

Burnout

Inhalt

1. Einleitung
2. Analyse
 - 2.1. Gesellschaftliche Faktoren
 - 2.1.1. *Der spätmoderne Kapitalismus*
 - 2.1.2. *Leistungsgesellschaft und Krankheit*
 - 2.1.3. *Phänomene der Gegenwartskultur*
 - 2.2. Betriebliche Faktoren
 - 2.2.1. *Arbeit und Anerkennung*
 - 2.2.2. *Arbeitsstruktur*
 - 2.2.3. *Arbeitsbedingungen*
 - a) *Das Prinzip des Multitasking*
 - b) *Zeitmanagement*
 - c) *Entgrenzung der Arbeitswelt*
 - d) *Führung*
 - e) *Mehrbelastung*
 - f) *Motivation*
 - g) *Technik und Reize: Informationsoverload*
 - h) *Werte und Unternehmenskultur*
 - 2.3. Psychologische Aspekte des Burnout
 - 2.3.1. *eine Burnout-Typologie*
 - 2.3.2. *Angst und Anerkennung*
 - 2.3.3. *Angst und Sucht*
 - 2.3.4. *Depression und Burnout*
 - 2.3.5. *Perfektionismus*
3. Ergebnisse
4. Schlussfolgerungen
 - 4.1.1. *Der therapeutische Umgang mit Ausgebrannten*
 - 4.1.2. *Veränderungen in der Arbeitssphäre*
 - 4.1.3. *ein Prophylaxe-Konzept*
5. Literaturliste

1. Einleitung

Wir befinden uns mitten in einer Zeit kulturellen Umbruchs - manche sprechen auch von Krise. Im Zusammenhang mit Burnout wird dieser Umstand kaum thematisiert - und doch bildet er den gesellschaftlichen Rahmen, innerhalb dessen sich die Ausweitung psychischer Erkrankungen und individueller Zusammenbrüche besser erklären und verstehen lassen, als wenn man sie lediglich als psychologische - also individuelle - oder/und arbeitsorganisatorische - also strukturelle - Probleme begreift.

„Burnout“ ist zur charakteristischen Krankheit unserer Zeit geworden. Sie ist symptomatisch für die Wandlungen im Leben gegenwärtig lebender Menschen.

Im Burnout fallen auf fatale Weise individuelle Dispositionen mit gesellschaftlichen Veränderungen zusammen, treffen in den einzelnen Unternehmen in konkreter Weise aufeinander und verstärken sich gegenseitig. Man kann von einem Zusammenwirken problematischer individuell-psychischer einerseits und gesellschaftlicher Faktoren andererseits ausgehen, das zu einer unheilvollen Gesamtentwicklung in der Arbeitswelt und damit in der Folge der gesamten Gesellschaft führt.

Burnout als Streßerkrankung

Dabei ist Burnout keine Krankheit an sich¹. Mit diesem Begriff wird vielmehr ein Gesamtzustand des Menschen in seiner Einheit von Körper und Seele bezeichnet, der dadurch entsteht, daß dieser Mensch über einen längeren Zeitraum hinweg über seine energetischen Verhältnisse gelebt hat, d.h.: sein Streßbewältigungssystem befindet sich langfristig im Ungleichgewicht, im Stadium des sogenannten „Hyperstress“. So verschieden die Menschen sind, so verschieden reagieren sie auf Hyperstreß - ein einheitliches Krankheitsbild ist daher nicht zu erhalten. Meist wird deshalb auch von einem „Burnout-Syndrom“ gesprochen. Einigkeit herrscht in der Literatur darüber, daß dieses Syndrom Folge einer Streßspirale ist. Und physiologisch ist der Vorgang relativ leicht zu erklären:

„Gegenüber einem normalen Streßsystem werden in einem Hyperstreßsystem ...erhöht Streßhormone ausgeschüttet, und die Streßreaktion setzt im Folgenden schon bei eher schwachen Stimuli ein bzw. bildet sich verlangsamt oder kaum zurück. Dies kann schließlich zu einer Aufhebung der sogenannten zirkadianen Rhythmik (der physiologischen Ausschüttung zu unterschiedlichen Zeiten des Tages) führen, was als ernstes Erschöpfungszeichen des gesamten Systems gilt.“ (Nelting: S. 32)

¹ Im ICD-10 wird „Burnout“ nicht als Krankheit anerkannt, sondern unter der Rubrik „Probleme der Lebensbewältigung“ geführt; somit entspricht ihr keine Behandlungsdiagnose, die die Einweisung in ein Krankenhaus ermöglichen würde

„...die Mehrzahl der Symptome im Burn-out“ läßt sich mit einer „Senkung der Reizschwelle in der Streßachse (ein zusammenhängendes System von verschiedenen Hormonen, Nervenetzen und Zellreaktionen) begründen. Ist die Reizschwelle abgesenkt, wird z.B. das Streßhormon Cortisol überschießend ausgeschüttet, und die auftretenden Symptome werden als Reaktionen auf den dauerhaft erhöhten Cortisolspiegel gedeutet. Im fortgeschrittenen Burn-out kann auch die normale Tagesrhythmik der Cortisolausschüttung aufgehoben sein und unter Umständen sogar ein Cortisolmangel als Systemerschöpfung eintreten. Für die Entwicklung von Depressionen, Bluthochdruck und Immunstörungen sind diese Zusammenhänge sehr direkt gültig, für viele weitere Krankheiten und Symptome wirken sie indirekt über teilweise komplizierte Reaktionskaskaden.“ (Nelting: 47f.)

Bis kurz vor Ende dieser Spirale, dem eigentlichen Burnout-Zustand, sozusagen dem *vollendeten Ausbrennen*, ist jederzeit ein Eingreifen in das Rad möglich; das Schlimmste kann in jeder Phase vermieden werden. Wie es zum Einsetzen dieser Streßspirale kommt, warum manche Menschen hineingeraten und andere unter vergleichbaren Arbeits- und Lebensbedingungen nicht - darüber gehen die Meinungen auseinander; die Interpretationen sind sehr unterschiedlich.

Erkrankung innerhalb der Sphäre „Arbeitswelt“

Zwar können nach neueren Erkenntnissen in den Zustand des Ausgebrannt-Seins auch Personen gelangen, die nicht berufstätig sind, und selbst Unterforderung könne zu den gleichen Phänomenen führen - die eigentlich Inflationierung des Phänomens oder/und seiner Diagnose liegt allerdings in der Arbeitswelt und ihren veränderten Bedingungen und Erscheinungen begründet. Auch hier wird deshalb das Syndrom als ein Zustand körperlicher, geistiger und emotionaler Erschöpfung aufgrund beruflicher Überlastung und (Selbst-) Überforderung interpretiert und die anderen Erscheinungsformen als Besonderheiten innerhalb eines allgemeinen Mechanismus bzw. Erklärungszusammenhangs: Das *typische* Burnout ist in der Arbeitsgesellschaft beheimatet. Es ist eine Form von Arbeitsstörungen neben Streß-Reaktionen, beruflichem Schongang, innerer Kündigung, Arbeitssucht, Mobbing und Depression (vgl. Müller-Timmermann: 30-35).

Die „Burnout-Kultur“ manifestiert sich zwar in sämtlichen Lebensbereichen, sie formt sich aber ausgehend von der Arbeitskultur und der Durchökonomisierung der Gesamtgesellschaft und verwandelt diese dabei in eine „Arbeitsgesellschaft“.

