



TOTAL AUSGEBRANNT

Von der Arbeit ausgelaugt und völlig erschöpft: Über Burnout zu sprechen, ist heute salonfähig und weit verbreitet. Der Modebegriff spiegelt unsere Einstellung dem Job gegenüber – dort kann auch die Prävention ansetzen. Von Roger Nickl

Es gibt Begriffe, die den Nerv der Zeit treffen. Burnout ist ein solches Wort, das bildstark und schillernd umschreibt, was viele fühlen. Spätestens seit Prominente wie der ehemalige FDP-Präsident Rolf Schweizer sich öffentlich dazu bekennen, von der Arbeit völlig erschöpft und ausgebrannt zu sein, ist das Reden über Burnout in der Schweiz salonfähig geworden. «Burnout ist eine Metapher, mit der sich viele identifizieren können», sagt Soziologin und Psychologin Beate Schulze von der Universität Zürich. Denn, auch wenn die Arbeitszeiten tendenziell kürzer werden, die Belastungen am Arbeitsplatz haben eher zugenommen. Die aktuelle Rezession hat diesen Trend weiter verstärkt. Die Folge davon ist Stress. Gemäss einer aktuellen Erhebung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) berichten zwei Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz, gestresst zu sein und unter Zeitdruck zu stehen. In der Dienstleistungsgesellschaft, in der wir leben, ist die Zahl der Arbeitnehmenden, die sich unter grossem psychischem Druck fühlen (41 Prozent), fast doppelt so hoch wie die Zahl derjenigen, die über eine relativ hohe körperliche Belastung klagen (23 Prozent). Und lange anhaltender Dauerstress, das zeigt die Erfahrung, kann zu einem Burnout führen.

Obwohl Burnout in aller Munde ist, sind die Symptome in der Öffentlichkeit jedoch wenig bekannt. Entsprechend trifft die Selbstdiagnose von Patienten, die bei sich ein Burnout ausmachen, längst nicht in allen Fällen zu – eine Erfahrung, die Therapeuten immer wieder machen. In der International Classification of Diseases (ICD) existiert zwar noch keine offizielle Diagnose – Burnout gilt lediglich als Zusatz, um etwa zu erklären, wie eine Depression entstanden ist. Dennoch lassen sich drei Kernsymptome der Erkrankung herauschälen: Betroffene fühlen sich körperlich und emotional kom-

plett erschöpft. Sie entwickeln eine distanzierte, zynische Haltung der Arbeit gegenüber. Und sie werden von einem Gefühl beruflichen Versagens geplagt und verlieren das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Schliesslich ziehen sie sich zurück und erscheinen nicht mehr zur Arbeit. «Ein Lebensentwurf, der oft sehr stark auf Leistung und Erfolg aufbaut, fällt wie ein Kartenhaus zusammen», sagt Beate Schulze, die sich als Forscherin seit einigen Jahren mit Burnout beschäftigt und mittlerweile auch Trainingsprogramme zur Burnout-Prävention, das Zürcher Empowerment Programm, entwickelt hat (www.fzkwp.uzh.ch/ZEP).

FATALER HANG ZUM PERFEKTIONISMUS

Burnout ist keine typische Managerkrankheit, wie man auf den ersten Blick meinen mag. Eine Erschöpfungsdepression können Menschen aus allen Branchen und Schichten erleiden. Dies belegen auch öffentliche Bekenntnisse etwa der Zürcher Musikerin DJ Tatana oder des

«Bei einem Burnout fällt ein Lebensentwurf, der oft stark auf Leistung aufbaut, wie ein Kartenhaus zusammen.» Beate Schulze, Soziologin

Deutschen Skispringers Sven Hannawald. Von Burnout betroffen sind oft Menschen, die zum Perfektionismus neigen, grosse Erwartungen an sich selbst haben oder darum bemüht sind, noch so hoch gesteckte Erwartungen aus dem Arbeitsumfeld zu erfüllen oder gar zu übertreffen. Dass sich immer wieder bekannte Persönlichkeiten dazu bekennen, die Grenzen des für sie Machbaren im Job überschritten zu haben, hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie Burnout in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Burnout gilt als Leiden der Tüchtigen und Erfolgreichen. Entsprechend hat der

Modebegriff auch eine sozial akzeptierte, heroische Komponente, die zum protestantischen Arbeitsethos der Leistungsgesellschaft zu passen scheint. Ganz unter dem Motto: Mir geht es zwar schlecht, aber das habe ich mir hart erarbeitet. «Vermittelt durch die Medien wird Burnout fast zu einem Ehrbegriff», sagt Beate Schulze, «wenn man aber tatsächlich daran leidet, fällt jeder Heroismus weg – Betroffene fühlen sich in ihrem Selbstwert und ihrem Selbstbild existenziell bedroht.»

