

Seminar: „Führungskompetenzen und Selbstmanagement“

Burn-out: Ursachen und Vorbeugung

Bernd Wegert, 16.03.2011

Das Burnout-Syndrom

Mit „Burnout“ oder „Ausbrennen“ wird ein Zustand starker emotionaler Erschöpfung bezeichnet, der mit einem rapiden Abfall der Leistungsfähigkeit verbunden ist. Erste Anzeichen sind andauernde Konzentrationsstörungen, Müdigkeit und nervöse Anspannungen.

Risikogruppen

- jeder achte Erwerbstätige leidet an psychischen Belastungen, jeder neunte Erwerbstätige leidet an körperlichen Belastungen, die sich negativ auf das Wohlbefinden und damit auf die Arbeitsfähigkeit auswirken
- die Art der Tätigkeit wirkt sich jeweils unterschiedlich stark auf die körperliche und psychische Belastung auf
- Führungskräfte und Wissenschaftler sind mit 17,4% und 19,0% am häufigsten zu großen emotionalen Belastungen, aber dafür selten übertriebenen körperlichen Belastungen mit 6,5% und 5,6% ausgesetzt
- Hilfskräfte und Arbeitskräfte im Dienstleistungsbereich sind zu 5,5% und 9,7% emotionalen Belastungen ausgesetzt und ca. 10% dieser Arbeiter klagen über körperlichen Belastungen
- 41% der Bevölkerung zeigen Anzeichen eines Burnout-Syndroms (Bevölkerungsbefragung TK, F.A.Z. 2009)
- nach Schätzung der Betriebskrankenkassen waren 2010 neun Millionen Deutsche vom Burnout-Syndrom betroffen

Drei Burnout-Merkmale

- *Emotionale Erschöpfung*: ein subjektiv empfundenes Gefühl der inneren Leere
- *Depersonalisierung*: Symptome sind negative Gefühle gegenüber seinen Mitmenschen und ein damit verbundener gesellschaftlicher Rückzug
- *abnehmende Leistungsfähigkeit*: Die Abnahme der Leistungsfähigkeit steigt mit der Burnout-Phase

Das Maslach Burnout-Inventary(MBI)

- messen des Burnoutstadiums durch den MBI ist ursprünglich für die Wissenschaft und nicht für die klinische Praxis entwickelt worden
- MBI enthält 22 Aussagen die von den Befragten von „0 = nie“ bis „6 = täglich“ zutreffend beantwortet werden: „Ich glaube, dass ich nicht mehr weiter weiß“ oder „Ich glaube, dass ich manche Patienten so behandle, als wären sie unpersönliche Objekte“

Drei Burnout-Phasen

- Burnout wirkt sich beim Menschen auf den Körper, das Gefühl und sein Verhalten aus.
- *körperlichen Symptome*: u.a. Erkältungen, Bandscheibenvorfall, Herzrasen, Kopfschmerzen, Müdigkeit, Muskelschmerzen, Rückenschmerzen, Schlafstörungen jeder Art, Schwindel, Tinnitus, Übelkeit, Verdauungsstörungen, Zähneknirschen können in jeder Phase auftreten
- **Phase1 - Aggression und Aktivität**
Gefühlsveränderungen: Ärger, Gefühl der Unentbehrlichkeit, Gefühl des ständigen Zeitdrucks, Stimmungsschwankungen, vermindertes Selbstwertgefühl, Gereiztheit, Ungeduld, Unzufriedenheit
Verhaltensveränderungen: Überaktivität, nehmen gern neue Tätigkeitsfelder an und „überarbeiten“ sich (Überstunden, Arbeiten nach Hause mitnehmen)
- **Phase2 – Flucht und Rückzug**
Gefühlsveränderungen: Abstumpfungerscheinungen, Arbeitsunlust, Erschöpfung, Überforderungsempfinden, Angst, Schuld- und Versagensgefühle
Verhaltensveränderungen: Abnahme der Leistungsfähigkeit, Schuldzuweisungen im Beruf und Partnerschaften, nur noch Dienst nach Vorschrift, Ziellosigkeit, Flexibilität nimmt ab, Konzentrationsschwächen, gesteigerter innerer Widerstand vor Veränderungen
- **Phase 3 – Isolation und Passivität**
Gefühlsveränderungen: Einsamkeit, existenzielle Verzweiflung, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit
Verhaltensveränderungen: Allgemeines Desinteresse, Aufgabe von Hobbys, starres Denken, die Selbstmordgefährdung nimmt zu

Burnout-Ursachen

- Zeitdruck
- Machtlosigkeit bei anhaltender oder ständig wiederkehrenden großen Belastungen; als unerträglich empfundene Situationen weder verlassen noch verändern zu können
- anhaltende Unzufriedenheit (lähmende Unzufriedenheit, produktive Unzufriedenheit) und Stress
- Tätigkeiten bei denen persönliche Zuwendung (Empathie) überbeansprucht werden
- eigene unterbewusst festgelegte Ziele nicht erreichen zu können und die Unfähigkeit der eigens gewählten Rolle gerecht werden zu können
- sich seinem Sinn des Lebens eher zu entfernen als ihm zu nähern

Burnout Prävention

Stufe 1 Zeitsouveränität

- Zeitmanagement: Vorgehensweisen zu Zeiteinteilung, um mit der gegebenen Zeit ein

bestimmtes Ziel zu erreichen → Abarbeitung der Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit, Aufteilung der Aufgaben in kleine überblickbare Arbeitspakete, Aufgabenverteilung

