



## Ausgebrannt und weggeworfen? burnout

„Burnout“ (ausgebrannt sein) kannte man bisher vor allem bei sozialen Berufen, in denen Menschen sich übermäßig für „Schwache“ aufopfern. Betroffen sind paradoxerweise besonders engagierte, hochmotivierte, aufopferungsvolle und pflichtbewusste MitarbeiterInnen.

Heute klagen rund ein Drittel aller Beschäftigten im industriellen Bereich und im Dienstleistungssektor über ständige Überlastung. „Die Batterie ist leer“, „Der Job macht mich fertig“, solche und ähnliche Über-

schriften häufen sich in Magazinen und Tageszeitungen. Noch ist so mancher bereit, sich für „seine“ Firma aufzuopfern: „Der Kunde ist König“, auch wenn die Arbeitszeit schon längst überschritten ist. Angst vor Arbeitsplatzverlust zwingt viele Beschäftigte, ständig über das erträgliche Ausmaß hinaus zu arbeiten. Die Folgen: Man fühlt sich erschöpft, leer, total kaputt. Wer bei der Arbeit und auch privat über längere Zeit in einem Zustand der „emotionalen Erschöpfung“ gefangen ist, leidet

unter „Burnout“ und läuft Gefahr, krank zu werden. Diese Krankheiten sind jedoch schwer festzustellen und enden für viele in einer Lebenskrise. Spätestens dann besteht die Gefahr, als „Lohn“ für einstmals übermäßiges Engagement den Fußtritt in Form einer krankheitsbedingten Kündigung zu bekommen. Je früher die ersten Anzeichen wahrgenommen werden, desto besser sind die Chancen, dem entgegenzusteuern.

Dieser Tipp soll dabei helfen.

### Studien belegen Handlungsbedarf

#### Dänemark (Puma)

Nach einer dänischen Studie (1999) des „Puma“ (Projekt zu Burnout, Motivation und Arbeitszufriedenheit) leiden 22,2 Prozent der Befragten an persönlichen Folgen von Burnout, 19,7 Prozent an beeinträchtigenden Arbeitssituationen und 16,6 Prozent an Schwierigkeiten im Umgang mit anderen Menschen („Klienten“). Die Studie wurde im sozialen Bereich durchgeführt.

#### ILO

Stress, Depressionen, Angstzustände und psychische Zusammenbrüche sind immer weiter verbreitet, heißt es in einem neuen Bericht der internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Der Anteil der 25 bis 30-Jährigen, die Antidepressiva einnehmen, hat sich Ende der 80er Jahre in drei Jahren von 0,1 auf 1,1 Prozent erhöht. Sieben Prozent der Deutschen, die vorzeitig in Ruhestand gehen, tun dies auf Grund von psychischen Leiden. Die deutsche Wirtschaft verliert jährlich ca. fünf Milliarden DM durch diese Entwicklung, weil Krankheitstage aufgrund psychischer Leiden zweieinhalb mal so lange dauern.

#### Emnid

Eine Studie des Emnid Instituts ergab in einer repräsentativen Befragung von 2000 ArbeitnehmernInnen bereits 1996, dass 25 Prozent der Befragten angaben, sich durch die Arbeit „ausgebrannt zu fühlen“.

## Bin ich burnout-gefährdet?

### Diese Symptome müssen ernst genommen werden

Prüfe, ob eine oder mehrere der folgenden Aussagen über einen langen Zeitraum zutreffen:

#### In der arbeitsfreien Zeit

- Ich kann nach der Arbeit nicht mehr abschalten (z.B. Konzentrationsstörungen, ständiges Grübeln, Schlafstörungen, fehlende Entspannung).
- Mir graut vor dem nächsten Arbeitstag (z.B. Angst vor Fehlern, Probleme im Team, Angst, die Arbeit nicht mehr zu bewältigen).
- Ich habe spürbare Gesundheitsstörungen durch die Arbeit (z.B. im Muskel-Skelettsystem, Verdauungsapparat, Kreislaufprobleme, psychische Störungen).
- Meine Freizeit wird durch die Arbeit aufgefressen (z.B. keine Zeit mehr für Familie und Freunde, Hobbys liegen brach).