2. Analyse

2.1. gesellschaftliche Faktoren

2.1.1. *Der spätmoderne Kapitalismus*

Die Gesellschaft, die das Individuum heute prägt, erlebt seit circa 20 Jahren fundamentale Veränderungen, die einem kulturellen Umbruch gleichkommen. Materielles Kernstück dieser Umwälzung ist die Entwicklung der Mikroelektronik, die eine Digitalisierung und Durchtechnisierung der Gesellschaft in den westlichen Hemisphäre und den wirtschaftlich aufstrebenden Ländern des Südens in Gang gesetzt hat und sich fortsetzen, womöglich verstärken wird. Dieser Übergang von der Industrie- zur Informations- und Kommunikationsgesellschaft erfolgte und erfolgt immer noch unter neoliberalen Vorzeichen und im Rahmen einer umfassenden Globalisierung und (Re-)Privatisierung, was zu einer Deregulierung des Marktes, hoher Arbeitslosigkeit und generell starkem Druck auf alle *Player* auf dem Arbeitsmarkt geführt hat. Eine Verständigung der heute lebenden Menschen über Ziele, Zwecke und womöglich Grenzen einer Durchdringung aller Lebensbereiche mit Technik ist nicht möglich, so dass diese im Selbstlauf marktwirtschaftlicher Prozesse vonstatten geht. Marktförmige Beziehungen durchdringen unsere Gesellschaft in immer mehr Bereichen. Selbst die Gewerkschaften begnügen sich mit einer Verteidigung der bestehenden (oder gerade untergehenden) Arbeitswelt anstatt eine künftige zu gestalten.

Der Psychotherapeut und Arzt Manfred Nelting, der in einer von ihm gegründeten Klinik u. a. Burnout-Patienten behandelt, sieht den Zusammenhang von Arbeitswelt und Burnout insbesondere im Verlust der individuellen, subjektiv empfundenen Kontrolle der Verhältnisse, die an die Möglichkeit ihrer geistigen Durchdringung - wenigstens im Groben - gebunden ist:

„Die Entwicklung der Arbeitswelt in der Globalisierung weist zunehmend krankhafte Züge auf, und die Durchschaubarkeit von Zusammenhängen in gesellschaftlichen Entwicklungen im Land und weltweit sinkt. Das Verstehen der Welt ist aber einer der Faktoren, der den Menschen in seiner Gesundheit bestärken würde, ohne dieses Verstehen ist man gesundheitlich geschwächt.“ (Nelting: 145)

Der einzelne ist ein Gutteil seiner Lebenszeit damit beschäftigt, den sich rasant ändernden Alltagsbedingungen hinterherzulaufen, um den Anschluß nicht zu verlieren. Der Druck auf ihn ist heute enorm, und er besteht permanent: Selbst ein erfolgreicher Einstieg ins Berufsleben und eine ansehnliche Karriere garantieren nicht auf Dauer einen angemessenen Platz in der Arbeitswelt und einen ruhigen Lebensabend in Wohlstand und Sicherheit. Daß man die Früchte seiner Ausbildung und Leistungen im Beruf auch tatsächlich ernten kann, also

in diesem Sinne von der Gesellschaft *gerecht* behandelt wird, ist genauso wahrscheinlich geworden wie das Gegenteil: Unberechenbarkeit und Unsicherheit sind zu Attributen der Lebensperspektive der meisten heutigen Menschen geworden. Und diese Attribute sind erhebliche Stressoren.

2.1.2. Leistungsgesellschaft und Krankheit

Die IG Metall warnte im September 2011 vor einer „gesellschaftliche(n) Zeitbombe“: „Es ist etwas faul am Standort Deutschland...Ich rede von der Gesundheit der Menschen. Ich rede von einer Arbeitswelt, die immer stärker zu einer physischen und psychischen Gefahrenzone für die Beschäftigten wird. Mein Thema ist die rasante Zunahme von arbeitsbedingtem Streß und der daraus folgenden Zunahme psychischer Fehlbelastungen...Diese Entwicklungen werden wie in einem Brennglas gebündelt (in dem), was heute gemeinhin als Burnout bezeichnet wird.“²

Zwischen 2004 und 2010 ist allein beim Burnout ein Anstieg um das Zehnfache registriert worden. Die Anzahl der Betroffenen in Deutschland wird auf 6 Millionen geschätzt. In 68% der Betriebe wird der Anstieg psychischer Erkrankungen als ernstzunehmendes Problem wahrgenommen, das besonders auf die gestiegenen psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz zurückzuführen sei, welche sich wiederum in Leistungsverdichtung, zunehmendem psychischen Druck und Streß ausdrücken.

Im Jahre 2030 sollen laut WHO psychische Krankheiten, v.a. Depressionen und Angststörungen, die körperlichen Erkrankungen in Europa von ihrem Spitzenplatz verdrängt haben. Andere Erhebungen gehen davon aus, daß dies längst geschehen sei. Die Zahl der von ADHS, Borderline-Störungen, Angst- und psychosomatischen Erkrankungen und Psychosen Betroffenen stieg zwischen 2007 und 2010 um 25% an und verursachten pro Jahr in Deutschland einen Produktionsausfall im Wert von 8 Milliarden Euro. Laut Bundesamt für Arbeitsschutz stiegen die Krankentage wegen psychischer Leiden von 33,6 Mio im Jahre 2001 auf 53,5 Mio im Jahre 2010 an. Inzwischen sollen pro Jahr ein Drittel der deutschen Bevölkerung ein psychisch bedingtes Leiden durchleben. In der Altersgruppe 18 bis 35 sollen davon sogar 45% betroffen sein.³

Alles spricht dafür, daß auch „die Burnout-Epidemie objektiv eine Pathologie des Zeitgeistes anzeigt und nicht nur ‚schwache‘ und ‚verweichlichte‘ Subjekte trifft“ (Poltrum: 99).

² Hans-Jürgen Urban, Statement zur Pressekonferenz in Berlin am 27.9.2011

³ <http://www.zeit.de/2012/28/Psychotherapie>

2. 1. 3. Phänomene der Gegenwartskultur

Zu den bedenklichen bzw. ambivalenten Tendenzen der spätmodernen Kulturentwicklung zählen die Durchdigitalisierung nahezu aller Lebensbereiche und die damit verbundene Beschleunigung des Lebenstempos sowie die bis zum Narzißmus gesteigerte Individualisierung, die mit Einsamkeit und Suchtverhalten Hand in Hand geht. Schon das alltägliche Leben hält eine Vielzahl von Stressoren und psychischen Balastungen für den Menschen der Gegenwart bereit.

Die Spätmoderne ist gekennzeichnet von einem dramatischen gesellschaftlichen Wandel in einer ebenfalls dramatischen Geschwindigkeit. Allgemeine Verunsicherung, ein unter den Füßen wankender gesellschaftlicher Boden, Zeitknappheit, dauerhafte „Ek-Stase“ sind Erscheinungsformen der neuen *Normalität*. Nahezu jeder einzelne ist heute konfrontiert mit einer ungewissen Zukunft in bezug auf Arbeit, Geld, Ersparnisse; mit Leistungsdenken in Partnerschaft bei gleichzeitigem Umbruch in Geschlechterverhältnissen (Rollenaufweicheung bei Männern und Frauen) und Irritationen bezüglich der *richtigen* Erziehung von Kindern („Tyrannenkinder“); mit Mobilitätsverpflichtung, die soziale Kontakte beliebig werden läßt und emotionales Engagement verhindert; mit dem Imperativ, schön, jung, schlank und leistungsstark zu sein und dem daraus folgenden wachsenden kulturellen Druck zur Selbststilisierung und-optimierung in Form von Body-Modification; mit ständigem Anpassungszwang an technische Neuerungen besonders der Kommunikations- und Unterhaltungsbranche, was mit Lerndruck oder/und Resignation verbunden ist und die Angst befördert, über kurz oder lang den Anschluß an existenziell bedeutsame Prozesse zu verpassen und zum Außenseiter zu werden. Auf vielen Menschen im Alter zwischen 40 und 60 lastet zusätzlich die Sorge um ihre pflegebedürftigen Eltern.

