

# Referat

---

## **Burnout – Ursachen und Interventionen**

Dr. Ulrike Schrapf

Neue Konfliktpotenziale in der Arbeitswelt

WS 2007/2008

Referentinnen:

Annett Eckart, Christine Rathgeb und Julia Diebold

# Gliederung

---

1. **Was ist Burnout?**
  - 1.1 Definition
  - 1.2 Drei Hauptsymptome
  - 1.3 Symptomatik
  - 1.4 Film: Wenn nichts mehr geht - Der Weg zum Zusammenbruch
2. **Wodurch entsteht Burnout?**
  - 2.1 Gruppenarbeit: Potentielle Burnout-Ursachen
  - 2.2 Burnout-Modell nach Weinert
3. **Burnout-Phasen**
  - 3.1 Burnout – Phasen (nach Freudenberger und North (1992))
4. **Zahlen, Daten, Fakten**
5. **Welche Bewältigungsstrategien gibt es?**
  - 5.1 Interventionen auf Team- und Institutionsebene
  - 5.2 Supervision
  - 5.3 Soziale Unterstützung
  - 5.4 Sonstige Strategien
6. **Literatur**



## **1.1 Definition „Was ist Burnout?“**

---

### **Freudenberger (1974) definiert Burnout als**

„Nachlassen bzw. Schwinden von Kräften oder Erschöpfung durch übermäßige Beanspruchung der eigenen Energie, Kräfte oder Ressourcen“.

### **nach Cherniss (1980)**

„Resultat eines transaktionalen Prozesses, der sich aus Arbeitsbelastungen, Stress und psychologischer Anpassung zusammensetzt, ...“.

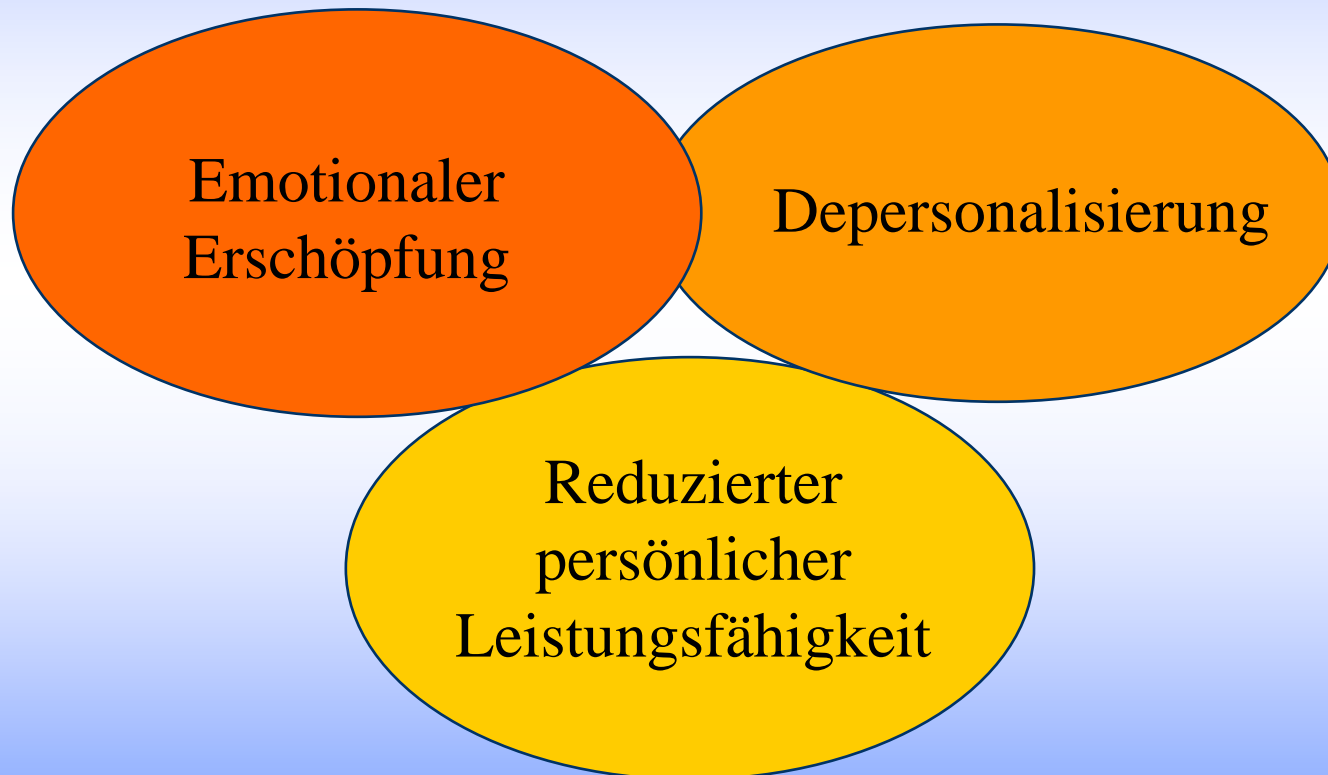
### **aus dem Wörterbuch (in Rösing 2003) ...**

„versagen, ermüden oder sich durch exzessive Anforderung an seinen Energiehaushalt, seine Kräfte oder seine Ressourcen erschöpfen“.

