren Körper übertragen. Damit denken wir, alles erreichen zu können. Ein Burnout konfrontiert uns damit, dass unsere Natur das nicht mitmacht und sich wehrt.

Die Klinik als Reparaturwerkstätte

Immer noch sehen viele die Klinik als Reparaturwerkstatt und hoffen, schnell wieder fit zu werden, um weitermachen zu können wie bisher. Sich einzugestehen, dass Burnout kein kleiner Schwächeanfall ist, sondern möglicherweise ein ganzes Lebenskonzept in Frage stellt, ist ein schmerzhafter Lernprozess!

Kritischer Moment im Langzeitkrankenstand

Spannend war auch die Erkenntnis, dass die von mir interviewten „Burnout Betroffenen“ unabhängig voneinander berichteten, dass sie während ihres Langzeitkrankenstandes einen besonders kritischen Moment erlebten: Nämlich jenen, an dem sich der Dienstgeber bei ihnen telefonisch meldete, um nachzufragen, wie lange denn der Krankenstand in etwa noch dauern würde ... dieser Wunsch nach Planbarkeit des Dienstgebers ist ja durchaus verständlich.

Aber: Er ließ die „Burnout Betroffenen“ in ein „Loch“ fallen, emotional – so wurde beschrieben – ließ sie diese Kontaktaufnahme – nach ihren ersten mühsamen Schritten in Richtung Normalität – wieder an den Beginn ihres „Burnout Prozesses“ zurückfallen! In wenigen Minuten wurde so ein bereits langsam einsetzender Genesungsprozess wieder zunichte gemacht und wertvolle Zeit entwertet!

Zurück noch zu meiner Ausbildung als Supervisor: Spätestens dann, wenn die finanziellen Rahmenbedingungen in Unternehmen enger und enger werden, haben Erkenntnisse im Rahmen von supervisorischen Aktivitäten natürlich Bedeutung für Klarheit und Überblick.

Doch greifen diese dann letztlich ins Leere, wenn sie auf eine Situation stoßen, in der finanzielle Fakten eine neue Realität geschaffen haben!

Was bleibt, ist dann die Möglichkeit darüber zu reflektieren, wie man sich dieser neuen Realität gegenüber absichern und schützen kann, um keine Schädigung zu erleiden!

„Burnout ist die Klimaerwärmung am Menschen“, hat meine Kollegin Martina Süß vermutlich nicht nur einmal gemeint. Ein generelles Umdenken in unserer endlichen Welt tut not!

Unendliches Wachstum und Beschleunigung können und werden nicht funktionieren! Und wir können nicht darauf warten, dass das jemand für uns tut – wir müssen selbst Handeln.

Wir alle sind die Gesellschaft ... wir haben selbst die Verantwortung für uns und unser Handeln wahrzunehmen!

Diese Verantwortung ist an niemanden delegierbar! Wir haben uns alle selbst wichtig und ernst zu nehmen!

Es schützen uns keine Gesetze ... und schon gar keine Politiker!

Schlaf

In den vergangenen 150 Jahren, seit der Einführung des elektrischen Lichtes, hat sich der Nachtschlaf in den Industrienationen um etwa eine Stunde verkürzt! Rund 50 % der Bevölkerung schlafen weniger als 7 Stunden, 15 % sogar weniger als 6 Stunden! Das tatsächliche Schlafbedürfnis beträgt bei Männern aber 7 bis 8 Stunden und bei Frauen 8 bis 9 Stunden. 20 % der Bevölkerung haben Schwierigkeiten, sich tagsüber wach zu halten, etwa 10 % nicken unwillkürlich ein!

Die permanente Verfügbarkeit und Erreichbarkeit, macht es sehr einfach, den Schlaf zu verkürzen. Und besonders in städtischer Umgebung gibt es kaum noch tiefe Dunkelheit! Selbst geringstes Restlicht, etwa von Straßenbeleuchtungen oder Stand-by-Anzeigen bei Elektrogeräten kann die Ausschüttung des Hormones Melatonin, welches ein biologisches Nachtsignal für den Körper darstellt, negativ beeinflussen!

