

Burnout-Syndrom:

Der Erschöpfung auf der Spur

Modediagnose oder schwere Krankheit - das Volksleiden spaltet die Fachwelt. Aktuelle Forschungserkenntnisse helfen, die große Erschöpfung besser zu verstehen, und machen Hoffnung auf Heilung. **Von Corinna Schöps**



Burnout

Diese Einstellungen erhöhen das Risiko

Es müssen Hunderttausende sein, vielleicht sogar Millionen. Menschen, die sich müde und ausgelaugt fühlen und deren **Erschöpfung** nicht mehr weichen will. Die Aufgaben im Alltag fallen ihnen zusehends schwer. Sie fühlen sich in einem Hamsterrad gefangen, Tag für Tag, Woche für Woche, Jahr für Jahr, und wissen nicht mehr, wie sie dort herauskommen sollen. Viele von ihnen **schlafen schlecht**, die Beziehung leidet, die Kinder kommen zu kurz, für die Freunde fehlt die Energie. Daneben wächst die Angst, nicht mehr über das eigene Leben bestimmen zu können - allen Freiheiten zum Trotz. Was, wenn Körper und Seele den durchgetakteten Tagen in der Blackberry-Ära nicht mehr standhalten? Was tun, wenn plötzlich das Hirn nicht mehr richtig arbeitet, wenn das **Herz** jede Nacht bis zum Hals schlägt? Am Ende einer solchen Krise steht häufig die völlige Erschöpfung mitsamt einer **Depression**.

Das Thema **Burnout** beschäftigt eine wachsende Zahl von Medizinerinnen und Arbeitspsychologen, Soziologen und Seelentherapeuten. Sie diagnostizieren ein Gefühl der Überforderung in weiten Teilen der Gesellschaft. Eine Art Mehltau, der uns überzieht. Jeder dritte Deutsche gibt inzwischen an, häufig oder ständig gestresst zu sein.

Modediagnose oder ernsthafte Krankheit?

Unaufhörlich wächst das Angebot an Coaching und Entspannungskursen, Wellnesskliniken und edlen Wohlfühl-Studios. Die Führungsetagen der Firmen, die Betriebsärzte und Personalmanager registrieren die diffuse Bedrohung. Philosophen sehen bereits das Zeitalter der Müdigkeit heraufziehen, mit dem Seeleninfarkt als Massenphänomen.

Aber was genau ist das denn: ein Burnout? Eine Krankheit? Oder eine Befindlichkeit? Eine inflationäre Modediagnose oder der Ausdruck echten Leids? Ein schickes Etikett für Workaholics und Wichtigtuer? Oder ist es der weniger stigmatisierende Name für eine ausgewachsene Depression? Wie diagnostiziert man das Leiden zuverlässig? Welcher Gestresste ist bloß reif für einen längeren Urlaub, braucht einen guten Coach oder neue Aufgaben - und welcher müsste dringend zum Arzt? Wie wird richtig behandelt? Über all das besteht in der Fachwelt keine Einigkeit.

Zwar können die Psychologen inzwischen Persönlichkeitsfacetten benennen, die ein Burnout begünstigen (**siehe Fotostrecke**), zwar verstehen die Arbeitsforscher immer besser, welche Bedingungen das Risiko erhöhen. Auch wissen Ärzte und Therapeuten etliches darüber, wie sich eine Burnout-Krise auffangen lässt. Doch keine der Disziplinen kann auf angemessene Standards zurückgreifen, einen wissenschaftlich verbindlichen Kanon gibt es nicht. "Die Lage ist deprimierend, man könnte sagen, die Forschung ist ausgebrannt", fasst es Matthias Burisch zusammen, Psychologieprofessor an der Universität Hamburg.