## 1.2 Drei Hauptsymptome

---

Die drei Hauptsymptome nach Maslach und Jackson (1984) sind ...



## 1.2 Drei Hauptsymptome

---

Mitgefühl nimmt ab

Gedämpfte  
emotionale  
Reaktionen



Müdigkeit schon  
beim Gedanken an  
die Arbeit

Ausgelaugt,  
frustriert sein

## 1.2 Drei Hauptsymptome

---

Einbringen der  
eigenen Person  
schwindet

Wahren  
persönlicher  
Distanz



Depersonalisierung

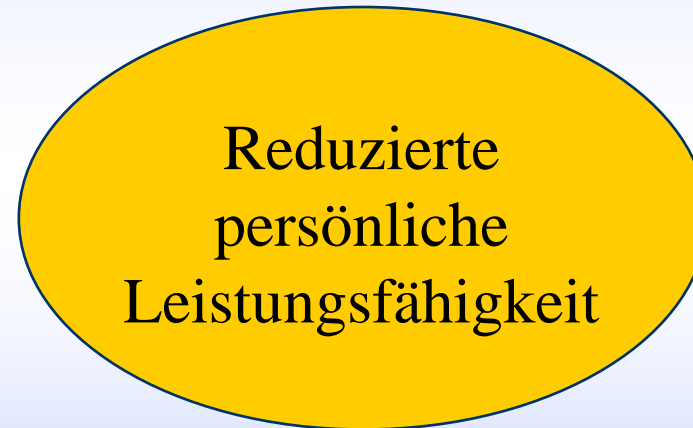
Zynismus  
Negative, zynische  
Einstellung zu  
Kollegen

Hülle seiner selbst

## 1.2 Drei Hauptsymptome

---

Eingeschränkt  
leistungsfähig



Resignieren in  
späterer Phase

## 1.3 Symptomatik

---

### Symptomatik nach Burisch (1994)

1. Warnsymptome der Anfangsphase
2. Reduziertes Engagement
3. Emotionale Reaktionen
4. Abbau der Leistungsfähigkeit
5. Verflachung
6. Psychosomatische Reaktionen
7. Verzweiflung