- Terminmanagement: Definition der Vorgänge, Festlegung der Vorgangsfolgen, Schätzung der Vorgangsdauern, Entwicklung des Terminplans, Steuerung des Terminplans

Stufe 2 Eigenbestimmtheit

- Eigenbestimmtheit stärken um mehr Souveränität zu erhalten
- verringert Stress und fördert die Zufriedenheitskonstanz

Stufe 3 Zufriedenheitskonstanz

- bedeutet ein Konstantes Maß an Zufriedenheit nicht oder nicht für einen längeren Zeitraum zu unterschreiten
- Steigerung der Zufriedenheit durch ein besseres Selbstmanagement, indem Wünsche/Ziele erkannt und die notwendigen Aktivitäten zum Erreichen dieser eigenverantwortlich abgearbeitet und kontrolliert werden

Stufe 4 Stresstoleranz

- „Stress ist eine Belastung, Störung und Gefährdung des Organismus, die bei zu hoher Intensität eine Überforderung der psychischen und/oder physischen Anpassungskapazitäten zur Folge hat“ (Frederik Vester 1976)
- Mit Stress richtig umzugehen bedeutet die empfundene Antipathie und Sympathie in sich in Einklang zu bringen (Selfbalance)
- Anti-Stress-Programme haben Ziele wie Entspannung oder Ausgeglichenheit
- Stress ist von einem Selbst abhängig (also von den Stressverstärkern) und nur zweitrangig von den Stressauslösern

Stufe 5 Dyadenkompetenz (Dyade = kurze Kontakte auf Zweierebene)

- benötigt Emotionale Kompetenz = Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Selbstmotivation, soziale Kompetenz
- Entwicklung einer Sympathieebene, Darstellung der Vertrauenswürdigkeit und Demonstration der Kompetenz um die Auswirkungen der Kommunikationsdefizite bei kurzen und häufigen Beziehungen abzuschwächen)

Stufe 6 Situationstoleranz

- erlernen des erfolgreichen Umgangs mit scheinbar unerträglichen Situationen
- Ein Ziel ist die Erkenntnis, dass keine Situation unabänderlich ist oder nicht verlassen werden kann

Stufe 7 Rollensicherheit

- Burnout ist die Folge von Rollen, die wir anstreben, aber nicht ausfüllen können.
- Rollen müssen geändert, aufgegeben oder adaptiert (angepasst) werden

Stufe 8 Zielerkenntnis

- Ziele führen zu Erfolg: Erfolg bedeutet seine Ziele erreicht zu haben
- Ziele erkennen → Ziele formulieren → schrittweises Abarbeiten → Erfolgskontrolle → feiern bei Zielerfüllung

Stufe 9 Sinnanäherung

- nur wenn wir einen Sinn in unserem Tun sehen um ein erfülltes Leben zu führen
- Menschen bemerken in der Krise, dass ihnen der Lebenssinn fehlt
- es muss einen Unterschied machen, ob wir da sind oder nicht

Psychische Belastung und Gesundheit von IT-Beschäftigten

Burnout in der IT-Branche

- Mitarbeiter in Softwareentwicklungs- und -beratungsprojekten leiden bis zu viermal häufiger unter psychosomatischen Beschwerden wie chronischer Müdigkeit, Nervosität, Schlafstörungen und Magenbeschwerden als der Durchschnitt der Beschäftigten in Deutschland
- Beschäftigte, mit nur geringen Partizipationsmöglichkeiten besitzen ein 3,5-fach erhöhtes Risiko des „Ausbrennens“ als Beschäftigte mit großen Partizipationsmöglichkeiten
- geringe soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten bedeutet ein 2,3-fach, ein wenig ausgeprägter mitarbeiterorientierter Führungsstil ein 2,5-fach erhöhtes Burnout-Risiko

Arbeitsbedingungen von Projektmitarbeitern

- Arbeitsaufgaben sind eher unstrukturiert und wenig routinisiert
- Mitarbeiter sind häufig für mehrere Projekte oder Aufträge gleichzeitig zuständig
- ständiger Weiterbildungsdruck
- Kooperation in den Projektgruppen findet nicht dauerhaft statt

Literaturverzeichnis

- Thomas M. H. Bergner: Burnout-Prävention: Das 9 Stufen-Programm zur Selbsthilfe, Schattauer Verlag, Stuttgart Deutschland, 2007.
- Dr. Klaus Bischof, Anita Bischhof, Horst Müller: Selbst-management, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg Deutschland, 2010. S43.
- Institut Arbeit und Technik/ Erich Latniak, Anja Gerlmaier: Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg: Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. <http://www.iatge.de/iat-report/2006/report2006-04.pdf>, 2006, zuletzt besucht am 12.03.2011, S15, 20, 21
- Statistisches Bundesamt/Andreas Grau: Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. <http://www.destatis.de/>, 2009, zuletzt besucht am 12.03.2011
- Andreas Hillert, Michael Marwitz: Die Burnout Epidemie oder Brennt die Leistungsgesellschaft aus?, Verlag C. H. Beck oHG, München, 2006.
- Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (DIMDI)/Dieter Korczak, Christine Kister, Beate Huper: Differentialdiagnostik des Burnout-Syndroms, Köln 2010, zuletzt besucht am 12.03.2011.
- Wieland, Klemens, Scherrer, Timm: Moderne IT Arbeitswelt gestalten - Anforderungen, Belastungen und Ressourcen in der IT-Branche (Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Bd. 4, 2004). S69-72.