Das Fehlen zuverlässiger Diagnostik

Für die **Diagnose Depression** verfügt die internationale Ärzteschaft über klare Kriterien, doch für die graue Zone davor fehlen ihr die Worte: Der Begriff Burnout stammt aus der Arbeitspsychologie und taucht in keinem der einschlägigen medizinischen Kataloge als klar umrissene Diagnose auf. Was also fehlt den Männern und Frauen, die mit Energiemangel, **Schlafstörungen**, Schmerzen unklarer Ursache oder ständigen Infekten beim Arzt vorstellig werden? Die über Konzentrationsprobleme, Grübelei und Reizbarkeit klagen?

Zwar existiert seit vielen Jahren ein Test, der sogenannte Maslach-Fragebogen, auf dessen Grundannahmen der größte Teil der Forschung beruht. Doch er gilt inzwischen als unzulänglich. Mediziner verwendeten ihn bislang nach der groben Formel: Je höher ein Patient auf der Maslach-Skala liegt, desto wahrscheinlicher leidet er an einer Depression. Um ihre Patienten behandeln oder krankschreiben zu können, bedienen sie sich der Diagnose Depression. Oder sie greifen auf einen Notbehelf zurück und attestieren "Z 73.0". Das Kürzel stammt aus einer Restkategorie des ICD-10, des weltweit geltenden Diagnoseschlüssels. Es bedeutet, der Betroffene leide an "Problemen mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensführung". Schwammiger geht's nimmer.

Depression und Burnout können sich überlappen

Es fehlen die medizinischen Instrumente, um **Stressbelastung** auch nur einigermaßen präzise zu erfassen. "Dabei ist eine differenzierte Diagnose von höchster Bedeutung", sagt Edith Holsboer-Trachler, Professorin für Psychiatrie an der Universität in Basel. Denn die Symptome der Erschöpften seien teilweise so unspezifisch, dass ihnen zahlreiche seelische und körperliche Leiden zugrunde liegen könnten: von der Posttraumatischen Belastungsstörung bis zur Borreliose.

Längst nicht jeder Burnout-Patient leidet unter Schwermut, eine häufig zitierte Studie besagt, dass die Hälfte der stark Ausgebrannten von einer Depression befallen ist. "Ein Burnout-Patient kämpft typischerweise darum, die Situation zu ändern, und er neigt dazu, sich dabei selbst zu überschätzen", sagt der Psychologe Matthias Burisch. Ein stark Depressiver hingegen empfinde sein ganzes Leben als freudlos und glaube nicht mehr an seine Zukunft, geschweige denn daran, dass er sie günstig beeinflussen könne.

Von leichteren oder mittelschweren Depressionen lässt sich das Burnout-Syndrom dagegen nur schwer abgrenzen. Es kann dabei zu einer gefährlichen Verwechslung von Ursache und Wirkung kommen. "Manch einer hält den ständig nörgelnden Chef oder die pubertierenden Kinder für die Ursache seiner Überlastung", sagt Marcus Ising vom Max-Planck-Institut für Psychiatrie in München. Tatsächlich aber könne eine Depression verantwortlich sein. Denn diese Krankheit geht oft mit Erschöpfung einher, jeder Handgriff fällt plötzlich schwer. Dann, so Ising, setze mitunter ein Teufelskreis ein: "Der Depressive leistet weniger, der Chef oder die Familie reagieren mit Kritik, dadurch nimmt der Stress noch zu, was die Depression verschlimmert."

Auf der Suche nach den Ursachen, haben Psychologen einige Punkte ausgemacht, die einen Burnout begünstigen können.

1. Globalisierung

Die Konkurrenz sitzt nicht mehr im Nebenraum, sondern in Kuala Lumpur, die Geschäfte rollen rund um die Uhr. Der Abteilungsleiter weiß nicht mehr, an wen er sich wenden soll, wenn die Vorgaben aus dem ausländischen Hauptsitz weder sinnvoll noch technisch realisierbar noch zeitlich zu schaffen sind, zugleich aber wiederkehrend stumpf kontrolliert wird, ob sie geschafft wurden. Und liefert ein Mitarbeiter gute Arbeit, wird das nicht mehr einfach von seinem Vorgesetzten belohnt, sondern es wird mathematisch dokumentiert und in Kennzahlen verpackt, damit die Aktionäre im Vierteljahrestakt sehen können, wie die Exzellenz wächst.