Die Gesellschaft verändert sich in Richtung Atomisierung des einzelnen, indem sie in Subsysteme zerfällt, die sich nur noch tangieren und kein sinn- und zukunftsstiftendes Ganzes mehr bilden.

Dies alles muß jedes Mitglied der heutigen (Arbeits-)Gesellschaft der westlichen Kulturwelt bis zu einem Alter von circa 65 Jahren - in altersbedingt unterschiedlichem Umfang - ertragen, bewältigen, aushalten, gestalten und konstruktiv verarbeiten. Sich darauf einzustellen, sich darin einzurichten, seine Identität permanent neu auszutarieren, erfordert viel Energie und bedeutet schon für sich genommen ein bestimmtes Level von Dauerstreß, der allein bei gefährdeten Einzelnen im Grunde ausreichen könnte für die Entstehung eines Überlastungs- oder Angstsyndroms.

In diesem Sinne wäre Burnout symptomatisch für die Identitäts- und Orientierungskrisen entsozialisierter Individuen in einer außerordentlich schnelllebigen und sich schnell wandelnden Gesellschaft, die tendenziell auseinanderfällt. Ausgebrannte müßten dann als Seismographen einer gefährlichen gesellschaftlichen Entwicklung verstanden werden.

2.2. Betriebliche Faktoren

2.2.1. Arbeit und Anerkennung

Angesichts der Schlüsselstellung, die die Arbeit heute für das Selbstbild des einzelnen einnimmt, ist es nicht verwunderlich, daß die Anerkennung in dieser Sphäre die entscheidende Rolle für sein Wohlbefinden darstellt.

Es ist nämlich weder das Quantum der Arbeit (jedenfalls nicht für sich allein genommen), noch ihr Schwierigkeitsgrad, die heute zu Überforderungssymptomen bei so vielen Menschen führen, sondern die Bedeutung, die der einzelne seiner Arbeit und seiner Rolle in der Arbeitswelt beimißt.

Mobbing und Burnout ist gemeinsam, daß es im Kern um die Anerkennung der Arbeitsleistung des einzelnen geht, die er mit seiner Anerkennung als Mensch gleichsetzt. „Unzulänglichkeit ist das Gefühl der Globalisierung und ergibt so das Maß der Wesensferne unserer Zeit.“ (Nelting: 223) Im Grunde ist es also die als mangelhaft empfundene Wertschätzung - man spricht von „Gratifikationskrise“ - die dazu führt, daß Angestellte und Selbständige allen Anforderungen, mögen sie auch noch so übersteigert und unrealistisch sein, gerecht werden, ja sie sogar mit Bravour meistern wollen. Fehlende Sinn- und Motivationsgebung von außerhalb der Arbeitssphäre lassen ihn den Fokus vollkommen auf seine Arbeitserfolge richten. Diese Bedürftigkeit macht ihn anfällig für Arbeitsucht, sog. *Workoholism*.

Darüber hinaus ist Burnout eine pathologische Erscheinung der Arbeitswelt in der Phase ihrer Individualisierung und Entkörperlichung: vom Kollektiv getragene *Arbeiter* mit hartem körperlichen Einsatz brennen nicht aus. Im Taylorismus und Fordismus war das Phänomen „Burnout“ unbekannt. Problematisch waren die Arbeitsbedingungen zu dieser Zeit aus anderen Gründen. Heute hängen wie nie zuvor die Arbeitsergebnisse vom einzelnen und seiner Psyche ab, weil nie zuvor der Arbeitsinhalt in diesem Maße durch geistige und psychische Tätigkeiten geprägt wurde.

2.2.2. Arbeitsstruktur

Die Leitlinien heutigen Wirtschaftens sind Wachstum, Wettbewerb, Beschleunigung und Mobilität. Ihnen versuchen die Unternehmer u.a. mit Personal- und Lohneinsparungen zu gehorchen. Mangelnde Gratifikation auf finanziellem Gebiet ist die Folge. Der Abbau von Hierarchien wird als demokratische, liberale Maßnahme interpretiert. Im Zusammenhang mit Stellenabbau bewirken flache Hierarchien und horizontale Führung allerdings oftmals eine größere Isolierung der selbständig arbeitenden Angestellten, die unter mangelnder Resonanz und Anerkennung ihrer Leistung leiden, das Gefühl haben, nicht als Menschen wahrgenommen zu werden und niemals genug zu arbeiten. Das Verhältnis der Individuen zueinander ist heute in geringerem Maße von Hierarchie bestimmt, die Eindeutigkeit geschaffen hatte, als von Intersubjektivitäten diffuser Art (flache Strukturen). Die Anonymität, fehlende Struktur und fehlende Transparenz in ihrer eigenen kleineren oder größeren Arbeitswelt verunsichert und produziert den psychischen Druck, immer mehr zu arbeiten, um endlich die lebenswichtige Anerkennung zu bekommen, sei es bezüglich der Stellung im Unternehmen, der Mitsprache oder der finanziellen Vergütung.

2.2.3. Arbeitsbedingungen

Die Statistik besagt, daß heute die Hälfte aller Fach- und Führungskräfte sich permanent überfordert fühlt. 2007 wiesen ein Viertel von ihnen Burnout-Symptome auf, 56% gaben an, ihr Arbeitspensum nicht zu schaffen. Für Deutschlands Gesamtgesellschaft wurde 2011 mit neun Millionen vom Burnout Betroffenen gerechnet. Ein Burnout-Syndrom werde immer wahrscheinlicher, je besser es einem Menschen wirtschaftlich geht und je höher seine Bildung ist.

Im Jahr 2009 ergab eine Studie der IG Metall folgendes:

„Das ‚Arbeiten am Limit‘ gehört für immer mehr Menschen zum Alltag. Psychische Erkrankungen wie Burnout oder Depressionen sind die Folge. Vor allem neue Managementmethoden sowie arbeitsorganisatorische und technische Veränderungen verursachen psychische Belastungen, die sich massiv auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

Muskelverspannungen, Rückenschmerzen, Erschöpfung, Nervosität, Kopfschmerzen und Schlafstörungen sind die Krankheitsbilder, die sehr häufig bei gestressten Arbeitnehmern vorkommen. Sie konsumieren Medikamente in nennenswertem Umfang, um ihre mentale Leistungsfähigkeit zu steigern oder die

Stimmung aufhellen. Hochleistung um jeden Preis - das ist offenbar nicht mehr nur ein Thema des Spitzensports. Der Job gilt als Stressfaktor Nummer eins.“⁴

Die Arbeitswelt fordert tendenziell ständig mehr von den Menschen: mehr Zeit, mehr Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, Arbeitsvolumen, Neulernen. „Sie ist mehr am Erfolg, insbesondere Bilanzenerfolg, und weniger am menschlichen Wohl orientiert.“ (Nelting: 145)

Damit ist Burnout kein Problem des einzelnen, der mit Hilfe der nachsorgenden „Burnout-Industrie“ wieder „auf Vordermann“ gebracht werden müßte, indem er z.B. Zeit-, Streß- oder e-mail-Management-Seminare besucht. Markus Väth spricht von „strukturellem Burnout“ und versteht darunter

„das Ende einer Kette von Fehlentwicklungen, blinden Flecken in Unternehmen und gesellschaftlichen Tabus, die nicht mehr hinterfragt werden: das inhumane Prinzip Multitasking, falsch verstandenes Zeitmanagement, fehlende Medien- und Kommunikationskompetenz bei Mitarbeitern und Führungskräften, die Entgrenzung des Arbeitslebens und eine damit verbundene Auflösung von Rollenmustern, überforderte, schlecht ausgebildete Chefs und ein unverbindlicher, komplex-diffuser Umgang mit Werten in unserer Gesellschaft im Allgemeinen und in Unternehmen im Besonderen.“ (Väth: 11)

In der Konsequenz müsse sich die Diskussion über Burnout weg von der Bringschuld des einzelnen und seiner individuellen Therapie hin zur gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Ebene verlagern: eine Debatte über unsere Arbeitsbedingungen müsse geführt werden, die Menschen heute dazu zwingen, ihre Arbeitskraft zu verbrennen. (vgl. ebd.: 65f.) Denn Burnouter sind Leistungsfähige, die bereit sind, sich völlig in ihrem Job zu verausgaben und sich für die Firma zu opfern, auf „Neudeutsch“ *Overperformer* genannt. Im Burnout implodieren sie und „fallen“ quasi als Helden an der Arbeitsfront.