#### Bei der Arbeit

- Ich arbeite ständig länger als geplant (z.B. Ableistung von vielen Überstunden).
- Die Tätigkeit frustriert mich ständig (z.B. keinen Sinngehalt mehr in der Arbeit sehen).
- Die Zusammenarbeit mit den KollegInnen frustriert mich häufig (z.B. Mobbing, Diffamierung, menschliche Konflikte).
- Zum Feierabend bin ich fix und fertig (z.B. körperliche/psychische Erschöpfung).
- Die Arbeit macht mich gefühlsmäßig kaputt.

Tipps für den  
Arbeitsplatz

Die persönlichen und betrieblichen Risiken **2**

Das fordert der Gesetzgeber **3**

Wege aus der Erschöpfung **4**

# Warum Burnout heute ein Thema im Betrieb ist?

Früher sah man Burnout überwiegend als individuelles Versagen oder Fehlverhalten. Zumindest in der Forschung wird heute zunehmend akzeptiert, dass Arbeitsbedingungen bei der Entstehung eine wichtige Rolle spielen können. **Burnout ist ein schleichender Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum entwickelt und in der Regel zwei Ursachen hat:** die Arbeitsbedingungen und bestimmte Persönlichkeitsstrukturen.

## Warnsignale: Die kritische Belastungsgrenze ist überschritten

- rasche Ermüdung bis zur totalen Erschöpfung,
- schnelle Gereiztheit, ständige Ungeduld anderen gegenüber,
- ständige Selbstzweifel an der eigenen Tätigkeit,
- Phasen der Überarbeit schlagen um in Gleichgültigkeit,
- die Fähigkeit, mit anderen kollegial umzugehen, schwindet. Andere werden zunehmend als Objekte gesehen,
- Gleichgültigkeit in zwischenmenschlicher Beziehung stellt sich ein.

## Wie verläuft Burnout ?

**1. Phase** Entweder: **Begeisterung** und **Idealismus** für die Arbeit, die Kunden und die Firma. Oder: Übermäßiger Einsatz für den Job aufgrund des schlechten Arbeitsmarktes oder aufgrund von **Ängsten** (vor Entlassung, vor Vorgesetzten, jüngeren KollegInnen usw.). Diese Phase kann man auch mit **Arbeitssucht** beschreiben, weil die folgenden Phasen denen einer Sucht "karriere" mit Alkohol ähneln, manchmal sogar in ihr enden.

**2. Phase** Bedingt durch beginnende **Erschöpfungsphasen**: Gesundheitsstörungen, reduziertes Engagement für die Arbeit und für andere KollegInnen, Leistungseinbrüche, ohne dass dies immer gleich offensichtlich werden muss.

**3. Phase** **Abbau der Leistungsfähigkeit**, der Motivation und Kreativität durch körperliche Überanstrengung, seelische Störungen, Stress und die Folgen der sozialen Probleme mit KollegInnen und/oder Kunden. Als psychosomatische Reaktionen treten ernsthafte Gesundheitsprobleme auf.

**4. Phase** **Verzweiflung**, innere Leere, Gefühle der absoluten Sinnlosigkeit. Beruflich und privat sind keine Reserven mehr vorhanden. Es herrschen Desillusionierung und persönliche Schuldzuweisungen anderen gegenüber vor. Die Hemmschwelle für Medikamente, Beruhigungsmittel oder Alkohol sinkt. Folgen können Konzentrations- und Gedächtnisschwäche sowie Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit und damit verringerte Produktivität sein. Aus vermeintlichem Selbstschutz geht der Betroffene in ein rigides Schwarz-weiß-Denken über. Gesundheitliche und psychosoziale Belastungen werden für andere sichtbar. Es treten psychosomatische Reaktionen wie in extremen Stresssituationen auf: Von der Schwächung der Immunreaktion über die Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit, Schlafstörungen und Kopf- und Rückenschmerzen, Verzweiflung, Hoffnungslosigkeit und Gefühle der absoluten Sinnlosigkeit sind bestimmend.