"Durch die globale Entgrenzung ist alles offen, die Hierarchien sind nicht mehr verständlich, die Konzerne uferlos", sagt Nicole Plinz, therapeutische Leiterin einer Tagesklinik für Stressmedizin in Hamburg-Harburg. Zurück bleiben das Gefühl von dubiosen Druck und diffuse Ängste. Das Vertrauen, selbst etwas bewirken zu können, nimmt ab.

Was zunimmt, ist das Gefühl der permanenten Unzulänglichkeit. Denn der Einzelne verliert nicht nur den Einfluss auf seine Umgebung. Die gleiche Umgebung erwartet von ihm, dass er sich selbst stark kontrolliert und ständig optimiert. Stefan Diestel vom Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund sagt: "Die heutigen Berufe verlangen viel mehr Verhaltenssteuerung und Selbstdisziplin als die früheren. Wir sollen mehr wissen, wir müssen mehr planen, mehr umschmeißen, Verschiedenes gleichzeitig tun, uns ständig neu orientieren, weil unsere berufliche Entwicklung enorm dynamisch und unvorhersehbar geworden ist." Flexibilität und Selbstkontrolle kosten sehr viel seelische Kraft.

Zur Arbeit im permanenten Alarmzustand kommt die Angst, bei der nächsten Entlassungswelle selbst dran zu sein. "Dadurch schätzen die Leute ihr Pensum unrealistisch ein und wagen nicht zu sagen, was noch machbar ist", sagt Johannes Beck, Oberarzt an der Psychiatrischen Universitätsklinik in Basel, der häufig Burnout-Patienten behandelt. Angst, so bestätigt Matthias Burisch, fördere die Bereitschaft zur Selbstaussbeutung.

Gefährliche Überbewertung der Arbeit

Und nicht nur das. Gesellschaftswissenschaftler diagnostizieren eine Überbewertung der Arbeit. "Unsere heutige Vorstellung davon ist damit verbunden, etwas zu bewegen, zu zeigen, was man kann, sich selbst zu verwirklichen", sagt Beate Schulze, Soziologin und Psychologin in Zürich. Alle Anerkennung aus dem Beruf zu ziehen sei aber auf Dauer riskant. Denn auch "der spannendste Broterwerb vermag nicht all unsere Bedürfnisse nach Erfolg, persönlichem Aufgehobensein und Gemochtwerden zu erfüllen".

2. Optimiere dich selbst - und zwar ständig!

Die Idee, sich von morgens bis abends selbst zu vervollkommen, erfasst mittlerweile das ganze Leben. Der Leistungsappell verstummt nie. Wir müssen unsere "Netzwerke" pflegen, im Job und privat, unsere "sozialen Fähigkeiten" ausbauen, unsere Gefühle optimieren, stets geschmeidig sein. Mal Aggression rauslassen? Auf keinen Fall. Und zu Hause schon gar nicht. Denn auch da soll schönste Harmonie herrschen. Und wenn die Kinder abends im Bett liegen, klappen die Eltern den Laptop wieder auf, letzte Verbesserungen am Vortrag für morgen. Dann schnell noch Mails, Nachrichten, Sonderangebote, Kinoprogramm checken - man muss ja mitreden können.

Beim Klicken kurz die kranke Mutter anrufen, kurz den Hörer weglegen, weil der zweite Anschluss bimmelt, kurz auf die SMS schauen, die auf dem Mobiltelefon eingeht. Es hört nicht auf. Und die neuen technischen Geräte bereiten ja teuflischerweise auch viel Spaß: Schnell noch die nächste Staffel der US-Serie aus dem Netz laden, bevor sie im deutschen Fernsehen läuft. Wir überholen uns selbst. Anfang und Ende - das war gestern. Erst in der Burnout-Klinik, beim Achtsamkeitstraining, spürt der vom Machbarkeits- und Erreichbarkeitsdiktat erschöpfte Mensch womöglich, was ihm fehlt. "Da erlebt er dann erstmals wieder, wie es ist, einfach nur da zu sein, nicht zu arbeiten, nicht an sich selbst und nicht für Geld", sagt die Therapeutin Nicole Plinz.