Im Einzelnen sind es folgende arbeitsorganisatorische und innerbetriebliche Faktoren, die Burnout bei Mitarbeitern begünstigen und von vernünftigen Unternehmensleitungen meistens ohne große Umstände beseitigt werden könnten:

a) Das Prinzip des Multitasking

Multitasking ist als Königsdisziplin im modernen Büromehrkampf salonfähig, ja selbstverständlich geworden. Dabei funktioniert dieses Prinzip nicht, weil es unmenschlich ist: ihm liegt die Idee der Maschine zugrunde. Es bezeichnet die Fähigkeit eines Computers, mehrere Arbeitsprozesse gleichzeitig zu bearbeiten. Frank Schirmacher nannte dies „Körperver-

⁴ Zeitschrift Gute Arbeit - Dezember 2009 „Das StressBarometer - ein Instrument für Gute Arbeit“

letzung“ und „digitalen Taylorismus mit sadistischer Antriebsstruktur“, der eine „beschleunigte Abwärtsspirale“ bildet, „bei der man am Ende nur noch dafür lebt und arbeitet, die Ablenkungen, die sie produziert, von sich fernzuhalten“. (Schirmmacher: 62 u. 64). Anspruchsvolle Tätigkeiten erfordern die gesamte, die ungeteilte Aufmerksamkeit eines Menschen.

b) Zeitmanagement

Multitasking-Forderungen sind oftmals das Ergebnis von zeitlicher Überlastung der Mitarbeiter. Dabei wird häufig die Masse der Arbeitsaufgaben autoritär festgelegt statt sinnvoll reduziert und selektiert. Zeitmanagement ist aus dem Geist der Beschleunigung geboren, bei dem es nur darum geht, ein Tempo halten oder gar erhöhen zu können. Will man es in den Geist der Entschleunigung überführen, muß es als Prioritätenmanagement neu gedacht werden. Die dem Geist der Zeitmanagement-Seminare entstammenden und allseits beliebten „to-do-Listen“ zum Beispiel haben den Charakter eines Feuerlöschers, die in Spitzenzeiten durchaus sinnvoll sein können. Die Normierung der Zeit, ihre Zerstückelung in Zeiteinheiten unabhängig von der Qualität der zu erledigenden Tätigkeit knüpft allerdings in ihrem quantifizierendem Charakter an die Betriebsweise von Maschinen an: der Schnellste gewinnt und bestimmt die Norm. Das Ergebnis ist ein „Kult der Eile“.

Oftmals werden Meetings ohne ausreichende Grundlage oder Berechtigung festgelegt, mails pauschal versandt, ohne den Adressatenkreis sinnvoll einzuschränken. An dieser Stelle kann oft die individuelle Kommunikation Arbeitersparnis bringen. Statt des Durcharbeitens im Hyperstreß können obligatorische Pausen mit Entspannung und Abschalten die Verfassung der einzelnen so verbessern, daß er die obligatorische Arbeitszeit konzentrierter und effektiver nutzen kann. Jede Unterbrechung einer Tätigkeit kostet erhebliche Wiedereinarbeitungszeit bei ihrer Neuaufnahme. Eine ruhige Arbeitsatmosphäre mit gegenseitiger Rücksichtnahme macht technokratische Zeitmanagement-Seminare überflüssig.

c) Entgrenzung der Arbeitswelt

Unter dem heutigen Zeit- und Aufgabendruck sind viele Mitarbeiter bereit, ihre Arbeitszeit unbefristet zu verlängern und ihre Arbeitssphäre ins Privatleben hinein zu entgrenzen. Dazu gehört häufig auch, daß sie über Handy, Smartphone und e-mail auch in der Freizeit und sogar im Urlaub für den Chef erreichbar sind. Die allgemeine Verfügbarkeit ist gesellschaft-

lich akzeptiert und daher schwer einzuhegen und mit Gesetzen zu bekämpfen. Die Trennung von Arbeits- und Privatleben in einigen Wirtschaftssphären und vielen Unternehmen nicht mehr statt - und dies wird sogar als Aufhebung der Entfremdung und Übergang zur totalen Selbstverwirklichung des einzelnen gefeiert und euphemistisch *Vertrauensarbeitszeit* genannt. Insbesondere Selbständige, Freiberufler und Unternehmer ist die selbstzerstörerische Haltung, immer und überall arbeiten zu können, zu müssen und zu wollen, zu Klischee und geradezu Kult geworden. Für Selbständige wurde eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 63 Stunden ermittelt. Dabei ist gerade diese Unfähigkeit abzuschalten und sich vollständig zu entspannen, vom hohen Streßpegel herunterzukommen, ein bedeutender Faktor auf dem Weg zum Burnout. Zu einem gesunden Leben gehört regelmäßiges Aussteigen aus der kommunikativen Verfügbarkeit und Befristen der täglichen Arbeitszeit notwendig hinzu.

d) Führung

In einer Umfrage des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA) von 2012 wird die "fehlende menschliche und soziale Anerkennung durch Vorgesetzte" als eine der Hauptursachen für Burnout benannt. Die Anforderungen an eine kompetente Führung sind in der Individualgesellschaft um die bedeutende Komponente *psychologischer Fähigkeiten und Kenntnisse* erweitert. Die Unternehmensführung ist verantwortlich für die Arbeitsorganisation, verschiedene Leitbilder, sie definiert Erwartungen an die Mitarbeiter und prägt die Unternehmenskultur durch Vorbildwirkung. Führung heißt, einen optimalen Aufgabenzuschnitt zu gewährleisten und Arbeitsbelastungen im Team gerecht und sinnvoll zu verteilen. Sie sorgt dafür, daß der einzelne in individuellem Maße Einfluß auf seine Aufgaben nimmt und seinen Arbeitsbereich selbständig gestaltet. Über das Arbeitsorganisatorische hinaus erstreckt sich Führung aber auch auf die menschlichen Faktoren. Moderne Führung, die motivierend wirken will, sorgt dafür, daß die Rahmenbedingungen der Arbeit transparent sind, Unternehmensentscheidungen als gerecht empfunden werden, die Arbeitsatmosphäre und Stimmung unter den Mitarbeitern und im Verhältnis zur Führung angenehm ist und respektvoll miteinander umgegangen wird. Darüber hinaus hat sie die beständige Gratifikation der Mitarbeiter im Blick: ein Leiter reagiert auf die Arbeit seiner Mitarbeiter, bewertet, d.h.: lobt und kritisiert sie auf sachliche Weise, honoriert Zusatzleistungen. Darüber hinaus interessiert es sich für Probleme des Mitarbeiters, unterstützt ihn sozial, bietet ihm praktische Hilfe und emotionalen Beistand an. Solcherart Führungstätigkeit senkt erfahrungsgemäß das Burnout-Risiko in Unternehmen erheblich, hört sich allerdings an wie das Verhalten

eines Übermenschen. Bislang werden Leiter kaum nach Kriterien ausgewählt, die solchen Maßstäben gerecht würden. Ein in der Wirklichkeit angewandtes Kriterium für die Qualifikation eines Bewerbers für Führungstätigkeit ist seine unbegrenzte Verfügbarkeit. Am besten hat er keine Familie und ist rund um die Uhr erreichbar und einsatzfähig. Nach ein paar Jahren in diesem Stil ist er ausgebrannt - langfristig ist diese Orientierung also nicht effektiv für ein Unternehmen. Kurzfristig aber bedient sie das in der Wirtschaft herrschende Prinzip, demzufolge Schnelligkeit ein Gutteil des Geschäfts ausmacht. Üblich ist es außerdem, Leiter, die in einem Bereich scheitern, in einen anderen „wegzuloben“, oft sogar in die nächste Hierarchie- und Entscheidungsebene, wo ihre Unfähigkeit noch schlimmere Früchte trägt. Not täte das Gegenteil: Schulungen und Weiterbildungen von menschlich und fachlich geeigneten Mitarbeitern zu wirklichen Führungspersonlichkeiten.