## 1.4 Film: Wenn nichts mehr geht - Der Weg zum Zusammenbruch

---

Sendung: Welt der Wunder / Pro7

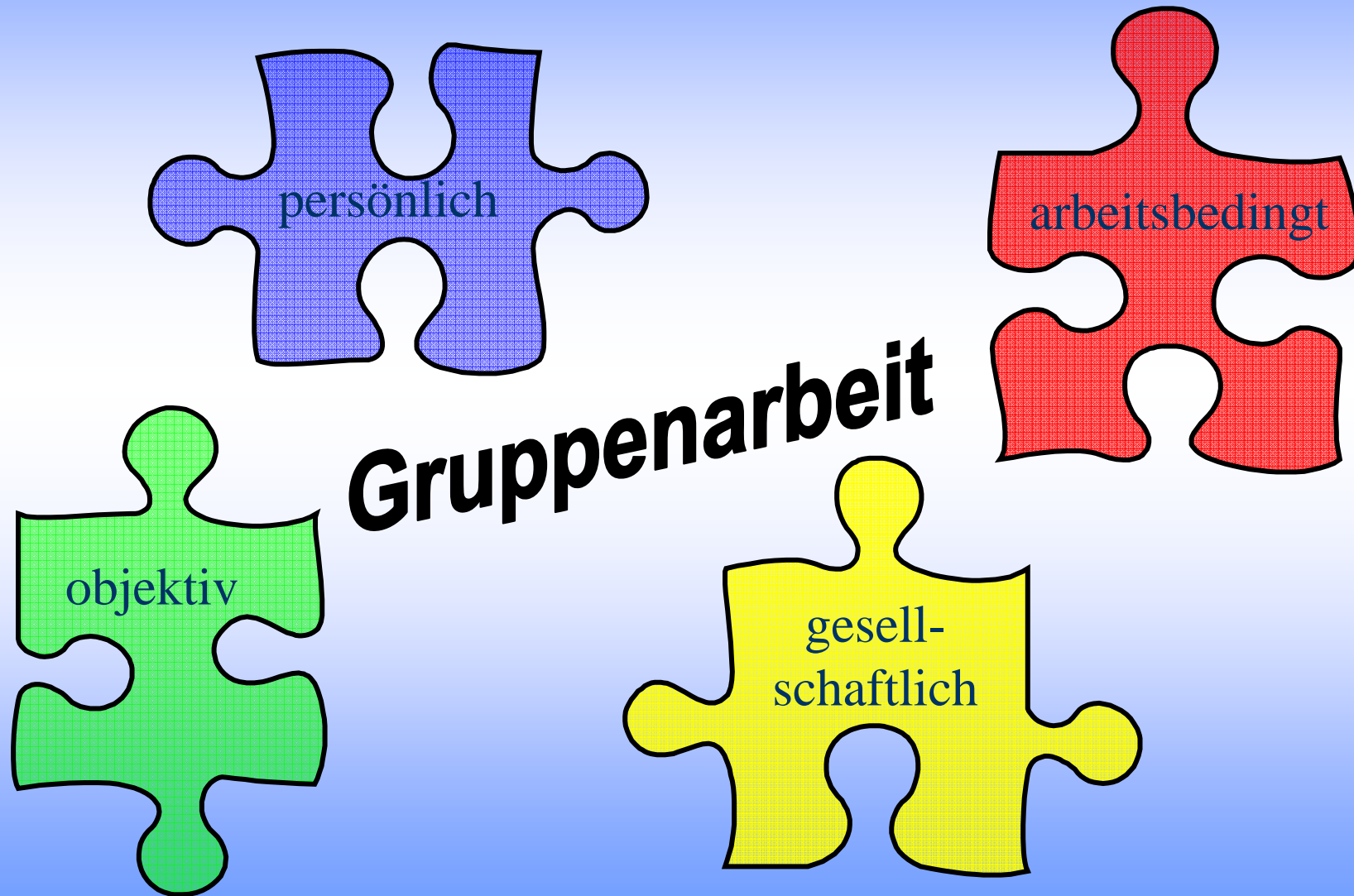
Ausstrahlung vom 16.01.2005



[mms://streaming.rtl.de/1\\_wdw/balance/mensch/burnout.asf](mms://streaming.rtl.de/1_wdw/balance/mensch/burnout.asf)

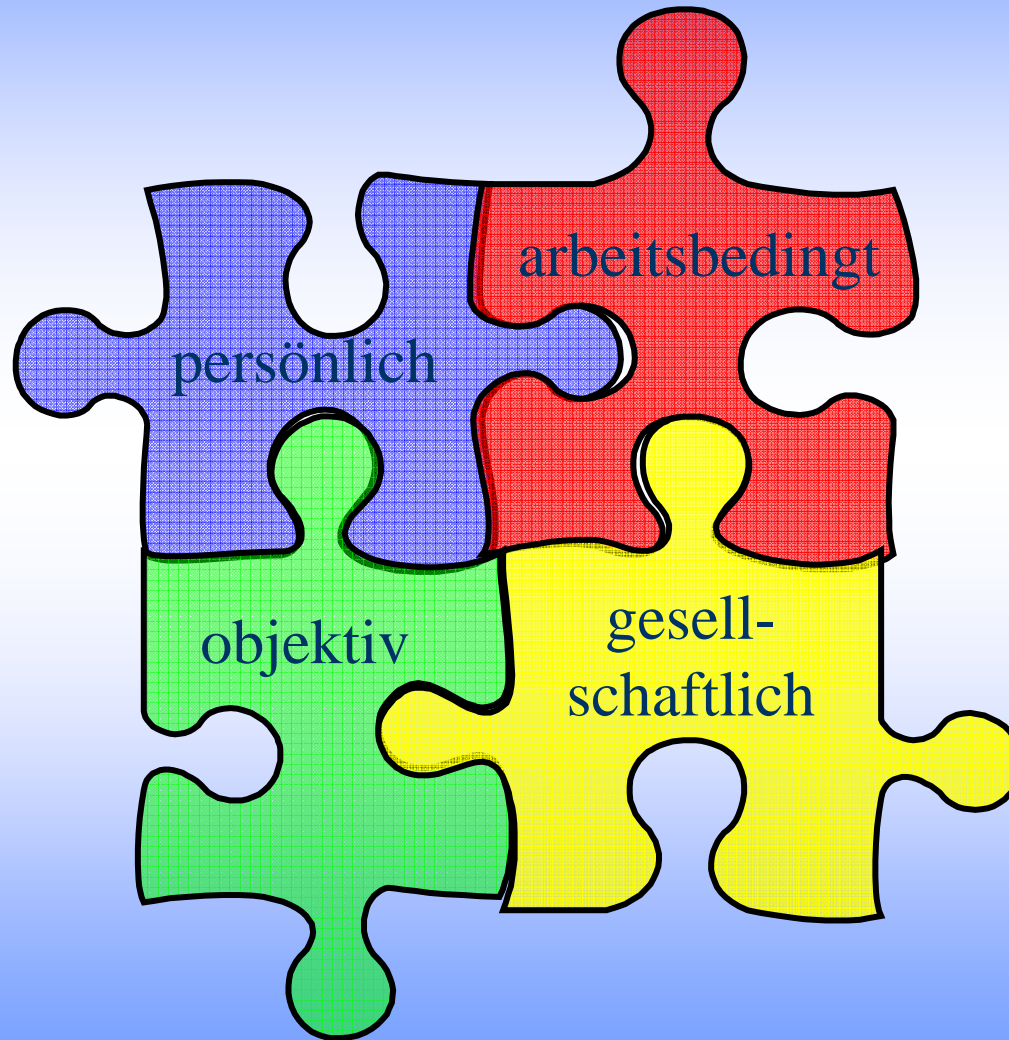
## 2. Potentielle Burnout-Ursachen (Stressoren)