Schlaf hat in unserer bewegten Zeit auch eine denkbar schlechte Nachrede: Manchmal gibt es unter sogenannten Leistungsträgern einen seltsamen Wettbewerb: „Mein Schlaf ist kürzer als Deiner“! Wenn Zeitbudgets knapp werden, wird zuallererst beim Schlaf gespart, mit teilweise gravierenden Folgen – von Herz-/Kreislauf über Magen-/Darm-Erkrankungen bis hin zu Diabetes und Krebs!

Wie schütze ich mich selbst vor Burnout?

Der Autor und Facharzt für psychotherapeutische Medizin, Psychiatrie und Psychotherapie, Andreas Hillert (Burnout – Zeitbombe oder Luftnummer?) meint bei dieser Frage, man möge sie durch eine positive Formulierung, eine Anti-Burnout Frage, ersetzen: Und er fragt: „Was macht ein gelungenes, glückliches Leben aus?“. Das hohe Pathos eines glücklichen Lebens beinhaltet das Wissen um die Endlichkeit alles Irdischen, um richtige, bewusste Augenblicke, das rechte Maß, Verantwortung und mitunter auch um bewussten Verzicht. Wir bestimmen unsere Werte selbst! Irgendwie ist an diesem Zugang durchaus etwas dran!

Burnout-Syndrom vermeiden

Viele Menschen in unserer westlichen Welt sind höchst leistungsorientiert und stellen die Arbeit oftmals in den Mittelpunkt ihres Lebens. Bei völlig überzogener Fixierung auf die berufliche Tätigkeit besteht die Gefahr, langfristig den privaten Kontakt zu anderen Menschen zu verlieren sowie krank und depressiv zu werden.

Die 12 wichtigsten Schritte dazu, sind nachstehend angeführt:

1. Versuchen Sie, Ihre Aufgaben möglichst perfekt zu machen und achten Sie darauf, dass Sie jede freie Minute dazu ausnützen.
2. Verschwenden Sie keine Zeit, um in Ruhe eine Zeitung oder ein Buch zu lesen, solange irgendwo eine unerledigte Arbeit herumliegt.
3. Verlassen Sie Ihren Schreibtisch auf keinen Fall, wenn nicht alles erledigt ist!
4. Vergeuden Sie keine Zeit mit Freunden, Verwandten oder anderen lästigen Verpflichtungen, diese stehlen Ihnen nur Ihre Zeit.
5. Selbstverständlich wird kein Bericht oder eine Projektarbeit abgegeben, wenn nicht alles 100 %ig recherchiert und erledigt ist (es ist bekannt, dass gerade die letzten 20 % unverhältnismäßig viel Kraft und Zeit kosten).
6. Nützen Sie Ihre Freizeit und erledigen Sie (am besten am Wochenende oder am Abend bis in die Nacht hinein) wichtige Arbeiten. Sie haben dann ungestört Zeit dazu.
7. Vergeuden Sie Ihre wertvolle Zeit nicht mit Hobbys, Sport, Kino oder Museumsbesuchen. Diese Tätigkeiten bringen Sie in ihrem Beruf nicht wirklich weiter.
8. Versuchen Sie, alle Arbeiten selber zu machen. Dann brauchen Sie sich nicht mit den Fehlern anderer Personen herumzuzügerln.
9. Vergleichen Sie sich möglichst oft mit anderen und setzen Sie alles daran, besser als diese zu werden.
10. Überzeugen Sie Ihre PartnerIn, dass Sie im Beruf unentbehrlich sind und später schon Zeiten kommen werden, wo die Möglichkeit gegeben ist, das Leben zu genießen.
11. Versuche Sie, möglichst viele Aufgaben anzunehmen, und sagen Sie nicht nein. Alle Menschen sind Ihnen dafür dankbar und schätzen Ihre Hilfsbereitschaft.
12. Machen Sie möglichst selten Urlaub, und wenn, dann fragen Sie regelmäßig im Betrieb nach, ob alles ordnungsgemäß läuft!
13. Um Ihre Kompetenzen noch zu erhöhen, versuchen Sie, zusätzlich berufsbegleitend noch jede Menge Ausbildungen zu absolvieren!
14. Um imagemäßig gesellschaftlich wirklich ernst genommen zu werden engagieren Sie sich freiwillig und ehrenamtlich in der noch raren verbliebenen Freizeit ... oder am besten auch in einer politischen Funktion!