e) Mehrbelastung

In den *schlanken Strukturen* heutiger Unternehmen sind Redundanzen in hohem Maße abgebaut. „Wo jeder bis zum Anschlag belastet ist, gibt es keine Kapazitäten, um die Aufgaben eines ausgefallenen Kollegen abzufangen.“ Zudem fehlt mit einem Mitarbeiter zugleich auch dessen Know-how⁵, d.h.: heute hat der Grundsatz „Jeder Mensch ist ersetzbar“ seine Gültigkeit weitgehend verloren.

Ein anderer Aspekt der Mehrbelastung betrifft die Zunahme von Aktivitäten, die nicht zur Kerntätigkeit gehören, sozusagen „Arbeit auf der Metaebene“ oder selbstreferenzielle Tätigkeiten: Erstellen von Berichten und Nachweisen eigener Leistungen, Ausfüllen von Formularen, Managen von technischen Störungen.

f) Motivation

Leistungsfähigkeit sowie seelische und körperliche Gesundheit eines Menschen hängen in hohem Maße davon ab, inwieweit er sich mit den Zielen und der Tätigkeit identifiziert, also Ziele und Mittel innerlich bejaht. In der heutigen Arbeitswelt sind solche sinnstiftenden Zusammenhänge oftmals verlorengegangen. „Man arbeitet heute nicht mehr für eine Idee oder ein Produkt, sondern nur noch für die zahlenmäßigen Effekte, die sich daraus ergeben“, lautet das Ergebnis von zahlreichen Gesprächen mit Managern. Ein zunehmender Konkurrenzdruck, schlanke Belegschaften sowie steigende Erfolgserwartungen von Aktionären und Vorständen führen zu einem Dauerdruck auf den einzelnen, die sich eher als Ge-

⁵ Dirk Hanebuth in: managerSeminare Heft 162, Sept./ 2011: 31

triebene denn als Gestaltende empfinden. Das einzige, was sie noch gestalten können, ist ihr Verhältnis zu diesen Arbeitsbedingungen: die Flucht aus dem System durch die Kündigung oder - unbewußt - den eigenen Zusammenbruch.⁶

g) Technik und Reize: Informationsoverload

Im Burnout drückt sich eine Überwältigung des einzelnen auf neurologisch-physiologischer Ebene aus: die Technik verändert das Zeitgefühl und den Verlauf der Zeit und führt zu ohnmächtigen Beherrschungsversuchen beider. Bei Reizüberflutung durch die neuen Kommunikationstechniken versagt der Selektionsmechanismus mit der Folge von Konzentrationschwierigkeiten, Reizbarkeit, Gefühlen von Ohnmacht und Überforderung und der Unfähigkeit, zwischen wichtigen und unwichtigen Reizen, relevanten und irrelevanten Informationen zu unterscheiden, also dem Versagen des Selektionsmechanismus (vgl. Väth: 127). Exzessive Techniknutzung ist verbreiteter als sinnvolle. Der moderne Arbeitsmensch ist in Gefahr, sich vom *Information Overload* bis zur kognitiven Schädigung überwältigen zu lassen. (vgl. Väth: 134)

Überfordernd wirkt auch die schlichte Masse: *Our problem is to find the knowledge in the information*, denn immer weniger Menschen bringen Geduld, Zeit und Fähigkeiten mit, um Informationen sorgfältig aufzuarbeiten und in Wissen zu verwandeln. Der einzelne muß in die Lage versetzt werden, das Informationsoverload zu bremsen - sowohl individuell, z.B. durch die Erlangung der technischen Grundfertigkeiten und Überwindung der Informationsgier, als auch von seiten eines kompetenten betrieblichen Medienmanagements, das sich dem Prinzip verpflichtet fühlt: Weniger ist mehr.

h) Werte und Unternehmenskultur

In bezug auf die Unternehmenskultur ist zwischen realer Unternehmensatmosphäre einerseits (Wertekanon erster Ordnung) und der Idealatmosphäre eines Leitbildes (Wertekanon zweiter Ordnung) andererseits zu unterscheiden. Erstere bildet die unsichtbaren Gesetze in Unternehmen ab, die unter der Hand weitergegeben werden, und ist damit Ausdruck einer Art Gruppenpsychologie. Sie umfaßt individuelle, Alltags- und universelle Werte und deckt sich oft nicht mit dem Leitbild, dem propagierten Selbstbild eines Unternehmens. Leitbil-

⁶ vgl. Väth in ManagerSeminare, Heft 162, Sept./2011: 33

der und Visionen eines Unternehmens werden meist mit dem Blick auf potentielle Kunden erstellt. Sie können daher kaum zur Orientierung der Belegschaft dienen. Dafür würde eine dritte Instanz gebraucht: ein Wertekanon, ein Kodex, der bestimmt, wie Menschen in der Arbeitswelt miteinander umgehen wollen und sollten, zu dem Prinzipien wie Respekt, Anerkennung, Fairness, Gerechtigkeit, Verantwortung gehören: eine Art kategorischer Imperativ, der als Über-Ich in einem Unternehmen wirkt.

Im 21. Jahrhundert müssen erfolgreiche Unternehmen auch moralisch „erfolgreich“, von einem „ethischen Management“ geprägt sein. In der Bewertung von Firmen gewinnen *Soft Skills*, also soziale Kompetenzen, in Konkurrenz mit harten Zahlenfakten, zunehmend an Bedeutung. (vgl. Nelting: 145)

2.3. psychologische Aspekte des Burnout

Defizitären Arbeitsbedingungen im oben genannten Sinne ist die Mehrzahl der in Lohn und Brot Stehenden in der einen oder anderen Weise ausgesetzt. In der beschriebenen gesellschaftlichen Situation befinden sich sogar alle Menschen ohne Unterschied. Dennoch ist die Zahl der an Burnout Erkrankenden zwar hoch und kontinuierlich ansteigend, aber trotzdem begrenzt in dem Sinne, daß nicht alle, die unter vergleichbaren Bedingungen leben und arbeiten, davon betroffen sind.

Um zu verstehen, warum einzelne in der Arbeitsgesellschaft „ausbrennen“, muß man auch in die Psyche und ihre Mechanismen eindringen.

Wir müssen uns den „Ausbrenner“ als einen gefährdeten Menschen vorstellen. Er verrät, was gegenwärtig Gesunde noch nicht verletzt, aber es vielleicht auf lange Sicht doch tun wird. Insofern kann er als die Spitze eines Eisberges verstanden werden.

Aber es gibt keine typische „Burnout-Persönlichkeit“: verschiedene Ausgangsbedingungen und individuelle Arbeits- resp. Lebensweisen können zu einem Überlastungssyndrom führen. Was den Verlauf betrifft, kann man sogar sagen, dass jeder einzelne „sein“ Burnout hat.