---



## 2.1 Potentielle Burnout-Ursachen / Auswertung

---



## 2.1.1 Gesellschaftliche Ursachen (Stressoren)

---

### Ergebnisse aus der Gruppenarbeit:

- Verinnerlichung gesellschaftlicher Normen (Setzung vieler Schwerpunkte)
- hohe Konkurrenz
- Unvereinbarkeit Familie und Beruf
- wirtschaftlicher Druck
- Kombination aus wachsender Anforderung und steigender Anerkennung
- steigende Eigenverantwortlichkeit
- Status
- Größere soziale Fallhöhe

## 2.1.1 Gesellschaftliche Ursachen (Stressoren)

---

In der Literatur findet man unter anderem als Beispiele:

- durch zunehmende psychosoziale Belastungen (Zeitdruck, ...)
- „Globalisierung“, Rationalisierung, Wettbewerbsdruck, beschleunigte Innovation, Mobilität und Arbeitsplatzunsicherheit
- Wachsende Komplexität aller Prozesse des modernen Lebens
- Veränderte Technologie
- Demographische Entwicklung:
  - OECD-Ländern stehen nur 25-30% der 55-65 Jährigen im Erwerbsleben.

➔ Wurzeln des Problems liegen in der Veränderung der Arbeitswelt

## 2.1.2 Arbeitsbedingte Ursachen (Stressoren)

### Ergebnisse aus der Gruppenarbeit:

- belastende Unternehmensstruktur
- Arbeitsumfeld (lange Arbeitswege, schlechte Arbeitsmaterialien)
- Konflikte im Team / mit Vorgesetzten
- leistungsgerechte Bezahlung
- Überforderung (zeitlich, inhaltlich, fehlende Übersicht)
- persönliche Interessenkonflikte
- mangelnde Anerkennung

## 2.1.2 Arbeitsbedingte Ursachen (Stressoren)

---

In der Literatur wird zwischen psychisch-mentale und soziale Stressoren am Arbeitsplatz unterschieden

### Psychisch-mentale Stressoren

- mangelhafte Rückmeldungen, unklare Zielvorgaben
- quantitative oder qualitative Überforderung
- Unterforderung
- widersprüchliche Arbeitsanweisungen
- unvollständige Informationen
- Leistungs- und Zeitdruck
- Angst vor Misserfolg und / oder Kontrolle

### soziale Stressoren

- fehlende Anerkennung und Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte
- schlechtes Betriebsklima
- Konkurrenzdruck
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Diskriminierung
- mangelnde Information und Beteiligung am Betriebsgeschehen

## 2.1.2 Arbeitsbedingte Ursachen (Stressoren)

---

Analysiert man die psychisch-mentale und soziale Stressoren am Arbeitsplatz nach ihrer Häufigkeit, sind nachfolgende 6 Hauptkriterien zu nennen:

- Wir fühlen uns überlastet,
- ... haben nicht genug Kontrolle über das, was wir tun
- ... werden für unsere Leistungen nicht belohnt,
- ... werden nicht fair behandelt,
- ... haben es mit widersprüchlichen Werten zu tun.



## 2.1.3 Persönliche Ursachen (Stressoren)

---

### Ergebnisse aus der Gruppenarbeit:

- Stress im Privatleben
- Perfektionismus
- überhöhter Ehrgeiz/starke Karriereorientierung
- Prioritäten im Berufsleben
- Mangelnde Sensitivität geg. körperl. Symptomen
- mangelnde Regenerierung/keine Erholungsphasen
- mangelnde Delegierfähigkeit
- fehlende/irreale Grenzsetzung
- Sensation Seeking
- Kontrollgefühl