3. Die zentrale Rolle der Chefs

Die jüngste Forschung zeigt: Von größter Bedeutung für die Gesundheit ist der Führungsstil der unmittelbaren Vorgesetzten. Fachleute halten die Schulung der Chefs sogar für den Schlüssel zur Eindämmung der Stressleiden. Ist der Teamleiter mit allen im Dialog und geht auf sie ein, ist er kooperativ, visionär, inspirierend, motivierend und ein gutes Vorbild, setzt er anspruchsvolle Ziele und gibt viel Rückmeldung, sind seine Mitarbeiter gesünder - und obendrein auch effektiver. Im Idealfall verhält sich der Boss wie eine Art Coach.

Das Burnout-Risiko sinkt auch, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer gut zusammenpassen. Und wenn Fairness und Gerechtigkeit herrschen: klare Regeln sowie transparente Kriterien für Anerkennung und Beförderung. Auch Wertschätzung wirkt präventiv: "Das unmittelbare, zeitnahe Lob des Chefs sorgt für Zufriedenheit und für Sinnhaftigkeit bei der Arbeit, und beides stärkt uns", sagt der Baseler Psychiater Johannes Beck.

Unter einem autoritären Chef hingegen, der wenig lobt und anerkennt, schlecht kommuniziert, unempathisch, narzisstisch und intrigant ist, der ständig Zeitdruck erzeugt, wenig Spielräume lässt und seine Ziele mit aller Härte durchsetzt, brennen Mitarbeiter eher aus und werden eher krank.

Für überflüssigen Stress sorgen zudem mangelhaft übersetzte Ziele wie die Devise "15 Prozent Wachstum" - und keiner der Mitarbeiter weiß, was nun konkret gemacht werden soll. Ebenfalls ungünstig: eine schwammige Führung, bei der sich jeder seine eigenen Maßstäbe basteln muss. Klare Strukturen indessen helfen.

Das Arbeitspensum allein ist nicht schuld

Das Arbeitspensum allein hingegen macht nicht krank, wie Studien zeigen. "Entscheidend ist das Verhältnis von Input und Output", sagt die Therapeutin Plinz. Kritisch wird es, wenn jemand viel investiert, unter großem Druck steht - und dabei wenig Spielraum hat, die hohen Anforderungen mit eigenen Strategien zu bewältigen. Der mangelnde Einfluss untergräbt dann den Selbstwert. Ganz übel ergeht es jenen, die zusätzlich noch isoliert sind und wenig Unterstützung durch Chefs und Kollegen erhalten. Fachleute sprechen dann von einer pathogenen Trias: Wer gleichzeitig hoch belastet, ohnmächtig und einsam ist, hat das höchste Burnout-Risiko. In der IT-Branche lässt sich das beobachten, dort tritt Burnout vergleichsweise häufig auf: Computerfachleute arbeiten oft allein, auf Abruf, stets erreichbar, ohne wärmenden Kontakt zu den Kollegen und ohne Vertretung; sie stoßen ständig auf unerwartete Probleme, die in schnellem Tempo gelöst werden müssen.