Es ist kein Zufall, dass von „Burnout“ Ende der siebziger Jahre nur im Zusammenhang mit den helfenden Berufen gesprochen wurde („Helfersyndrom“ - Schmidbauer¹). Fehlende Abgrenzung und sehr hohe Ideale führten zunächst in der Berufsgruppe der Ärzte und Krankenpfleger und in alternativen sozialen Einrichtungen zu wahrnehmbaren Symptomen des Ausbrennens. Hier wurde erstmals deutlich, dass Dauerstreß und Erschöpfung im Spannungsfeld zwischen dem eigenen Anspruch und fehlender Abgrenzungsfähigkeit entstehen.

Übermotivation und illusionäre Erwartungen wurden in diesen Bereichen als Burnout-Quellen identifiziert. Später „zogen“ andere Berufsgruppen „nach“, und heute gibt es kaum einen Berufszweig, in dem kein Burnout diagnostiziert wird (was natürlich auch mit einer gesteigerten Sensibilität bezüglich des Phänomens und einer Ausweitung des gebräuchlichen „Burnout“-Begriffes zu tun hat).

2.3.1. eine Burnout-Typologie

In der einschlägigen Literatur wird überwiegend ein Persönlichkeitstyp beschrieben, den Hans-Peter Unger als „aktiven Typ“ beschreibt. Darüber hinaus stellt er aber auch noch einen „passiven Typ“ dar (Unger: 77f.):

a) der „aktive Typ“:

Er ist dynamisch, charismatisch, zielstrebig und energisch. Er schafft sich seinen Streß selbst, indem er alle Aufgaben an sich zieht, sich nicht einschränken kann, überall dabei sein muß und sich zu enge Terminpläne setzt. Damit entspricht er dem Prototyp des Burnouters, der als „Superperformer“ und Arbeitsidealist gilt. Aus der Krankheitsperspektive gesehen, ist er ein „Selbstverbrenner“.

b) der „passive Typ“:

Er ist abhängig von anderen, verfügt nur über geringes Selbstvertrauen und Ehrgeiz und kann nicht zu anderen „nein“ sagen. Er wird als der „Verschlissene“ bezeichnet.

Dies ist allerdings eine deskriptive Einteilung. Psychologisch gesehen korreliert der „aktive Typ“ mit manischem Verhalten, Selbstüberschätzung bis hin zu Allmachtsphantasien sowie einem prinzipiell unstillbarem Bedürfnis nach Anerkennung, Bestätigung, ja Bewunderung. Der typische Ausbrenner kannte bis zum Zeitpunkt seines Zusammenbruchs kein Totalversagen. Er hat keine Vorstellung von der Fragilität seines mentalen Immun- und Streßschutzsystems. Er trägt im Gegenteil das Selbstbild quasi grenzenloser Belastbarkeit und überdurchschnittlicher Leistungsfähigkeit mit sich herum. Er ist ein Agierender.

Der „passive Typ“ korreliert mit depressiven und Ohnmachtsgefühlen, Selbstunterschätzung und vordergründiger Angst. Er ist ein Re-Agierender.

2.3.2. Angst und Anerkennung

Der Idealtyp des gesunden Menschen, der über ein starkes und stabiles Selbstgefühl und Selbstvertrauen verfügt, wird sich den Zumutungen, den Anforderungen und dem Streß unserer spätmodernen Gesellschaft nur in kleinen Dosen aussetzen, und zwar in dem Maße, in dem er „bei sich“ bleiben kann, sich fordert, aber nicht überfordert, gelassen und heiter bleiben kann. Diesem Menschentyp wird man in der Realität allerdings selten begegnen - u.a. weil sich die Bedingungen für psychische Gesundheit in der westlichen Welt derzeit verschlechtern.⁷ Es ist davon auszugehen, daß die Mehrheit der Menschen über eine Form von „Ich“-Schwäche verfügt, die meist in der Kindheit erworben wurde und es ihr nicht ermöglicht, sich den Zumutungen der Mitwelt in selbstschützender Weise zu entziehen und sich selbstbewußt und angstfrei gegen sie zu verteidigen.

Bezüglich psychischer Aspekte des Burnouts ist zuallererst von *Angst* zu sprechen. Dem für Ausgebrannte typischen „Laufen im Hamsterrand“ liegen im Wesentlichen zwei Hauptängste zugrunde: die Angst vor Identitätsverlust und die Existenzangst. Letztere ist in den Verhältnissen der westlichen Welt (noch) meist „nur“ eine Angst vor sozialem Abstieg und Einbußen von Konsum- und Lebensmöglichkeiten, aber auch „Existenz“ ist ja keine absolute Größe.

Sind übersteigertes Anerkennungsbedürfnis und Ängste kombiniert mit einer unkritischen Verinnerlichung des Leitbildes der Arbeitsgesellschaft, können sie dazu führen, daß der Betroffene sich - bewußt oder unbewußt - von dem Vorsatz leiten läßt, diesem in überdurchschnittlicher Weise gerecht zu werden. Mit anderen Worten: Anerkennungssüchtige werden in Zeiten der Arbeitsgesellschaft dazu verführt, ihr geschwächtes „Ich“ mit Hilfe von Arbeitssucht zu stabilisieren.

2.3.3. Angst und Sucht

Dem „aktiven“ und dem „passiven Typ“ des Ausbrenners ist eines gemeinsam: die Grundangst vor der Bedrohung ihrer Identität und Existenz, der sie tendenziell ausweichen - der eine auf offensive Weise, der andere auf defensive. Dieses Ausweichen prädestiniert sie zu Suchtverhalten, mit dem sie das Gefühl innerer Leere und ein geschwächtes Selbstwertgefühl betäuben wollen und nach Stärke-Simulierung streben. „Wer diese Angst betäuben

⁷ Möglicherweise sind Begriffe wie „psychische Gesundheit“ und „stabiles Selbstgefühl“ auch nur idealtypische Konstruktionen, methodisch leitende regulative Ideen, denen in der Wirklichkeit kein Mensch entspricht.

kann, gewinnt für den Moment des Rausches sein Größenselbst zurück und festigt seine manische Abwehr.“ (Schmidbauer2: 117) Der „aktive Typ“ ist heute prädisponiert zur Arbeitssucht, Sport-, Spiel- und Internetsucht. Manch einer von ihnen greift zu leistungssteigernden Drogen, und wenn er zu Hysterie und Narzißmus neigt, wird er auch leicht Opfer eines Gesundheits-, Schlankheits- und Selbstoptimierungswahns. Der „passive Typ“ ist heute auf nahezu klassische Weise durch Alkoholsucht gefährdet. Aber das Internet ist auch für ihn attraktiv als Fluchtpunkt und Möglichkeit der (illusionären) Ich-Aufwertung. Immer geht es dabei um die Ich-Stabilisierung: die verschiedenen Persönlichkeitsanteile müssen ins Gleichgewicht gebracht werden.

Für den Workoholic wird das Leitbild der Arbeitsgesellschaft zur psychischen Falle, da er mit der Arbeitssucht - im Unterschied zu anderen Suchtformen - sein übersteigertes Bedürfnis nach Anerkennung befriedigen kann, d.h. diese Art des defensiven Umgangs mit den eigenen psychischen Defiziten belohnt wird, wohingegen alle anderen Suchtformen für psychologisch behandlungsbedürftig gelten und daher eher versteckt ausgelebt werden. Der Workoholic kann sozusagen der Verlockung der Arbeit, vollständig in ihr aufzugehen, nicht widerstehen.