Vor allem in der Anfangsphase sind die Übergänge zwischen starkem Engagement und einer möglichen Hyperaktivität, die zum krankmachenden Burnout führen kann, fließend. Ständige freiwillige Mehrarbeit und ein Gefühl der Unentbehrlichkeit, der Eindruck, nie Zeit zu haben, sind Merkmale. Dabei werden oft eigene Bedürfnisse verleugnet, Misserfolge und Enttäuschungen verdrängt. Die sozialen Kontakte werden eingeschränkt.

## Risiko Arbeitsbedingungen

Schlechtes Betriebsklima und miese Arbeitsbedingungen können die Entwicklung zu Burnout fördern. Insbesondere:

**Schlechte Arbeitsorganisation führt zu ständiger Mehrarbeit.** Die Arbeit ist in der normalen Zeit nicht zu mehr schaffen, weil die Arbeitsmenge zu groß ist und die Termine immer enger gesetzt werden.

**Es gibt keine positive Rückmeldung über die geleistete Arbeit.** Das führt zu Unsicherheit und Unklarheit über die Ergebnisse der eigenen Arbeit. **Das Betriebsklima ist von Druck und Ängsten geprägt.** Durch diesen Stress entstehen Fehlleistungen, die eine Spirale von Mehrarbeit, neuen Fehlern usw. in Gang setzen.

**Mobbing** führt bei einigen Betroffenen dazu, dass sie ihr Problem durch besonderen Eifer und Mehrarbeit ausgleichen wollen.

**Neue Risiken sind durch neue Arbeitsmethoden** wie lean production, Gruppenarbeit etc. und die Weitergabe des Marktdruckes entstanden. Auslöser für Burnout ist oft eine an-

fängliche Begeisterung für das Neue. Die Negativseite von mehr Eigenverantwortung und wachsender Aufgabenvielfalt: Viele verfallen in einen „Leistungssog“.

In modernen IT- und Dienstleistungsunternehmen ist selbstständiges Arbeiten angesagt. Zielvorgaben werden über Projekttermine gesetzt. IT-Abteilungen auch in großen, tarifgebundenen Unternehmen scheinen keine Arbeitszeitregelungen zu kennen. In den „Start-Ups“ ist man „eine Firma“ und macht was das Team erwartet und der Markt verlangt. Aufstiegschancen, relativ hoher Verdienst, Aktienoptionen locken zu übermäßiger Verausgabung. Nicht erst der Börsenkrach der „new economy“ hat manche Beschäftigte durch ökonomische Verluste in die Verzweiflung gestürzt. Auch schon vorher ist so mancher „ausgebrannt“, weil er bei zu viel „Feuer“ für seinen Job vergessen hat, neuen „Brennstoff“ zu sammeln. Die Zeitbombe für Burnout tickt.

## Risiko „Persönlichkeit“

Den typischen „Ausbrenner-Typ“ gibt es nicht. Burnout wird individuell erlebt und äußert sich auch verschieden. Folgende Verhaltensmuster und Persönlichkeitsmerkmale können Burnout aber begünstigen:

●●● „Perfektionisten“ mit hohen beruflichen Erwartungen und hochgesteckten Zielen. **Was nicht hundertprozentig gelingt, gilt bereits als Versagen. Sowohl Erfolge als auch Misserfolge spornen zu noch größerem Arbeitseinsatz an, Arbeitsprobleme werden mit nach Hause genommen.**

●●● Personen, die dazu neigen, sich bei Misserfolgen wie bei Erfolgen selbst abzuwerten. **Diese negative Selbsteinschätzung macht es ihnen schwer, auf andere zuzugehen und um Unterstützung zu bitten.**

●●● Leistungs- und erfolgsorientierte Personen, die sich zuviel „aufbürden“, um das eigene Selbstwertgefühl zu stärken. **Diese Persönlichkeitsstruktur - häu-**

**fig die Kehrseite von Idealismus und Helferorientierung - macht anfällig für Enttäuschungen, wenn „Erfolge“ bzw. „Aufopferung“ nicht genügend gewürdigt werden.**