Resilienz nützen

Eine wichtige, persönliche Ressource stellt in diesem Zusammenhang die Resilienz dar, also die Fähigkeit des Menschen, mit auch schwierigen Situationen gut zurecht zu kommen. Resilienz kann bedeuten, in der Freizeit entlastende und ausgleichende Aktivitäten wie etwa Sport, Musik hören oder Tanzen auszuüben. Die Spezialisten sprechen dabei auch von „self-caring“. Doch genau dieses „aufmerksam um Sich-

Selbst-Kümmern“ wird von vielen Menschen vernachlässigt und das wird oft mit der hohen Arbeitsbelastung begründet.

Die gute Nachricht: Resilienz ist nicht etwas Angeborenes. Resilienz kann im Lauf des Lebens erlernt und geübt werden.

Unter Resilienz sind Orientierungsmuster und Handlungsmuster zur Krisenbewältigung – sie stärken unser psychisches Immunsystem. Damit kann man lernen, konstruktiv mit Krisen und Belastungen umzugehen und trotz widriger Umstände oder Schwierigkeiten ein erfülltes Leben zu führen.

Folgende Resilienzfaktoren werden angeführt:

1. Akzeptanz: Annehmen was geschieht. Es ist wie es ist!
2. Optimismus: Darauf vertrauen, dass es besser wird!
3. Selbstwirksamkeit: Auf die eigenen Bedürfnisse achten. Sich entscheiden und den eigenen Weg zu gehen!
4. Verantwortung: Die Opferrolle verlassen! Verantwortung übernehmen und die eigenen (Leistungs)grenzen akzeptieren.
5. Netzwerkorientierung: Sich trauen, andere um Hilfe zu bitten und Hilfe anzunehmen!
6. Lösungsorientierung: Die Dinge angehen, aktiv werden! Die Wünsche für das eigene Leben entdecken! Sich selbst wichtig sein!
7. Zukunftsorientierung: Das eigene Leben planen, für die Realisierung der eigenen Pläne sorgen!

Keine wirklichen gesellschaftspolitischen Veränderungen in Sicht

In Zeiten des allgemeinen Einsparens und des Kürzens wird wohl vorerst alles wie gehabt weiterlaufen. Der Großteil der Unternehmen wird erst dann wirklich innehalten und sich ernsthaft und nachhaltig dem Thema „Überforderung“ annehmen, wenn sie mehr und mehr Probleme beim Rekrutieren von Fachpersonal haben.

„Machen Sie alles, dass mein Mitarbeiter bald wieder gesund zurück kommt“ erzählte mir ein Supervisionskollege, wird er von einem Unternehmen angefleht, „wir kommen ohne sein Wissen nicht mehr weiter“. Ob hier eine Erkenntnis zu spät kommt?