2.3.4. Depression und Burnout

Der seelische Regenmantel von Depressiven und Ausbrennern ist relativ dünn. Der zur Depression Neigende aber stößt täglich an die Grenzen seiner Belastbarkeit und zieht es aus Versagensangst vor, sich nicht auf allzu zahlreiche und große Belastungen einzulassen. Aus Angst vor seelischen Schmerzen (Kränkungen, Verletzungen, Verunsicherungen) weicht er aus und traut sich von vornherein keine großen Leistungen - eben auch und gerade in der Arbeitswelt - zu. Sein Antrieb ist gehemmt. Zugespitzt formuliert kann man sagen, er ist apriori „ausgebrannt“. Aus Erfahrung weiß er, dass er schnell überfordert ist und aus dem seelischen Gleichgewicht gerät. Der Depressive bekommt kein Burnout - aber der Burnouter kann eine Depression bekommen: entweder a. als Teil des psycho-physischen Zusammenbruchs, und zwar an dessen Endpunkt oder b. als Ergebnis des Arbeitsentzuges bei Burnout-bedingter Krankschreibung, also im Ergebnis von „Entzugserscheinung“ im Kontext von Arbeitssucht. Depressionen bei Burnout sind vor allem eine Folge der Selbstanklagen, weil man nicht mehr so funktioniert wie früher. Die *Highperformer* sind ja darauf angewiesen, ihren Selbstwert durch den Einsatz für andere oder für eine bedeutende Sache zu be-

stätigen. Angesichts eingeschränkter Einsatzfähigkeit scheint ihr Leben sinnentleert zu sein. (Minirth: 13f.)

Meist erkranken Burnouter aber nicht an einer klassischen Depression. Sie leiden eher an akuten depressiven Verstimmungen - aus dem Ohnmachtsgefühl heraus, dass vermeintlich aufgrund äußerer Umstände und durch Verschulden anderer nichts so läuft, wie sie sich das wünschen und vorgestellt haben. (ebd.: 26)

2.3.5. Perfektionismus

Besonders „günstige“ Voraussetzungen dafür, Opfer unserer spätmodernen Verhältnisse zu werden und auszubrennen, bringt ein Charakter mit, den man früher als „Zwangsneurotiker“ bezeichnet hat. Heute spricht man vom „obsessiv-zwanghaften“ Typ der Persönlichkeitsstörung. Er kann mit dem „aktiven Typ“ genauso gekoppelt sein wie mit dem „passiven“. Er drückt das allgemeinmenschliche Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Strukturiertheit, Berechenbarkeit und Einfachheit in (krankhaft) verstärkter Weise aus. Sein Hauptbedürfnis ist das nach Herrschaft und Kontrolle, das sich bis zur Sucht steigern kann. Der innere Zwang, alles schnell zu Ende zu bringen und es auch noch in optimaler Qualität zu liefern, läßt zum einen den Betroffenen nie richtig zur Ruhe kommen. Zum anderen kann man sich nie sicher sein, daß ein Arbeitsergebnis nicht noch zu verbessern wäre. Eine Stufe der Zufriedenheit ist also selten erreicht, und der Perfektionist neigt dazu, unabhängig vom tatsächlichen Arbeitspensum mit Arbeiten „nie“ fertig zu werden bzw. länger dafür zu benötigen als andere, die mit weniger zufrieden sind. Er setzt sich selbst unter Druck und arbeitet auf diese Weise mehr und länger, als es seinem Energiehaushalt und seiner Gesundheit zuträglich ist. So wie der narzißtisch Gestörte eine starke Neigung zu Suchtverhalten hat (um seine Ängste vor Selbstverlust zu kompensieren, zu unterdrücken), schlägt auch der obsessiv-zwanghafte Typ oftmals das Angebot der Arbeitsgesellschaft, wie ein „Irrer“ zu arbeiten, nicht aus, verfällt in Arbeitssucht und kultiviert diese womöglich. Mit unperfekten Arbeitsergebnissen von Kollegen und Untergebenen konfrontiert, kann er dem Bedürfnis kaum widerstehen, sich auch deren Arbeit noch auf den Tisch zu ziehen und sie unter Anwendung seiner eigenen Maßstäbe zu vollenden. Fast überflüssig zu erwähnen, daß er nicht gut im Delegieren und unter dem Strich an der Länge seines Arbeitstages selbst „schuld“ ist.

Perfektionismus kann sowohl zu Arbeitssucht als auch zu Arbeitsvermeidung führen. Die erste Form entspricht dem „aktiven Typ“, die zweite eher dem „passiven“.

3. Ergebnisse

Aus dem Dargestellten wird deutlich, dass es sich bei Burnout um ein gesellschaftliches, ja zivilisatorisches Problem handelt, ein „kollektives Globalisierungsphänomen“ (Nelting: 388), das sich verstärken wird, wenn nicht grundsätzlich etwas am Charakter der Gesellschaft, an den Weichenstellungen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung geändert wird. Burnouter und Depressive sind die Spitze eines Eisbergs an Erkrankungen infolge von Überforderungen durch die Zeit.

Gleichzeitig wurde eine Aufwärtsspirale deutlich, die sich nicht nur auf den individuellen Prozeß des Ausbrennens bezieht, sondern einen ganzen gesellschaftlichen Erschöpfungskreislauf charakterisiert, den man in aller Kürze und Reduziertheit folgendermaßen beschreiben kann:

In den vergangenen 20-25 Jahren, also seit Eintritt der westlichen Gesellschaften in die spätkapitalistische bzw. spätmoderne Phase, ist es zu gravierenden Veränderungen im Leben der Menschen gekommen: Digitalisierung, Mobilität, Beschleunigung und Hyperindividualisierung (begleitet von sozialer Atomisierung) haben im Zusammenwirken mit einer Entgrenzung der Arbeit dazu geführt, daß psychischer Gesundheit wichtige Grundlagen entzogen worden sind. Anerkennung und Spiegelung haben im Zuge der „Entbergung“ des Individuums immens an Bedeutung gewonnen und werden vorrangig in der Arbeitssphäre gesucht. Die in ihrem ICH Geschwächten greifen häufig das Angebot der Gesellschaft auf, über berufliches Überengagement bis hin zur Arbeitssucht seelische Stärkung zu erfahren (Anerkennung, Bestätigung, Bewunderung). Sie lassen sich überfordern oder überfordern sich selbst. In ihrer euphorischen Phase erwarten sie - egal ob Selbständige, Arbeitgeber, Führungskräfte oder Angestellte - von ihren Teamkollegen den gleichen Einsatz, den sie selbst zu geben bereit ist. Damit verschärfen sie - besonders wenn sie von perfektionistischen Zwängen gesteuert werden - die Arbeitsbedingungen und das Anforderungsniveau in ihrer Umgebung, tragen zur Erhöhung der allgemeinen Norm, der Erhöhung des Streßlevels und zur weiteren Entgrenzung der Arbeit bei. Ihr Einsatz erleichtert es den Arbeit- oder Auftraggebern, überdurchschnittliche Schnelligkeit und ständige Erreichbarkeit der Ange-

stellten und Auftragnehmer zur allgemeinen Norm zu erheben. Mobbing und psychischen Erkrankungen von anderen Mitarbeitern können die Folge sein.

Somit sind Burnouter *gefährdet* und *gefährlich* zugleich.

4. Schlußfolgerungen

4.1. Der therapeutische Umgang mit Ausgebrannten

Es kann nach Lage der Sache also kein sinnvolles Ziel sein, die Belastbarkeit von Ausbrennern bis ins Unendliche zu steigern und ihnen mit Streß-Coachings und Zeitmanagement-Seminaren ganz individuell „zu einem Mutter-Teresa-würdigen Durchhaltevermögen verhelfen zu wollen“⁸ auch nicht, daß sie sich erholen „und bald wieder im Job neu angreifen“ können (Heinemann: 127). Das heißt: Es kann nicht darum gehen, den auf dem Kampfplatz Arbeitsgesellschaft Gestrauchelten wieder fit für die Arena zu machen.