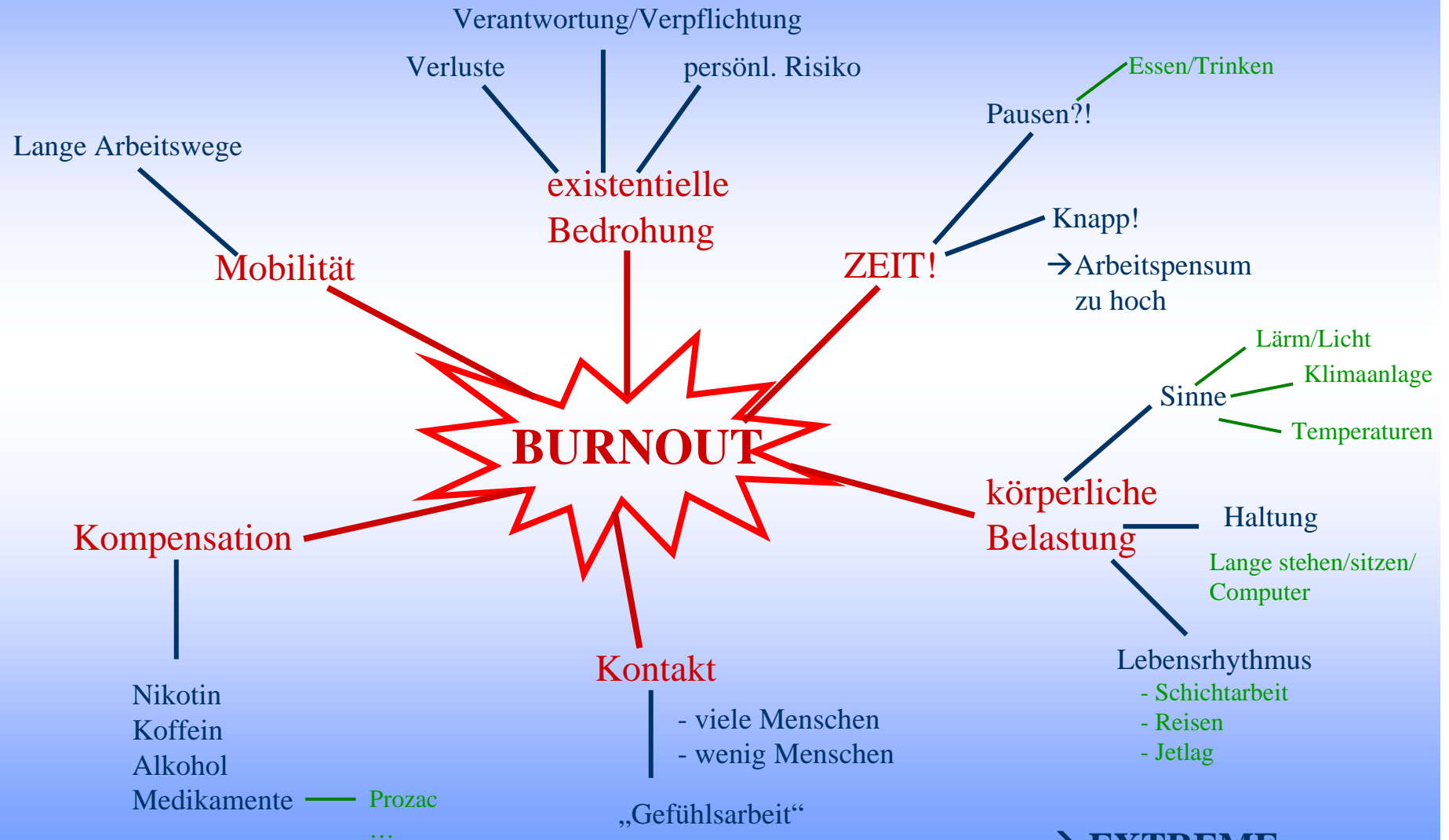
## 2.1.3 Persönliche Ursachen (Stressoren)

---

In der Literatur werden als persönliche Stressoren des weiteren genannt:

- Perfektionsstreben / hohe Leistungserwartung an sich selbst
- hohe Involviertheit in die Arbeit
- Neurotizismus
- Helfersyndrom
- persönliche Defizite im Bezug auf Ausbildung
- „ADHS-Betroffene“