„Wirtschaftsfaktor“ Burnout

„Burnout“ kurbelt aber auch die Wirtschaft an: Ein neuer riesiger, beinahe unüberschaubarer Markt hat sich aufgetan: Seminare, Workshops, Ausbildungen etc. werden angeboten, um Unternehmen und Arbeitnehmern die Hintergründe des Entstehens von „Burnout-Prozessen“ näher zu bringen. Unüberschaubar bezeichne ich den Markt deshalb, weil sich da zum Teil natürlich auch Anbieter von Fortbildungsveranstaltungen befinden, die bis vor kurzem oder auch parallel dazu auch Weiterbildungen zum weiteren Ausbau von Leistungs- und Effizienzsteigerungen etc. anbieten und eben jetzt ein neues Geschäft mit „Burnout“ wittern. Ich wünsche mir, dass am Thema „Burnout“ Interessierte hier sorgfältig die „Spreu vom Weizen“ trennen, denn ich denke, bei diesem ernsthaften Thema darf die „Lufthoheit“ nicht an die „Gewinnmaximierer“ weiter gegeben werden. Es geht hier um eine grundsätzliche

Lebens- und Werterhaltung, und um eine „neue Kultur der Arbeit“ und diese ist bei diesen Anbietern sicherlich nicht zu finden! „Wo Geld zum Ziel wird, gewinnt es die Kraft, alle anderen Werte als Mittel für sich herabzudrücken“, so der Begründer der deutschen Soziologie, Georg Simmel, in seinem Traktat „Philosophie des Geldes“. Wo Geld zum absoluten Gut wird, kommt es zu „pathologischen Ausartungen“ – und das hat Simmel schon 1900 festgestellt!

„Innovatives Potential“ von Burnout

Und ein Hoffnungsschimmer meinerseits: Burnout hat aber auch ein „innovatives Potenzial“. Der ausgebrannte, erschöpfte Mensch ist ein Pionier auf dem Weg in ein verändertes Denken, das mehr auf Ressourcen achtet. Und damit könnte es ein möglicher Vorbote eines neuen „Nachhaltigkeitskapitalismus“ sein.

In unserer gesellschaftlichen Ideologie wird Endlichkeit tabuisiert. Wir tun so als gebe es keine Grenzen! Burnout spiegelt auf der individuellen Ebene unser kulturelles Muster, welches Begrenzungen leugnet!

Burnout ist also auch eine Chance auf Kulturveränderungsprozesse!

„Wie stelle ich sicher, dass ich nie ein Burnout bekomme?“ Der Buchautor und Klinikleiter Andreas Hillert schildert, dass er auf diese Frage nur eine einzige Antwort parat hat:

„Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst und stellen Sie sich folgende persönliche Frage – Wie stelle ich mir ein glückliches, erfülltes Leben vor?“. Wenn Sie die Antwort formuliert haben und sich dieses Ziel bewusst vor Augen halten, werden Sie kaum in Gefahr kommen, mit Burnout konfrontiert zu werden!

Zukunftsaussichten:

Sehr nachdenklich gemacht haben mich die Musiker Hans Platzgumer und Didi Neidhart, die in ihrem Buch „Musik-Müll“ auch die globale gesellschaftliche Entwicklung durchleuchten und mir dabei ganz eindringlich vor Augen geführt haben, in welchem „Klima“ „Burnout“ heute gedeiht: Ein Auszug aus diesem Essay soll das verdeutlichen:

Wir haben das Träumen verlernt, das vor einigen Jahrzehnten noch hoch im Kurs stand. In Ermangelung der eigenen Vorstellungskraft von Alternativen finden wir uns mit einer ausbeuterischen Welt zurecht, die aus den Rudern läuft. Wir sehen, wie sie zerbricht, wie wir zerbrechen unter ihr, aber wir nehmen es hin, weil wir nicht an bessere Alternativen glauben. Nicht als Tyrannei verstehen wir dieses System, sondern als Wirt. Wir begreifen uns nicht als Opfer seines Diktats, sondern als Parasiten, die eine Symbiose mit dem Wirtstier anzustreben haben.

Die Einbettung in einer von globalisierter Ökonomie dominierten Gesellschaft, deren „Geiz ist geil“ und „Take The Money An Run“ Mottos sich als Weltverständnis eingebrannt haben. Alles in dieser Welt geschieht gleichzeitig, entsteht und verschwindet in einem Atemzug. Alles muss dies tun, sonst hat die Wirtschaft ein Problem, dem sich zu stellen, sie noch nicht bereit ist! Für das Wohlbefinden der

Kunden müssen die Regale stets gefüllt sein, auch wenn 30 % unserer Lebensmittel auf dem Müll verrotten!