4. Der Verlust des Sozialen

"Soziale Unterstützung ist enorm wichtig", sagt Roland von Känel, Professor und Chefarzt der Psychosomatik am Inselspital in Bern: "Wer sich emotional gut aufgehoben fühlt, bei der Arbeit, in der Familie, unter Freunden, kann Druck besser abfedern." Doch zu einem gesunden Umgang miteinander gehört auch die Fähigkeit, um Hilfe und Unterstützung zu bitten - und das fällt manchem schwer. "Wir müssen uns eingestehen, dass wir soziale Wesen sind", sagt die Psychiaterin Holsboer-Trachsler: "Es ist gar nicht nötig, alles durch eigene Leistung hinzubekommen. Es geht besser, wenn wir uns in ein größeres Ganzes einfügen." Viele ihrer Burnout-Patienten müssten erst lernen, dass sie auch dann wertvoll sind, wenn sie Hilfe brauchen, und dass es völlig normal ist, die eine Aufgabe allein zu schaffen, die andere aber nicht.

Das gerate in unserer auf das Ego und die individuelle Leistung getrimmten Gesellschaft und Berufswelt leicht in Vergessenheit. Holsboer-Trachsler: "Menschen brauchen die Spiegelung im anderen. Wer im Austausch mit den anderen sieht, dass er gut und genug arbeitet, beruhigt sich wieder."

Manche beruflich Ambitionierte vernachlässigten die Pflege freundschaftlicher Bindungen, außerhalb des Berufs wie am Arbeitsplatz - und sie berauben sich so einer großen Kraftquelle. "Wir sollten auch unseren Job nicht nur inhalts- und effizienzbezogen sehen", warnt Holsboer-Trachsler. "Mit den Kollegen in die Pause zu gehen, gemeinsam zu lachen und Abstand zu bekommen, etwas zu hinterfragen, das hält gesund." Und für diese überaus wichtigen, sozialen Stresspuffer kann jeder selbst sorgen - oder sie zumindest nach und nach aufbauen.

Abstand zu schaffen ist einer unserer existenziellen psychologischen Schutzmechanismen. Bezeichnenderweise gilt die "Depersonalisierung" als ein Kernsymptom des Ausbrennens: Der Dauergestresste empfindet andere Menschen zunehmend als störend, vernachlässigt seine Freundschaften, reagiert in wachsendem Maße lustlos und unempathisch auf Kollegen, Kunden oder Klienten. Seine Seele zieht praktisch die Reißleine. "Wer eine gesunde Distanzierungsfähigkeit mitbringt, also die Fähigkeit, von dem Abstand zu gewinnen, was ihn belastet, ist besser vor Burnout geschützt", sagt die Psychologin Beate Schulze. Doch, und das ist wiederum eine der tröstlichen, jüngeren Erkenntnisse zu den verbreiteten Stressleiden: Diese Fähigkeit lässt sich auch später noch erlernen.

Der Blick nach vorn

Die Einsicht, dass es so nicht weitergehen kann, scheint angekommen zu sein. Und zwar auf allen Ebenen: in der Gesellschaft, in den Medien und vor allem auch in den Unternehmen.

Die Vorreiter unter den Firmen fangen an zu rechnen, denn sie erkennen: Der brutale Verschleiß von "Humankapital" lohnt sich nicht. "Heute lassen sich mit der Drohung, jeder sei ersetzbar, zwar noch kurzfristig Effizienzgewinne machen", sagt der Mannheimer Arbeitswissenschaftler Joachim Fischer. "Doch auf längere Sicht kommt Angstmachen die Unternehmen teuer zu stehen." Jüngere Studien zeigen, dass chronischer Stress chronische Erkrankungen fördert, die Alterung der Mitarbeiter beschleunigt und zu teuren Fehlentscheidungen führt. Zudem haben Neurobiologen nachgewiesen: Unsicherheit und Furcht verhindern, dass gute Einfälle ins Bewusstsein dringen und in Worte gefasst werden können. Anders formuliert: Stress vernichtet Kreativität - und das kann sich in einem Wirtschaftssystem, in dem allein eine geniale Idee mitunter Hunderte Millionen Euro wert ist, kein Unternehmen mehr leisten.

Von Corinna Schöps

MEHR ZUM THEMA

powered by  WeFind

© 2011 stern.de GmbH