## 2.1.3 Objektive Ursachen (Stressoren) – Ergebnisse aus der Gruppenarbeit



→ EXTREME

**Burnout – Ursachen und Interventionen**

Referat vom 06.12.2007

## 2.1.3 Objektive Ursachen (Stressoren)

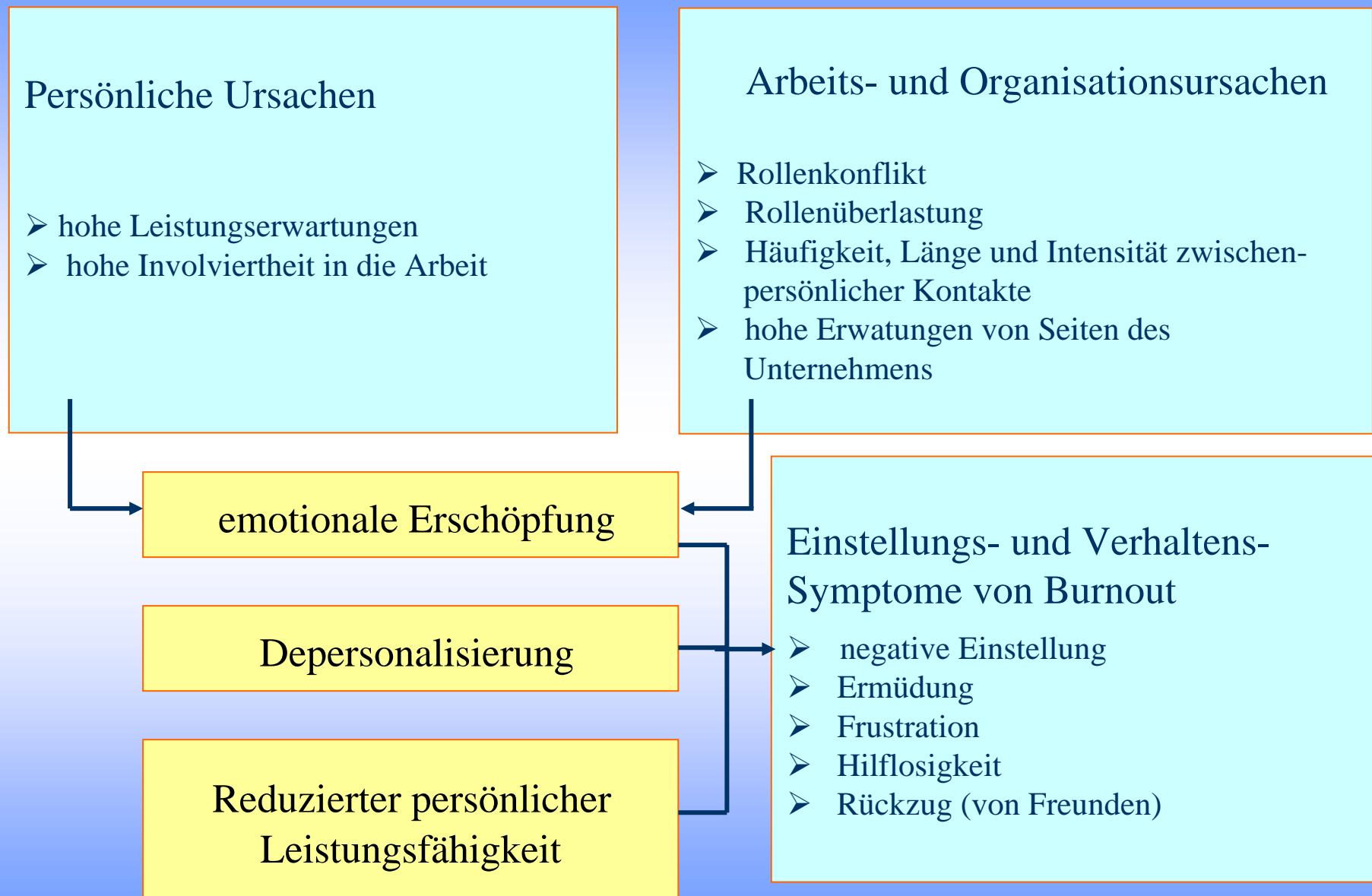
---

... stellen im Allgemeinen die Situationen des Arbeitsplatzes dar.

**In der Literatur werden als Objektive Ursachen unter anderem genannt:**

- Massive körperliche Belastungen durch Heben von Gewicht
- starker Wechsel der Umgebungstemperatur (Kälte bzw. Hitze)
- wechselnde Arbeitszeiten (Nacht- und Schichtarbeit)
- falsche Beleuchtung
- starke und gesundheitsschädliche Beschallung

## 2.2 Burnout – Modell (in Anlehnung an Weinert (1998))



### 3. Burnout - Phasen

---

Burnout ist ...

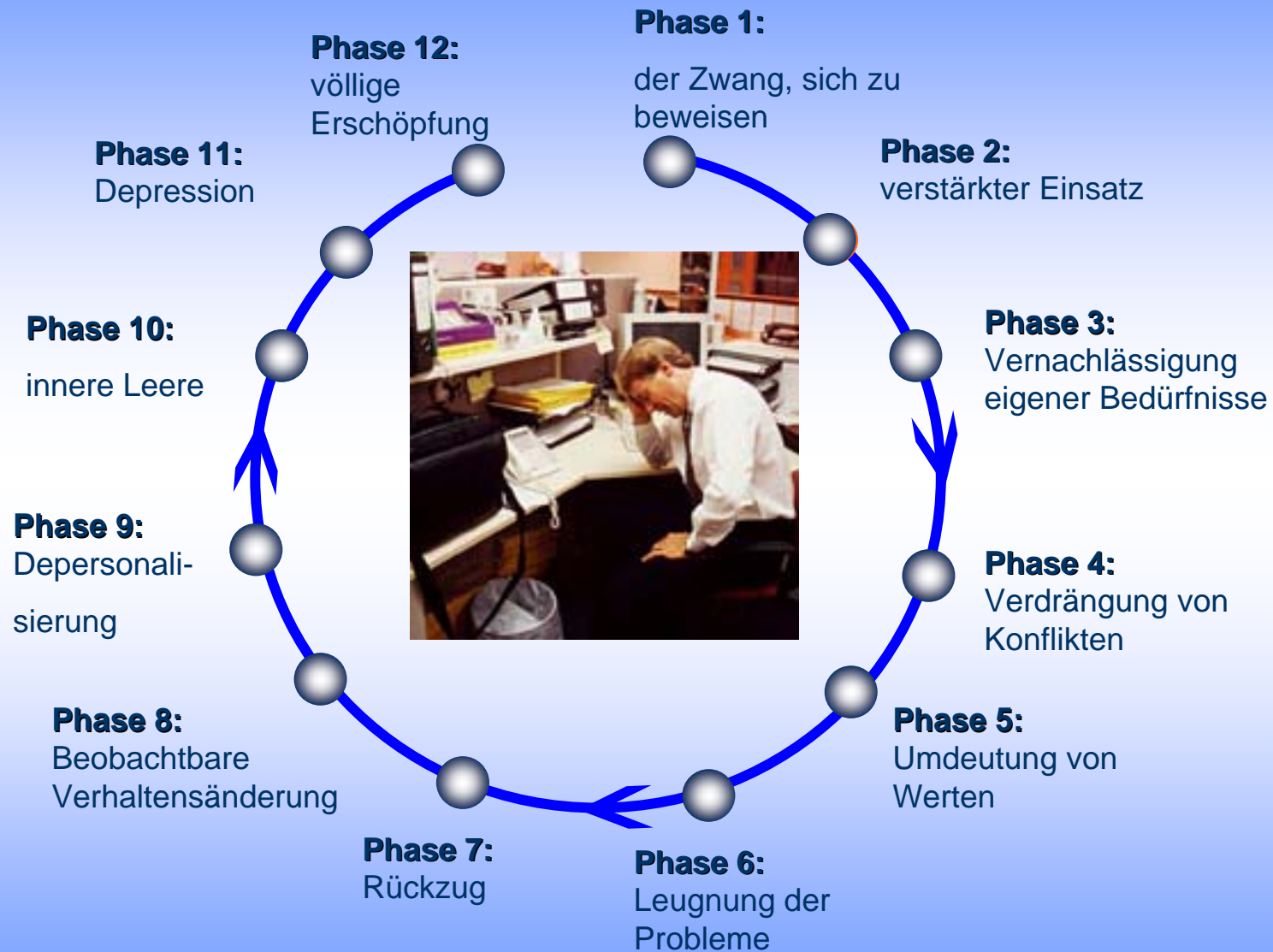
- immer als ein Prozess zu verstehen
- in Phasen unterteilbar