Individuelle Notbremsungen wie Sonderurlaub, Wellnesskuren und Streßtraining sind als Symptombekämpfer nur befristet wirksam, solange sich an den Arbeitsbedingungen des Betroffenen nichts ändert. Im Gegensatz zu dem, was in der Ratgeber-Literatur oft als Ziel einer Behandlung formuliert wird, nämlich, daß der Betroffene wieder „brennen“ und „seine Ziele“ wieder erreichen können müsse, scheint es vielmehr erstrebenswert zu sein, mit ihm ein *normales* Verhältnis zu seiner wie dann auch immer gearteten Arbeitstätigkeit, ein *normales* Verhältnis zur Lebenssphäre Arbeit zu erarbeiten und diese in ihrer Bedeutung zu entlasten zugunsten der anderen Lebenssphären eines *gesunden* Menschen. Seine Ziele sollte ein Ausgebrannter neu definieren, statt lediglich nach neuen Wegen zur Erreichung der alten zu suchen. Der hochmotivierte, unermüdliche, euphorische und grenzenlos belastbare Mitarbeiter oder Selbständige scheint weniger „ideal“ denn ein Problemkandidat zu sein - allerdings ein wirtschaftsgesellschaftsseitig geschätzter und erwünschter.

Der Ausgebrannte sollte dazu ermutigt werden, sich aus für ihn zu hohen Forderungssystemen herauszulösen, sich u.U. psychotherapeutisch behandeln zu lassen und ein Leben nach seinem Maß zu wagen. Manchmal müssen Menschen vor sich selbst geschützt werden. Arbeit im heutigen hysterischen Sinn ist Gift für sie, eine Verführung, eine Droge, der sie sich nicht noch einmal aussetzen sollten. Im besten Fall kann Burnout-Therapie den Betroffenen über das Wesen seiner Krankheit aufklären und versuchen, ihn auf die Seite der Mo-

⁸ Markus Váth in ManagerSeminare, Heft 162, Sept./2011, S. 33

bilmachungsgegner und „Abrüster“, also heutiger „Aufklärer“ zu ziehen.

4.2. *Veränderungen in der Arbeitssphäre*

Aktuell sei „mindestens die Hälfte der Erwerbstätigen den Herausforderungen der derzeit bestehenden Arbeitsplätze in ihrer psychischen und psychosomatischen Gesundheit, also als Mensch, dauerhaft nicht gewachsen“ (Nelting: 43), schätzt der Arzt Manfred Nelting ein. Für die unmittelbare Sphäre der Arbeit bedeutet dies die Notwendigkeit, die gesamte Arbeitskultur so zu gestalten und zu reformieren, daß auch durchschnittlich belastbare Menschen erfolgreich, motiviert und auf einem verträglichen Streßlevel arbeiten können und Arbeitssucht keine Nahrung erhält - nichts Geringeres als eine *Abrüstung* der Arbeitswelt also. Väth nennt dies „Cooldown“ (Väth: 312ff.). Ein Umdenken auf der Topmanager-Ebene, bei dem man sich von Illusionen und der Ignorierung grundsätzlicher Kenntnisse menschlicher Psychologie verabschiedet, ist dafür die Voraussetzung. Alle Burnout fördernden Faktoren müßten untersucht und beseitigt werden. Zeitliche und räumliche Orte der Entspannung könnten ein Weg sein, die Gefährdeten der nächstliegenden Möglichkeit, ihrem fragilen Ich in der Arbeitssucht auszuweichen, zu berauben.

4.3. *Ein Prophylaxe-Konzept*

Manfred Nelting hat aufgrund seiner Erfahrungen in der Burnout-Praxis das Konzept der „Lebenspflege“ erarbeitet, dessen Umsetzung auf individueller Ebene vor Ausbrennen schützen soll. (Nelting: 227)

„Der Mensch wird sich weder genetisch noch über das Streßsystem permanent an die sich immer schneller verändernde Welt anpassen können (Globalisierung, Technik). Eine Anpassung kann nur gelingen, wenn wir lernen, wie wir in unsere Mitte kommen und aus dieser Mitte unser ganzes menschliches Potential entwickeln und abrufen können. Dies setzt menschliche Lebensbedingungen im globalen Maßstab voraus, die auch ein Aufatmen zulassen.“ (Nelting: 119f.)

Da wir kaum Einfluß auf den globalen Gang der Dinge haben, müssen wir uns nach Neltings Auffassung um eine Humanisierung und Ökologifizierung unserer unmittelbaren Umgebung und um Selbsterziehung bemühen. Man brauche „Lebenspflege“ erst dann, wenn sich das Leben von einem natürlichen, menschengerechten Alltag entfernt habe, denn sonst sei sie im Leben enthalten und müsse nicht dazugesetzt werden. (vgl. ebd.) Wenn wir die krankmachenden Verhältnisse (vorerst) nicht ändern können, müssen wir eine „neue passende Abstimmung finden für den Alltag in der Globalisierung“ und „Kompetenzen einführen, die

früher nicht gebraucht wurden für die Bewältigung des täglichen Lebens“, „um gesund, autonom und als Gesellschaft ebenso wie als Einzelner handlungsfähig zu bleiben“. (Nelting: 343) Zum Prinzip der „Lebenspflege“ zählt Nelting u.a. die Überwindung von perfektionistischem Denken, achtsames Verhalten, das Bewusstsein, dass alles mit allem verbunden ist und Achtsamkeitsübungen wie Qigong und Meditation. Er fordert einen Umstieg des Gesundheitssystems weg von eine medikamenten- und hin zu einem menschenzentrierten Orientierung (vgl. Nelting: 390).

Es wird in absehbarer Zeit beim Umgang mit (Selbst)Überlastungen um Prophylaxe in diesem Sinn und um Schadensbegrenzung gehen.

Literaturliste

- Burisch, Matthias, *Das Burnout-Syndrom*. Theorie der inneren Erschöpfung. 2., unveränd. Aufl., Springer Verlag Berlin/Heidelberg 1994 1. Aufl. 1989)
- Heinemann, Helen, *Warum Burnout nicht vom Job kommt: Die wahren Ursachen der Volkskrankheit* Nr. 1, 1. Aufl., 2012
- Leymann, Heinz (Hrsg.), *Der neue Mobbing-Bericht*, 1. Aufl, 1995
- Meckel, Miriam, *Briefe an mein Leben*, 1. Aufl., 2010
- Minirth/Meier, *Der Streß-Faktor*. Durchatmen, bevor es zu spät ist, 1. Aufl., 2000
- Müller-Timmermann, Eckhart, *Ausgebrannt - Wege aus der Burnout-Krise*. 5. überarb Aufl., 2009, 12. Gesamtauflage
- Musalek/Poltrum (Hrsg.): *Burnout*. Neue Aspekte der Diagnostik und Behandlung, 1. Aufl, 2012
- Nelting, Manfred, *Burn out. Wenn die Maske zerbricht*. Wie man Überbelastung erkennt und neue Wege geht. 1. Aufl., 2011
- Rosa, Hartmut, *Beschleunigung*. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, 1. Aufl., 2005

- Schirmmacher, Frank: *Payback*. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, 1. Aufl., 2009
- Schmidbauer, Wolfgang, *Das Helfersyndrom*. Hilfe für Helfer, 1. Aufl., 2007 (Schmidbauer1)
- Schmidbauer, Wolfgang, *Das kalte Herz*. Von der Macht des Geldes und dem Verlust der Gefühle, 1. Aufl., 2011(Schmidbauer2)
- Seidel, Wolfgang, *Burnout*, 1. Aufl., 2011
- Unger, Hans-Peter/Carola Kleinschmidt, *Bevor der Job krank macht*. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann, 6. Aufl., 2006
- Urban, Adrian, *Burn-out für Dummies*, 1. Aufl., 2009
- Väth, Markus, *Feierabend hab ich, wenn ich tot bin*. Warum wir im Burnout versinken, 1. Aufl., 2011

Dipl.-Phil. Beate Broßmann

Leipzig, im Oktober 2012