Der Geschwindigkeitsrausch unseres technischen Fortschritts im Sog des schwankenden Kapitalismus ist eine unheilvolle Spirale nach unten. Ein Wettlauf, der auf Dauer nicht durchzuhalten ist. Wir sind die Opfer unserer eigenen Entwicklung, unserer Sozialisation, unserer Evolution. Wir nehmen an dem Wettrennen nach kurzfristigen Renditen teil – wissentlich oder unfreiwillig. Auch wenn es uns Angst macht oder vielleicht sogar geil! Wenn wir überleben wollen, können wir nicht anders als mitzurennen, wohin auch immer ... unendliches Wachstum und Beschleunigung auf einem endlichen Planeten kann auf Dauer nicht funktionieren!

Wer ernsthaft darüber nachdenkt, kann das nicht wollen, aber trotzdem machen alle mit. Vor den großen Problemen, die wir jetzt und in sprunghaft nahender Zukunft bewältigen müssen, erstarren wir in Ratlosigkeit. Die Erderwärmung, die Schuldenkrise – wir geben uns einem fatalen Fatalismus hin, weil wir als Einzelpersonen, einzelnen Organisationen oder Länder nicht wissen, wie Katastrophen und Unrecht abgewendet werden kann, die sich in derartiger Komplexität über den Globus spannen.

Wir können unseren Politikern nicht mehr glauben und vertrauen und haben unseren Untergang vor Augen. Alles hat ein Ablaufdatum, das immer näher rückt! Und jeder, der in dem System seine Vorteile erkennt, quetscht heraus, was er kann, solange er noch kann. Manisch gehetzte KonsumentenInnen tragen dazu bei, das System zu erhalten, solange das noch irgendwie möglich ist. Wer sich dem Kreislauf verweigert für den ist in der Leistungsgesellschaft kein Platz!

In unserer gesellschaftlichen Ideologie wird Endlichkeit tabuisiert. Wir tun so als gebe es keine Grenzen! Burnout spiegelt auf der individuellen Ebene unser kulturelles Muster, welches Begrenzungen leugnet! Burnout ist also auch eine Chance auf Kulturveränderungsprozesse!

Literaturtipps:

- Das Burnout-Syndrom, Theorie der inneren Erschöpfung, zahlreiche Fallbeispiele, Hilfen zur Selbsthilfe – Matthias Burisch, Springer Verlag
- Die Burnout Lüge, Was uns wirklich schwächt, wie wir stark bleiben – Martina Leibovici-Mühlberger, edition a, Wahres Leben
- Wenn Du es eilig hast, gehe langsam, Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt – Lothar J. Seiwert, campus Fankfurt, New York

Rückmeldung:

- Was hat mir gut gefallen?
- Was ist mir aufgefallen?
- Was hat nicht gepasst?
- Was nehme ich mit?
- Was ist zu kurz gekommen?

Link zu meiner Radiosendung vom Jänner 2014 zum Thema „Burnout“ <http://cba.fro.at/252113>, weiters zwei Radiosendungen vom Juni 2016 zum Thema „Überleben in einer ver – rückten Arbeitswelt“, Teil 1: <https://cba.fro.at/317733>

und Teil 2: <https://cba.fro.at/318009> sowie meine Telefonnummer 0650/4701668 und Mailadresse christian@aichmayr.com und meiner homepage www.burnout-berater.com

Burn-Out-Prävention

Sechs Ideen für mehr Ausgleich (nach Hans-Peter Unger und Karola Kleinschmidt)

- **30 Minuten am Tag für mich:**

Sich täglich zumindest eine halbe Stunde Zeit nehmen, in der man einfach bei sich ist, sich spürt und weder grübelt noch plant!