●●● Menschen, die ständig die Anerkennung von anderen brauchen, da sie sich selbst nicht anerkennen. **Es fällt ihnen schwer, anderen - und vor allem sich selbst - Grenzen zu setzen, Nein zu sagen.**

●●● Personen, die ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse nicht ernst nehmen und nicht auf körperliche Warnsignale hören. **Arbeit ist Lebensinhalt, das „gesunde“ Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben ist aus dem Lot geraten.**

●●● Menschen, denen es schwer fällt, konstruktiv mit komplexen und belastenden Arbeitsbedingungen umzugehen. **Beruflich und privat haben sie keine Reserven mehr, um mit stressigen Arbeitsbedingungen fertig zu werden oder sie zumindest in Ansätzen zu kompensieren.**

Die Folgen:  
Druck, Anspannung,  
Stress ohne Ende,  
Arbeit bis ins häusliche  
Schlafzimmer



## Burnout

●●● möchte sich niemand gern eingestehen. Zum einen nagt es, weil es als Versagen empfunden wird, gewaltig am Selbstbild. Zum anderen kann es auch riskant sein, wenn man dem Druck am Arbeitsplatz nicht mehr gewachsen scheint. Denn das wird von Vorgesetzten oft als Leistungsschwäche und Ineffizienz gewertet.

●●● wird deshalb oft über Jahre hinweg geleugnet und Hilfe erst geholt, wenn bereits eine ernsthafte Erkrankung vorliegt.

●●● ist kein Persönlichkeitsdefekt und auch kein persönliches Problem - auch wenn dies in der Praxis, wie bei Mobbing, gern so gesehen wird. Denn es ist einfacher, den Betroffenen individuell zu helfen oder sich von ihnen zu „trennen“, als die Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen oder einer Organisation zu verändern.

●●● muss immer vor dem Hintergrund der Arbeitsbedingungen gesehen werden. Persönliche Veranlagungen beeinflussen zwar die Fähigkeit, konstruktiv mit psychischen Belastungen und Stress am Arbeitsplatz umzugehen. Scheitert dies jedoch, indem beispielsweise im Betrieb nichts getan wird, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, dann ist der Weg in eine Burnout-Krise vorgezeichnet.

Text „Burnout-Verlauf“ leicht abgewandelt aus dem Info der Angestelltenkammer Bremen und „Risiko Persönlichkeit“ sowie obiger Text aus Sozialnetz Hessen, s. Literaturhinweise auf S. 4

### Gesetzliche Vorschriften und Normen fordern:

## Ursachen ermitteln und durch Maßnahmen beseitigen

Ungeachtet der persönlichen Beteiligung eines von Burnout betroffenen Beschäftigten gibt es meistens Begleitumstände bei der Arbeit, die für andere Kolleginnen und Kollegen auffällig sind:

- oft ein hohes Maß an Mehrarbeit des/der Betroffenen,
- erschwerte Kommunikation und schlechtes Betriebsklima im Zusammenhang mit ihrer/seiner Tätigkeit und
- gesundheitliche Störungen, bei schwerem Verlauf eine hohe Krankenrate bei gleichzeitigem Übereifer in der Anwesenheitszeit.

Solche Auffälligkeiten müssen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz berücksichtigt werden. Sie geben nicht nur Hinweise auf individuelle Probleme der Einzelnen, sondern sind meist auch Ausdruck für schlechte Arbeitsbedingungen, die solche persönlichen Tendenzen fördern oder erst hervorrufen. Betroffen sind dadurch auch andere Beschäftigte.

Das **Arbeitsschutzgesetz** verlangt vom Arbeitgeber die Ermittlung von Gefährdungen der Gesundheit **in jeder Hinsicht**.

§ 5 (3) Satz 4 und 5 ArbSchG: „Eine Gefährdung der Gesundheit kann sich insbesondere ergeben durch

- die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
- unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.“

Dabei müssen deren Erfahrungen und ihre Probleme ebenso berücksichtigt werden, wie ihre Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhyth-

mus und eintöniger Arbeit muss der Arbeitgeber Erleichterung schaffen.