➔ Es gibt **nicht** den typischen Verlauf.

- zahlreiche Phasentheorien, unter anderem von:
  - Freudenberger und North
  - Lauderdale
  - Edelwich
  - Maslach



# 3.1 Burnout – Phasen (nach Freudenberger und North (1992))



## 4. Zahlen, Daten, Fakten

---

### 4.1 Größten Probleme der arbeitsbedingten psychischen Belastungen:

- 18,9 %: Arbeitsbedingung / -organisation
- 15,0 %: Führungsstil
- 15,0 %: kommunikative Defizite
- 15,0 %: Zeitdruck

Quelle:

IGA-Report 5 (2004): Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten. Dresden und Essen



# 4. Zahlen, Daten, Fakten

---

## 4.2. Volkswirtschaftliche Kosten durch psychische Belastungen

- Produktionsausfälle in Höhe von ca. 7,4 Milliarden € im Jahr 2004 (Steigerung von 52 % zu 2002)
- Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage in 2004: 46 Mio. (2002: 34 Mio.)
- Nicht einberechnet sind soziale Folgekosten (Scheidungen, Verhaltensauffälligkeiten von Kindern)



Quelle:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Medizin [www.baua.de/nm\\_53930/de](http://www.baua.de/nm_53930/de)

## 4. Zahlen, Daten, Fakten

---

### 4.3. Finanzieller Nutzen von Gesundheitsförderungsprogrammen in Betrieben

- US-amerikanische Studien gehen von einem Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1:2,3 bis 1:5,9 aus (ROI = return on investment)
- Beispiel deutsche UN: ROI von 1:5 und 1:3,75



Quelle:

i-Punkt Nr. 14, 04/2006 oder [www.bkk-bv-gesundheit.de/iga-info/fileadmin/texte/ipunkt-014.pdf](http://www.bkk-bv-gesundheit.de/iga-info/fileadmin/texte/ipunkt-014.pdf) (Initiative Gesundheit und Arbeit)

## 4.3. Fazit aus Zahlen, Fakten, Daten

---

**„Der Ausfall von Leistungsträgern stellt ein hohes unternehmerisches Risiko dar“**

(Urs Klingler, Direktor HR, Pricewaterhousecoopers)

Interessanter Link zu Zahlen & Fakten im Bereich Gesundheit und Arbeit:

- <http://www.pargema.de/>

## 5. Welche Bewältigungsstrategien gibt es?

---

### 5.1 Interventionen auf Team- und Institutionsebene

a) realistische  
Anfangsinformationen

b) Erweiterung des  
Handlungs- und  
Entscheidungsspielraums

c) Abbau von Zeitdruck

d) Erfolge sichtbar machen

## 5.1 Interventionen auf Team- & Institutionsebene

---

### a) realistische Anfangsinformationen

- Bewerber sollten sich unverzerrt über die Arbeitsstelle informieren
- UN sollte detailliert und unverhohlen über die Stelle aufklären (Bsp. Stellenmarkt)

## 5.1 Interventionen auf Team- & Institutionsebene

---

b) Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums

- Vermindert die Entstehung von Beanspruchungsreaktionen (Gusy, 1995)
- eigenständige Planung und Ausführung von Arbeitsaufgaben
- mehr Selbstbestimmung

## 5.1 Interventionen auf Team- & Institutionsebene

---

c) Abbau von Zeitdruck

- Beschäftigung von zusätzlichem Personal
- Zeit- und Arbeitsplanung im Team

## 5.1 Interventionen auf Team- & Institutionsebene

---

### d) Erfolge sichtbar machen

- Evaluation (extern und Selbstevaluation)
- Anerkennung aussprechen
- Aufstellung von internen Standards
- Setzen von realistischen Zielen, die kurzfristig durchführbar sind und mit sichtbarem Erfolg verbunden sind (Freudenberger, 1981)



## 5.2 Supervision

---

### **Definition Fengler, 1991:**

„die psychosoziale Beratung von - vorwiegend in helfenden Berufen tätigen - Personen, die **Entlastung und Klärung ihrer beruflichen Identität** sowie **Bewahrung und Steigerung ihrer beruflichen Handlungskompetenz** anstreben“