- **Übergänge als Kraftquellen nutzen:**

Es ist wie im Sport. Wir brauchen eine Auf- und Abwärmphase. Nach einer Tätigkeit (Beruf, Familie etc.) in der Zeit des Wechsels zur nächsten Aufgabe (Meeting, Kinder abholen etc.) einen kleinen Moment der Ruhe und des Zu-sich-Kommens einbauen. Ein Mini-Spaziergang, eine Atemübung, ein bewusstes Musikhören.

- **Ja-Puffer einbauen:**

Wenn man jemand ist, der sehr schnell „Ja, mache ich!“ sagt, gewöhnen Sie sich ein Verzögerungsritual an. E-mails erst mal eine halbe Stunde liegen lassen. Anrufe auf den Anrufbeantworter laufen lassen oder mit „Ich muss das hier mal checken, ich rufe später zurück!“ beantworten. Das Zeitfenster gibt Raum für Reflexion.

- **Drei gute Dinge am Tag:**

Wer sich abends kurz notiert, welche drei Dinge heute gut gelaufen sind, rückt seine Wahrnehmung vom Tag ins rechte Licht, denn das Positive geht sonst oft verloren, während der Ärger einem nachhängt.

- **Weglassen statt draufpacken:**

Beim Planen des Tages die Liste am Ende nochmals ansehen, und sich zwei Dinge fragen: Wenn ich an diesem Tag nur eine Sache erledigen könnte, was wäre mir das Wichtigste? Und: Was könnte ich heute auch weglassen?

- **Ein heiliger Termin:**

Zumindest einmal in der Woche sollte man eine Verabredung mit dem Partner/der Partnerin haben oder zumindest mit dem besten Freund / der

besten Freundin wenn gerade kein Partner/In zur Verfügung steht. Was macht zusammen Freude? Kino, Theater, Tanzen, Bewegung, Essengehen? Dieses Date wird dann zum „heiligen Termin“ erklärt, der keine Absage toleriert!

Ressourcen in der Arbeit

Wie und wodurch nährt mich meine Arbeit zur Zeit?

Belastungen in der Arbeit

Wo und wie – in welchen Situationen belastet mich meine Arbeit zur Zeit? Woran

Ressourcen in der Arbeit

Wie und wodurch nährt mich meine Arbeit zur Zeit?

Belastungen in der Arbeit

Wo und wie – in welchen Situationen belastet mich meine Arbeit zur Zeit? Woran merke ich, dass ich belastet bin?

Seit wann – Gibt es bestimmte Zeiten, in denen ich stärker belastet bin? Eventuell seit wann ich stärker belastet bin:

(Früh)Warnsignale bei Belastung: Woran kann ich merken, dass ich aufpassen muss? Äußere Anzeichen? Bestimmte saisonale Stress-Häufungen? Menge an KlientInnen etc? Vor dem Urlaub?

Innere Anzeichen? Anspannung, Schmerzen, Unlust in die Arbeit zu gehen, Schlafstörungen, Essverhalten, Aggression, Rückzugsbedürfnis, depressiver Einbruch, bzw. was sonst?

Welcher Mensch aus meiner Umgebung darf mich warnen, weil er/sie die Zeichen erkennt? -----

Aufgabe: Zuerst für sich alleine reflektieren, danach Austausch in der Kleingruppe, dann Bericht aus den Kleingruppen im Plenum.

Frage: Ist mir etwas klarer geworden? Gibt es für mich Möglichkeiten, Belastungen entgegenzuwirken? Was tut mir gut, was sind meine „Tankstellen“?

Ja-Sagen und Nein Sagen

Kosten eines vorschnellen „Ja“

Machen Sie sich klar, was es Sie eigentlich kostet, zu oft „ja“ zu sagen. Das kann Ihnen eine gute Portion Motivation und Anreiz geben, ab sofort etwas konkreter zu überlegen, ob Sie vielleicht nicht doch einmal etwas ablehnen.

