



# Stress und Burnout

## Entstehung von Stress und Burnout

Wir alle erleben Stress in unserem Alltag als Ungleichgewicht zwischen den eigenen und den äusseren Anforderungen und den zur Verfügung stehenden internen oder externen Ressourcen. Es gibt Momente, in denen Stress belebt, beflügelt, herausfordert und als Motor wirkt, um unsere vorhandenen Ressourcen anzukurbeln. In diesem Fall sprechen wir von Eustress. Ist Stress aber mit dem unangenehmen Gefühl der Dauererregung und Anspannung verbunden, so sprechen wir von Distress. Hält die Anspannung an, auch wenn die Belastung vorbei ist, so überträgt sich der Stress von einem Lebensbereich – z.B. von der Arbeit - auf einen anderen – z.B. auf das Privatleben - und bringt unsere Balance zwischen Arbeits- und Privatleben erheblich aus dem Gleichgewicht.

Wie sich der Distress auswirkt, hängt davon ab, ob es uns gelingt, überhöhte Anforderungen und die persönlichen Ressourcen wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Dabei können wir sowohl auf der Anforderungs- wie auf der Ressourcenseite ansetzen. Entlastungsmassnahmen helfen uns, die Belastungen besser zu bewältigen und Stress abzubauen. Manchmal ist ein Umdenken, eine Einstellungsänderung nötig, um überhöhte stressauslösende Anforderungen an sich selbst abzubauen oder sich gegen solche aus der Umwelt zu schützen.

Gelingt die Stressbewältigung nicht und hält der übermässige Stress an, so kann es zu einem Zustand von geistiger und körperlicher Erschöpfung kommen. Dieses Phänomen wird als Burnout (= Ausgebranntsein) bezeichnet.

## Symptomatik von Burnout

Bei einem Burnout wirken drei wichtige Faktoren zusammen:

- körperliche und emotionale Erschöpfung
- Dehumanisierung (Entmenschlichung)
- und verringerte Leistungszufriedenheit



### **Die körperliche und emotionale Erschöpfung**

Burnout-Betroffene fühlen sich ausgelaugt und am Ende ihrer Kräfte. Die Symptome und deren Reihenfolge können sehr verschieden sein. Häufig treten folgende körperlichen und psychischen Symptome auf:

- andauernde Müdigkeit und Unlust
- ein eingeschränktes Gefühlsleben
- Unfähigkeit zur Entspannung
- Schlafstörungen, Alpträume
- überhöhte Reizbarkeit
- depressive Verstimmungen
- Ängste
- körperliche Beschwerden wie Kopfweg, Nacken- und Rückenschmerzen, Verdauungsprobleme, Atembeschwerden u.a.m.

### **Die Dehumanisierung (Entmenschlichung)**

Der vom Burnout betroffene Mensch verhärtet sich gegenüber sich selbst und den Mitmenschen und stumpft ab. Er wird sich selbst und andern gegenüber gleichgültig.

Symptome können sein:

- Zynismus gegenüber andern
- Rückzug und Selbstisolation
- Beschränkung auf funktionale Kontakte
- Distanzierung gegenüber KundenInnen, SchülerInnen, PatientInnen

### **Verringerte Leistungszufriedenheit**

Die Betroffenen fühlen sich unzulänglich in ihrer Arbeit und wirkungslos. Sie verlieren das Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Folgende Symptome können auftreten:

- Leistungszwang (Einzelkämpfertum)
- Zynismus gegenüber sich selbst
- Erstarrung in der Routine
- Verlust der Selbstachtung
- Depression



Die 4 Phasen des Burnout-Prozesses (nach Ziltener 1999) bieten die Möglichkeit, die Symptome frühzeitig zu erkennen und geeignete Massnahmen einzuleiten:

### **1. Phase: Überengagement**

Menschen, die sehr motiviert und leistungswillig sind, sind oft überengagiert und begeistert von ihrer Arbeit. Sie gönnen sich kaum Erholungsphasen und haben selten Hobbys als Ausgleich zu ihrer Arbeit. Wenn sie Sport treiben, so tun sie dies oft ebenso leistungsorientiert und getrieben, wie in ihrer Arbeit. Sie fühlen sich unentbehrlich, verleugnen ihre eigenen Bedürfnisse und verdrängen Misserfolge und Enttäuschungen.