Neben individuellen Persönlichkeitsmerkmalen spielen die Arbeitsbedingungen eine zentrale Rolle für das Burnout-Risiko. Und gerade sie haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. «Früher gab es im Berufsleben klare Grenzen», meint Burnout-Expertin Schulze, «das Leisten von zu vielen Überstunden wurde negativ sanktioniert.» Heute sei dagegen eine Enthemmung festzustellen. Es ist ganz selbstverständlich, über die reguläre Arbeitszeit hinaus zu arbeiten. Zudem machen es Handy, Blackberry und Internet möglich, dass Arbeitnehmer jederzeit erreichbar sind und auch am Abend oder an den Wochenenden geschäftliche E-Mails beantworten und bearbeiten können.

«Das Arbeitsleben ist im Vergleich zu früher ganz anders getaktet», gibt Georg Bauer, Public-Health-Spezialist am Institut für Sozial- und Präventivmedizin zu bedenken. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschleifen sich so zusehends. Entsprechend bekunden Arbeitnehmer zunehmend Mühe mit dem Boundary-Management, der Möglichkeit, sich genügend abgrenzen zu können, um die Batterien wieder neu aufzuladen.

Gründe für ein Burnout liegen nicht allein in der schieren Arbeitsmenge und der zeitlichen Belastung, sondern auch in den Anforder-

rungen der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. So sind, wie die Forschung zeigt, vor allem «Emotionsarbeiter» – Lehrer, Pflegepersonen, Ärzte, aber auch Mitarbeiter in einem Call-Center – einem erhöhten Burnout-Risiko ausgesetzt. Menschen also, die tagtäglich im direkten Kontakt mit Schülern, Patienten oder Kunden stehen. «Gerade wenn man sich immer wieder auf schwierige Kunden einlassen und die eigenen Gefühle zurückstecken muss, wird es schwierig», weiss Beate Schulze. Entsprechend viel Energie kostet es, wollen sich «Emotionsarbeiter» in der Freizeit vom Arbeitsalltag lösen und von den psychischen Belastungen erholen.

Die viel beschworene professionelle Distanz bleibt dabei oft ein schönes Ideal. Entsprechend gross ist die Gefahr, unter dem Dauerdruck zusammenzubrechen. Kein Wunder also, dass den Grundstein für die Entwicklung des klinischen Burnout-Konzepts eine Studie legte, die sich mit der Frage beschäftigte, wie es Ärzte, Pflegende, aber auch Feuerwehrleute schaffen, mit den negativen Erfahrungen ihrer Arbeit

grossen Handlungsspielraum, sind an wichtigen Entscheidungen beteiligt und erhalten eine hohe Anerkennung. Im Gegensatz dazu zeigen Untersuchungen, dass ein hoher Arbeitsdruck gepaart mit geringen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten ein fruchtbarer Boden für das Entstehen eines Burnouts ist. Deshalb ist es in Firmen nicht nur wichtig, realistische Zielvorgaben für die einzelnen Posten zu definieren, sondern auch für eine Unternehmenskultur zu sorgen, die eine gesundheitsbedrohende Überbelastung der Mitarbeitenden verhindert.

In den Führungsetagen von Unternehmen wird das zunehmend bewusst. «Betriebe interessieren sich heute mehr und mehr für psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz und für Fragen der Stressbewältigung», stellt Georg Bauer fest. Um Firmen auf dem Weg einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur zu unterstützen, hat die von ihm geleitete Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement der Universität und ETH Zürich ein gut genutztes, webbasiertes Programm entwickelt. Teil von KMU-vital (www.kmu-vital.ch)

jährlich bis zu 15 Milliarden Pfund verursachen kann. Oder eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft, die 2003 stressbedingte Kosten in der Schweiz durch medizinische Versorgung, Selbstmedikation und Produktionsausfälle in der Höhe von jährlich 4,2 Milliarden Franken auswies. «Manager kommen meist aufgrund ihrer Fachkompetenz in eine Führungsposition und nicht, weil sie sich gerne mit Menschen umgeben», erklärt die Burnout-Expertin, «das Soziale ist ihnen oft lästig, entsprechend froh sind sie, wenn sie klare Handlungsanleitungen für eine positive Arbeitskultur erhalten.» Und ökonomische Fakten, die den Nutzen einer solchen Kultur belegen.