Kosten für ein vorschnelles Ja-sagen sind z. B.

- Weniger Zeit, Kraft, Energie u. ä. für Ihre eigenen Vorhaben und Projekte oder für die Menschen, für die sie lieber etwas tun würden
- Sehr oft Stress, weil die zusätzlichen Aufgaben ja zu denen hinzukommen, die Sie ohnehin schon zu erledigen haben
- Häufig Ärger darüber, dass Sie doch wieder nachgegeben haben
- Nach einer gewissen Zeit das nagende Gefühl, ausgenutzt zu werden

Auch wenn Beziehungen nicht nach kaufmännischen regeln zu bewerten sind, so sollte doch das Verhältnis von Geben und Nehmen im Großen und Ganzen ausgeglichen sein.

Das gilt für den Job genauso wie für Freundschaften oder die Familie.

Wenn Sie dauerhaft mehr geben als Sie bekommen, werden Sie unzufrieden.

Es gilt hier, besser für sich zu sorgen.

Indem Sie sich klarmachen, was es ganz konkret für Sie bedeutet, immer wieder etwas für andere zu tun, kommen Sie in Kontakt mit Ihren eigenen Bedürfnissen.

Menschen, die sich schwer damit tun, „nein“ zu sagen, stellen ihre eigenen Bedürfnisse oft hinten an.

Auf Dauer aber höhlt das aus und macht unzufrieden.

Sie selbst sind auch wichtig!

Ihre Zeit ist genauso wichtig, wie die anderer Leute, Ihre Kraft ist auch nicht endlos und es steht Ihnen – genau wie jedem anderen zu – gut für sich zu sorgen.

Erste Hilfe bei Schwierigkeiten „Nein“ zu sagen

Erlauben Sie sich, „Nein“ zu sagen.

Dann, wenn Sie sich nämlich klar gemacht haben, dass Sie für jedes „Nein“, das Sie nicht sagen, auch einen Preis zahlen, fällt es Ihnen vielleicht leichter, sich selbst die Erlaubnis dafür zu geben, irgendwann auch einmal an sich und nicht nur an andere zu denken.

Sie sind kein schlechter Mensch, wenn Sie eine Bitte ablehnen.

Niemand kann ständig für alle bereit stehen.

Der Vorwurf, egoistisch zu sein, kommt schnell – aber gut für sich zu sorgen, ist kein Egoismus, das ist notwendige Selbsterhaltung.

Sie können anderen nur dann wirklich etwas geben, wenn Sie selbst genug Kraft und Energie haben – und vor allem dann, wenn Sie gerne tun, worum man Sie bittet und sich das alles zeitlich gut ausgeht.

Wie sage ich es?

Wenn Sie „Nein“ sagen müssen, so ist es für Sie wie auch für den anderen einfacher, wenn Sie unmissverständlich, **klar und deutlich kommunizieren**.

Machen Sie keine langatmigen Rechtfertigungen oder Entschuldigungen, keine weitschweifigen Einleitungen, sondern beginnen mit dem Wesentlichen, was da ganz klar lautet: **Nein!**

Beginnen Sie Ihre Aussage mit dem Wort „Nein“: Nein, das mache ich nicht. Nein, tut mir leid, heute nicht. Nein, das kann ich dieses Mal nicht machen.

Eventuell zum optischen verstärken: Schütteln Sie gleich zu Beginn den Kopf, halten Sie dabei Blickkontakt!

Einige Möglichkeiten, wie Sie respektvoll **„Nein“** sagen können:

Verständnis zeigen

Indem Sie Verständnis für die Bitte des anderen zeigen, wirkt jedes Nein schon viel weicher.

Sagen Sie so etwas wie „Dass Du so im Zeitstress bist, tut mir sehr leid – aber ich kann heute trotzdem nicht zusagen“.

Oder: „Ihr Team steht da wirklich stark unter Druck, leider ist es trotzdem nicht möglich, dass eine Arbeitskraft von uns zu Ihnen wechselt“.