### **Ziele der Supervision:**

- Transparenz der Wünsche, Motive und Pläne von einzelnen Personen, Teams oder Abteilungen
- Analyse und Korrektur von Entwicklungs- und Handlungsabläufen

## 5.3 Soziale Unterstützung

---



## 5.3 Soziale Unterstützung

---

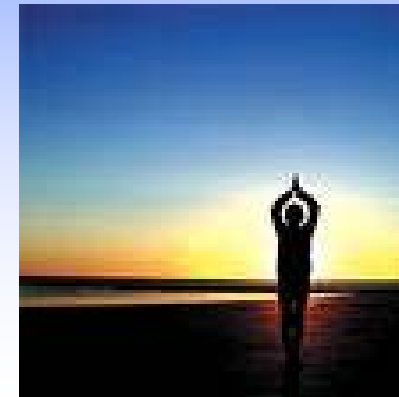
- „als Botschaft, die dem Empfänger das Gefühl verleiht, dass er beachtet und geliebt, geschätzt und für einen wertvollen Menschen gehalten wird und daß er an einem Netzwerk von Kommunikationen und wechselseitigen Verpflichtungen teilhat“ (Aronson et al. 1983)
- besteht aus 4 Komponenten (Zimbardo & Gerrig, 1999, S. 386):
- „daß eine Verbesserung der Bewältigung daher kommen kann, daß wir Teil eines sozialen Netzwerkes sind und in einer gesunden Umwelt leben“ (Zimbardo & Gerring, 1999)

## 5.5 Sonstige Strategien

---

### a) Fort- und Weiterbildung

- Unterbrechung der Arbeitsroutine
- Reflexion über die bisherige Arbeit
- Änderung der inneren Einstellung
- Austausch mit Anderen



### b) aktive Bewältigungsstrategien

- gezielte Entspannung (Meditation, Yoga, Spaziergang)
- Vorzugszeit für Partner / Freunde
- Sport (Tanzen, Karate, laufen)
- Kunst (Zeichnen, Poesie, plastische Arbeiten)
- Selbstbelohnung (Einkaufen, Ausgehen) auch bei kleinen Erfolgen
- Grenze zwischen Privat und Arbeit ziehen
- Tagebuch

# 6. Literatur

---

## Basisliteratur:

- Kleinschmidt, C.: Depression und Burnout – ein vermeidbarer Arbeitsunfall der Moderne?, *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3/2007, S. 47-49.
- Maslach, C. / Leiter, M. P.: *Die Wahrheit über Burnout – Stress am Arbeitsplatz und was sie dagegen tun können*, Springer Wien, New York, 2001.

## Ergänzende Literatur:

- Aronson, E. et al.: *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*, Klett – Verlag, Stuttgart, 1992.
- Datené, U. / G.: *Burnout als Chance – Kräfte mobilisieren für Beruf und Privatleben*, Gabler Management, Wiesbaden, 1994.
- Enzmann, D.: *Gestreßt, erschöpft oder ausgebrannt?: Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf den Burnoutprozeß*, Profil Verlag München, 1996.
- Freudenberger, H. / North, G.: *Burn-out bei Frauen – Über das Gefühl des Ausgebranntseins*, Fischer Verlag, Frankfurt, 2. Auflage, 1992.
- Hagemann, W.: *Burn-Out bei Lehrern – Ursachen, Hilfen, Therapien*, Beck Verlag, München, 2003.
- Kerner, H.: *Burnout-Prophylaxe - Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement*, P. Haupt Bern Verlag, Stuttgart, 1997.
- Knauder, H.: *Burn-Out im Lehrberuf, Verlorene Hoffnung und wiedergewonnener Mut*, Leykam Verlag, Graz, 1996.
- Müller – Timmermann, E.: *Ausgebrannt – Wege aus der Burnout – Krise*, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau, 2003.
- Röhrig, Sindy / Reiners-Kröncke, Werner: *Burnout in der Sozialen Arbeit*, ZIEL Verlag, Augsburg, 2003.
- Rösing, I.: *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt?, Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung*, Asanger Verlag, Heidelberg, 2003.
- Zimbardo, P. & Gerrig R.: *Psychologie. 7. Aufl.*, Springer Verlag, Berlin, 1999.

## Internetrecherche:

- <http://www.weltderwunder.de//archiv/2004/12//wdw/BALANCE/Mensch/Burnout/video.html> vom 28.11.2007.
- <http://www.br-online.de/umwelt-gesundheit/thema/burnout/therapie.xml> vom 28.11.2007.
- <http://wikipedia.de> vom 28.11.2007.
  
- Burnouttest zu finden unter: <http://www.hilfe-bei-burnout.de/nano.cms/Messung/-BurnoutTest/> vom 6.12.2007

**Herzlichen Dank für  
Eure Aufmerksamkeit und noch eine  
besinnliche & ruhige Adventszeit!**



*Ich rate, lieber mehr zu können,  
als man macht,  
als mehr zu machen,  
als man kann.*

*Berthold Brecht*