§ 3 der **Bildschirmarbeitsverordnung** fordert die Gesundheitsbedingungen „hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“.

Die **DIN 29241, Teil 2**, allgemeine Leitlinien zur Gestaltung der Bildschirmarbeit, fordert vom Arbeitgeber unter anderem

- die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die das „Wohlbefinden fördern“ und
- Vermeidung von „unangemessenem Zeitdruck“ und „Überforderung oder Unterforderung“.

Außerdem sollen die Beschäftigten bei Veränderungsprozessen einbezogen und die neuen Arbeitsbedingungen gemeinsam mit ihnen gestaltet werden, z.B. durch geeignete Einführungspläne.

Die **DIN 10075, Teil 1 und 2**, definiert den Begriff der psychischen Belastungen und entwickelt Gestaltungsvorschläge, die besonders für Arbeitssituationen, die Burnout fördern, wichtig sind. Unter anderem

- Vermeiden von Dauer- aufmerksamkeitsanforderungen,
- Verringern der Tätigkeitsdauer,
- Vermeiden von gleichzeitiger Aufgabebearbeitung und
- Erholpausen bzw. das Ermöglichen selbst bestimmten Arbeitstempos.

Normen sind gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und damit der Gestaltung von Tätigkeit und Arbeitsabläufen zugrunde zu legen.

# LÖSUNGSWEGE.....

Menschen, die von Burnout betroffen sind, werden ab einem bestimmten Zeitpunkt im Betrieb auffällig. Spätestens, wenn sich die Folgen der Überarbeitung in Form von Fehlern, schlechter Kommunikation, Krankheit und Verzweiflung äußern. Hier sind die Kolleginnen und Kollegen,

die Vorgesetzten und die Interessenvertretung gefragt. Ein Verzweifelter steht unter starkem Stress und ist selten von sich aus in der Lage, den Teufelskreis zu zerbrechen.



Körper und Seele baumeln lassen



Ach ja, Kinder habe ich ja



Mach mal Pause...



... oder entspann Dich in der Sauna



Wieder mehr miteinander sprechen

## Was keiner den Betroffenen abnehmen kann

Auch wenn der Anstoß meist von außen kommt, ist die Voraussetzung für einen Veränderungsprozess der eigene Wille der/des Betroffenen.

### Wieder öfter zur Ruhe kommen

Die Arbeitswut muss gezielt durchbrochen und regelmäßige Ruhephasen eingelegt werden. Nur so kann der Erschöpfung entgegengewirkt werden und Körper und Seele können sich regenerieren. Dabei brauchen Betroffene oft Hilfe.

### Das eigene Selbstbewusstsein neu entdecken

Burnout-Geschädigten sind oft gesunde Maßstäbe für die Selbsteinschätzung abhanden gekommen. Insbesondere mit Hilfe von KollegInnen/Bekanntem und mit psychologischem Rat kann das wieder aufgebaut werden.

### Medizinische und therapeutische Hilfe annehmen

Wer bereits in einem fortgeschrittenen Stadium „ausgebrannt“ ist (Krankheit, seelische Störungen), sollte dringend einen Arzt konsultieren bzw. psychologische Hilfe annehmen. Mit professioneller Hilfe gelingt es eher, den Burnout-Kreislauf zu durchbrechen. Bei entsprechender Diagnose übernehmen die Krankenkassen die Kosten für eine Behandlung.

### Alte Ziele und Einstellungen auf den Prüfstand stellen

Dazu gehört, brachliegende persönliche Interessen wieder zu beleben, verschüttete Bedürfnisse aufzudecken, soziale Kontakte auszubauen und wieder zu genießen. Auch die Überprüfung der Ess- und Trinkgewohnheiten, die sich unter Burnout eingeschlichen haben, spielen für die Genesung eine ganz wichtige Rolle.

## Betriebliche Maßnahmen zur Prävention und Intervention

Maßnahmen gegen Burnout sind Maßnahmen gegen psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz. Diese Aspekte spielen im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz eine immer größere Rolle.