Bedanken

Eine schöne Geste ist, sich dafür zu bedanken, dass der andere einem die Aufgabe zutraut oder das Vertrauen in uns hat:

„Ich fühle mich geehrt, dass Sie da an mich denken, aber mein Terminkalender ist leider komplett voll“.

Oder: „Das ist ein schönes Kompliment, dass Du mir das zutraust, aber ich kann leider nicht.“

Mit Humor

In manchen Situationen ist Humor eine wundervolle Möglichkeit, ein Nein zu verpacken.

Aber Vorsicht! Nicht jeder versteht jede Art von Humor! Im Zweifelsfall sollten Sie deshalb doch lieber eine neutrale Formulierung wählen!

Manchmal reicht auch ein Teil-Nein!

Häufig muss man gar kein striktes „Nein“ sagen.

Wenn Sie z. B. nur heute keine Zeit haben, es Ihnen aber nichts ausmachen würde, die Aufgabe morgen zu übernehmen, dann könne Sie das genauso sagen.

Oder vielleicht sind Sie bereit, zumindest einen Teil der Bitte zu erfüllen, dann bieten Sie das an!

Oder es wäre z. B. auch folgende Situation möglich: „Das ist eine interessante Aufgabe, aber Sie kennen meinen Aufgabenbereich. Ich kann das nur dann übernehmen, wenn wir etwas anderes von meinen Aufgaben weglassen“.

Gegenangebot machen

Es ist natürlich auch möglich, einen Gegenvorschlag zu machen – also vielleicht eine andere Idee anzuregen, wie derjenige sein Anliegen lösen kann.

Sie zeigen damit, dass Ihnen der andere nicht egal ist, machen aber auch klar, dass Sie selbst nicht zur Verfügung stehen.

In hartnäckigen Fällen

In der Regel reicht es aus, wenn Sie konsequent bei Ihrem Nein bleiben.

Aber es gibt auch Mitmenschen, die – gerade wenn diese von Ihnen kein Nein gewohnt sind – hartnäckig davon ausgehen, Sie doch noch „rumzukriegen“.

Hier ist dann ein deutlicheres Wort angesagt, wie z. B. „Du möchtest mich jetzt offenbar mit allen Mitteln dazu bringen, dass ich „Ja“ sage – tut mir wirklich leid, aber dieses Mal zieht nicht.

„Ihnen scheint sehr wichtig zu sein, mich umzustimmen. Aber leider kann ich nur einmal wiederholen, dass es heute nicht geht.“

Noch ein Denkanstoß

Wie gehen Sie selbst damit um, wenn jemand anders „Nein“ sagt.

Können Sie das „Nein“ akzeptieren oder neigen Sie dazu, den anderen umstimmen zu wollen?

Finden Sie es angemessen, wenn andere Ihren Bitten nicht immer nachkommen oder fühlen Sie sich dann verletzt oder beleidigt?

Können Sie mit Ihrer Enttäuschung gut umgehen oder reagieren Sie verärgert, wütend, verletzt etc.

Wenn Sie sich diese Fragen ehrlich beantworten und ggf. hier im Sinne des „Rechts zum Nein-Sagen für Alle“ etwas an sich arbeiten, wird es Ihnen auch leichter fallen, sich dieses Recht selbst zu nehmen.

<https://zoom.us/j/99588509856?pwd=RkVhUHdENE1tV05oOWVTL3RtcXJZdz09>



AK 1 - Überleben in einer ver – rückten
Arbeitswelt

Christian Aichmayr
Moderation: Stefan Hindinger (BAWO Obfrau-
Stellvertreter)

Zugangslink: [https://zoom.us
/j/99588509856?pwd=RkVhUHdENE1tV05oOW
VTL3RtcXJZdz09](https://zoom.us/j/99588509856?pwd=RkVhUHdENE1tV05oOWVTL3RtcXJZdz09)

Meeting-ID: 995 8850 9856
Kenncode: 348751