KINDER SCHÜTZEN VOR BURNOUT

Beate Schulze ist vor allem in der Burnout-Prävention tätig. So bietet sie Gruppen auch Trainings für das persönliche Stress- und Ressourcenmanagement an. In den Kursen sollen sich die Teilnehmenden mit ihrer Arbeitssituation auseinandersetzen. Was macht mir an meiner Arbeit Freude? Was motiviert mich? Und was untergräbt diese Freude? Antworten auf diese Frage können den Grundstein für eine gesündere Einstellung zum Job legen und somit aktive Burnout-Prävention leisten. Ganz allgemein rät die Expertin, wir sollten die Erwerbsarbeit etwas weniger wichtig nehmen. «Das bedeutet nicht, dass wir uns weniger engagieren», meint Beate Schulze, «wir fordern heute aber enorm viel von der Arbeit – Selbstverwirklichung, Anerkennung, Herausforderung –, sie kann das immer weniger leisten.»

Schulze ist deshalb überzeugt davon, dass wir erfolgreicher und entspannter arbeiten, wenn es im Job nicht um alles oder nichts geht. Und sie zitiert die Ergebnisse einer norwegischen Studie. Diese besagt, dass drei Faktoren aktiv vor einem Burnout schützen: viel Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum bei der Arbeit, eine positive Feedbackkultur und – Kinder. «Eltern haben zwar mehr Stress», sagt Schulze, «aber sie schauen anders auf die Welt, das Arbeitsleben ist nicht mehr der einzige Lebenssinn – das schützt sicher.»

KONTAKT PD Dr. Georg Bauer, gfbauer@ifspm.uzh.ch, Beate Schulze, beate.schulze@bli.uzh.ch

«Mit Belastungen kann man sehr gut umgehen, wenn die Ressourcen in gleichem Mass wachsen.» Georg Bauer, Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler

umzugehen. In der Untersuchung, die Anfang der 1980er-Jahre durchgeführt wurde, konnte die Psychologin Christina Maslach nachweisen, dass die schützende Distanz von den emotionalen Ereignissen des Arbeitsalltag in diesen Berufen schwierig aufzubauen ist und sich Burnout-Symptome häuften.

MANAGER SIND NICHT KRÄNKER

Doch wie kann man dem ungesunden Stress am Arbeitsplatz vorbeugen? Mit dieser Frage beschäftigt sich der Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler Georg Bauer. «Mit Belastungen kann man sehr gut umgehen, wenn die Ressourcen in gleichem Mass wachsen», sagt Bauer, «ungesunder Stress entsteht dann, wenn zu wenige Ressourcen vorhanden sind.» Deshalb sind Manager in verantwortungsvollen Positionen nicht per se kränker als einfache Mitarbeiter, denn sie verfügen im Job etwa über einen

sind etwa Befragungen von Management und Mitarbeitenden, aber auch betriebsinterne Gesundheitszirkel. Sie sollen Unternehmensleitungen Auskunft darüber geben, wie etwa Arbeitszeiten und -abläufe in der Firma besser gestaltet werden können und wie für ein besseres Stressmanagement und ganz allgemein für gesundheitsförderliche Bedingungen am Arbeitsplatz gesorgt werden könnte. Das von Bauers Abteilung betriebene Beratungszentrum (www.bgm-zh.ch) erarbeitet kontinuierlich neue Ansätze für die gesundheitsorientierte Optimierung der Arbeitswelt.

Auch Beate Schulze versucht, in Kursen Führungsverantwortliche von der Wichtigkeit einer guten Arbeitsatmosphäre und eines aktiven Stressmanagements zu überzeugen. Dazu sind oft harte Argumente gefragt: Etwa Zahlen einer britischen Studie, die belegt, dass Dauerstress am Arbeitsplatz Produktivitätseinbussen von