### Psychische Belastungen zum Thema des betrieblichen Arbeitsschutzes machen

Oft sind Burnout-Erscheinungen bei Arbeitgebern und der Belegschaft ein Tabuthema, ähnlich wie Alkohol- oder Arbeitssucht. Vor allem die Beschäftigten haben Angst, Burnout-Symptome einzugestehen, da sie mit geringer Belastbarkeit gleich gesetzt werden. Eine offene Gesprächsatmosphäre und eine Einbeziehung der Kolleginnen und Kollegen bei der Gefährdungsermittlung (siehe S. 3 rechts) können Fehlentwicklungen zutage fördern.

### Fürsorgepflicht ernst nehmen, Beratungsangebote bereitstellen

Ebenso wie für Suchtgefährdete ist es für Burnout-Betroffene eine Hilfe, wenn der Betrieb über eigene Sozialberater verfügt oder in Kontakt mit entsprechenden Einrichtungen steht. So etwas kann auch von der Interessenvertretung angeregt werden.

### Für gesunde Arbeitsbedingungen und gutes Betriebsklima eintreten

Wenn der Arbeitgeber nicht von selber auf die Idee kommt, dass auch er davon profitiert, wenn gesunde und motivierte Beschäftigte in seinem Betrieb arbeiten, muss die Initiative von den Beschäftigten und den Betriebsräten kommen. In einem guten Arbeits- und Betriebsklima mit funktionierenden Teams fallen Burnout-Gefährdete schnell auf und dann kann vorbeugend gehandelt werden.

## Hilfe im Betrieb

**Vertraute KollegInnen** sind oft die ersten Ansprechpartner und die wichtigsten Helfer. Das Problem aber ist, dass Burnout-Geschädigte sich durch ihr Verhalten viele Sympathien verscherzt haben. Über den Schatten springen gilt hier für alle Beteiligten.

**Der Betriebsrat** ist „von Amts wegen“ berufen zu helfen. Auch hier besteht das Problem, dass die Betroffenen selten einen „guten Draht“ zum Betriebsrat haben. Einer Bitte um Hilfe oder einer Beschwerde wegen unzumutbarer Belastung wird sich allerdings kaum ein Betriebsrat versagen, weil die Behandlung zu seinen gesetzlichen Pflichten gehört.

**Der Betriebsarzt** unterliegt der ärztlichen Schweigepflicht wie jeder andere Arzt auch. Erste vertrauliche Gespräche können über ihn abgewickelt werden und sein arbeitsmedizinischer Rat eingeholt werden.

Die **Schwerbehindertenvertretung** und die **Frauenbeauftragte** können je nach Fall und Geschlecht wertvolle Helferinnen und Helfer sein.

## IG Metall-Aktion zu Arbeiten ohne Ende

**Permanente Leistung** und eine Rund-um-die-Uhr-Arbeitsbereitschaft werden in immer mehr Unternehmen verlangt. Dies führt bei vielen Beschäftigten zu einem Arbeiten ohne Ende, das für manche in einem Burnout enden kann.

**Die IG Metall** hat mit einer Arbeitszeit-Initiative „Meine Zeit ist mein Leben“ Informations- und Diskussionsangebote hierzu entwickelt. Informationen telefonisch: 069/6693-2800  
Internet:

[www.igmetall.de/arbeiten\\_ohne\\_ende](http://www.igmetall.de/arbeiten_ohne_ende)  
sowie: [www.igmetall.de/gesundheit](http://www.igmetall.de/gesundheit)

### Literaturhinweise

- Burn-out, ausgebrannt, Info 1/99 der Angestelltenkammer Bremen, [www.angestelltenkammer.de](http://www.angestelltenkammer.de)
- Sozialnetz Hessen, „Schikaniert und ausgebrannt - Mobbing- und Burnout-Beratung im Internet“ unter <http://www.sozialnetz-hessen.de/mobbing/burnout/>
- Stress im Betrieb - Wenn die Arbeit zum Dauerfrust wird, IGM Vorstand, Tipp für Beschäftigte, Mai 2000
- Runter mit dem Dauerstress, Arbeitshilfen für betriebliche Akteure, IGM Vorstand, Juni 2000