

Wenn die Flamme der Begeisterung am Erlöschen ist: was tun bei Burnout?

Lust auf den Lustfaktor bei der Arbeit, auf Begeisterung und Arbeitsengagement haben die meisten von uns - aber was tun, wenn der Lustfaktor abhanden gekommen ist? Wenn das Feuer der Begeisterung erloschen ist, die Batterien leer sind und wir nur mehr auf Sparflamme funktionieren? All die Metaphern des Abgebranntseins verweisen auf einen Zustand von Überlastung, der sich in zunehmender körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung auswirkt.

Die Folgen für die betroffenen Menschen sind drastisch. Sie beinhalten häufig negative Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen (Vermeiden von Kontakt, Zynismus) und im Verhältnis zu sich selbst (Selbstzweifel, fehlende Selbstwirksamkeit) und können bis zu völligem Zusammenbruch, schweren gesundheitlichen Problemen und Selbstmordabsichten reichen.

Auch die Konsequenzen für Betriebe und Organisationen sind enorm: erhöhte Fehlzeiten und Krankenstände, sinkende Leistung, verringerte Motivation, unzufriedene KundInnen/KlientInnen, Fluktuation, fehlende Stellen und fehlendes Know-how.

Entgegen einer verbreiteten Meinung ist Burnout nicht auf soziale und helfende Berufe beschränkt, wengleich das Phänomen erstmals bei ursprünglich engagierten SozialarbeiterInnen, PsychologInnen und ÄrztInnen beschreiben wurde (von Herbert J. Freudenberger 1974) und im Sozial-, Bildungs- und Pflegebereich weit verbreitet ist. In den 1980ern wurde Burnout als Manager-Krankheit bekannt und nach wie vor gelten Führungskräfte als besonders bedroht. Mittlerweile werden zu den potentiell gefährdeten Berufsgruppen jedoch auch PolitikerInnen, LeistungssportlerInnen, Selbständige, DienstleisterInnen mit viel Kundenkontakt sowie MitarbeiterInnen in stark bürokratischen Organisationen gezählt. Ebenso betroffen sind FriseurInnen, GastwirtInnen oder TaxifahrerInnen, PolizistInnen, IT-TechnikerInnen – also letztendlich alle, die beruflich mit den Sorgen, Problemen und Anforderungen von Menschen konfrontiert sind und komplexe und wechselnde Aufgaben zu bewältigen haben.

Einige Fakten:

- Burnout trifft oft und gerade die engagiertesten MitarbeiterInnen.
- Ausschlaggebend sind nicht individuelle Persönlichkeitsmerkmale sondern Faktoren der Organisation: Burnout trifft gute Leute, die unter schlechten Bedingungen arbeiten!
- Bei Führungskräften gibt es meist wenig Wissen über Burnout, oft sind sie selbst betroffen.
- Burnout entsteht und besteht im Kontext der Leistungsorientierung: Erschöpfung gilt als ‚unprofessionell‘. In diesem Paradigma werden die frühen Anzeichen von Burnout (verstärktes Engagement) kaum als Warnsignale gedeutet, die späteren (Erschöpfung, Reizbarkeit, Schlafstörungen etc.) als persönliches Versagen der/des Einzelnen gesehen: ‚Wie werd ich das los, ohne dass es jemand merkt?‘

- Frauen und Burnout: Einige Forscher (zB Wilmar Schaufeli) sehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Gleichzeitig ist unbestritten, dass Faktoren, die vor allem Frauen betreffen, wie die Mehrfachbelastung Familie/Beruf oder schlechtere Entlohnung bei der Arbeit, einen Nährboden für Burnout bilden.

Was tun?

Strukturelle Interventionen sind erfolgreicher als der individuelle Zugang

Eine gute Devise für den Umgang mit Burnout ist der Satz: ‚Niemand ist für das Problem, aber alle sind für die Lösung verantwortlich.‘ (Ben Furman). Es geht darum, die Einzelperson zu entlasten, anstatt ihr zusätzlich zum Problem auch noch die Schuld und die alleinige Verantwortung für die Lösung aufzubürden.

Burnout geht alle an – die betroffene Person ist Symptomträgerin eines Ungleichgewichts, das das ganze Team/ die Abteilung/ die Organisation betrifft. Deshalb kommt Führungskräften und der Gemeinschaft bzw. dem Team eine besondere Rolle im Umgang mit Burnout zu: Beachten und Ansprechen von Verhaltensänderungen, Toleranz und Unterstützung.

Vorsorge ist besser als Behandlung

Ein erster wichtiger Schritt kann es sein, die Gefahr ernst zu nehmen und Burnout zu thematisieren. Eine Organisationskultur der gegenseitigen Unterstützung und Wertschätzung ist oft wichtiger im Vermeiden von Burnout und Dauerstress als die Arbeitsbelastung an sich.

Teamentwicklung, Supervision und Coaching sind wichtige Instrumente - bei der Vorbeugung und beim Umgang mit Burnout.

Individuelle Maßnahmen

Sich selbst und die eigenen Gefühle und Körpersignale wichtig zu nehmen und eine Balance zwischen Anspannung und Erholung zu finden, sind wichtige Anhaltspunkte für die persönliche Prophylaxe. Bei Unsicherheit über die eigene Situation oder bei ständiger Erschöpfung ist es auf jeden Fall ratsam, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Burnout-Fragebögen (wie der MBI von Christina Maslach), die alle auf Selbstbeobachtung beruhen, können die Einschätzung der eigenen Lage erleichtern.

Links zu Online-Selbsttests:

<http://www.hilfe-bei-burnout.de/nano.cms/Messung/-BurnoutTest/>

<http://members.aon.at/possnigg/pages/burnout/pages/erkenn.htm>