### **2. Phase: Stagnation**

Nach Jahren des Überengagements lassen auch bei den Stärksten die Kräfte nach, ihre Motivation und ihr Engagement stagniert. Sie beginnen an der Wirksamkeit ihrer Anstrengungen zu zweifeln. Ihr Körper reagiert mit ersten Erschöpfungsanzeichen und psychosomatischen Reaktionen.

### **3. Phase: Frustration**

In der folgenden akuten Phase des Burnouts fühlen sich die Betroffenen enttäuscht und niedergeschlagen. Ihre Leistungsfähigkeit hat deutlich abgenommen, alles wird ihnen zur grossen Last. Gegenüber Mitarbeitenden und Kunden verhalten sie sich abwehrend und ablehnend und sie isolieren sich zunehmend.

### **4. Phase: Aggressivität/Depressivität**

Wenn inzwischen der Burnout-Prozess nicht bereits erkannt und angegangen worden ist, kann er sich in eine vierte Phase entwickeln. Die Resignation bei den Betroffenen schlägt um in aggressives Verhalten: Sie machen andern Vorwürfe, reagieren ungeduldig und launenhaft, werden misstrauisch und intolerant und die Konflikte mit ArbeitskollegInnen sowie in ihrem persönlichen Umfeld nehmen zu. Je nach Persönlichkeit kann sich ihre Aggression auch gegen sich selbst richten: Die Betroffenen isolieren sich, machen sich Selbstvorwürfe, quälen sich mit Schuldgefühlen, werden bitter und hegen Suizidgedanken.



## Entstehungszusammenhänge von Burnout

Burnout entsteht, wenn selbst- und fremdauferlegte Erwartungen auf die Dauer grösser sind als die eigene Leistungsfähigkeit. Selbstaufgelegte Erwartungen und Ansprüche sind gnadenlose Antreiber in uns, Stimmen die uns sagen: *du darfst keine Fehler machen, sei perfekt, beeil dich, streng dich bis zum Umfallen an, zeig niemals Schwäche* usw. Auch der Drang, sich selbst zu bestätigen, ein übermässiges soziales Geltungsbedürfnis und Existenzängste können bei den Betroffenen eine überhöhte Beanspruchung auslösen. Ausserdem stellt das persönliche oder berufliche Umfeld Erwartungen und Ansprüche, die im Übermass Burnout auslösen können: Erhöhte emotionale Anforderungen im Beruf und/oder privat, anhaltende quantitative Über- resp. Unterforderung, Rollenkonflikte, fehlende Möglichkeiten, das eigene Arbeitsfeld zu bestimmen und zu gestalten, u.a.m.

## Stress- und Burnoutprävention

Sowohl der Burnout-gefährdete Mensch wie auch der Betrieb, in dem er arbeitet, können dieser unheilvollen Entwicklung vorbeugen oder ihr Einhalt gebieten, wenn erste Symptome erkennbar sind. Der Einzelne und die Organisation können die Bedingungen schaffen, die nötig sind, damit Stressanforderungen und persönliche Ressourcen wieder ins Gleichgewicht kommen. Einerseits können **die Ressourcen gestärkt** werden durch körperliche Bewegung, erfüllende soziale Kontakte, geeignete Entspannungstechniken oder durch Optimierung des Tages- und Wochenrhythmus. Auf der Seite der **gesundheitsschädigenden Stressoren** kann die Arbeitsorganisation verbessert, können Arbeitsinhalte vielfältiger gestaltet, das Arbeitspensum reduziert und **Entlastungsmöglichkeiten geschaffen** werden. Geeignete Massnahmen, um die gewünschte Entlastung herbeizuführen sind z.B.: kollegialer Austausch (Intervision) und Krisennachbereitungen, Supervisionen, u.a.m.



In den Phasen 1-3 des Burnouts sind es, nebst den obenstehenden Handlungsansätzen, vor allem die soziale Unterstützung durch die Familie, das Arbeitsteam und der Freundeskreis, die erwiesenermassen in der Burnoutprävention von grosser Bedeutung sind. Wichtig sind Menschen, die aktiv zuhören, konstruktive Kritik üben und Anerkennung und emotionale Unterstützung geben.

Eine institutionalisierte Feedbackkultur im Betrieb unterstützt das frühzeitige Erkennen von Stress- und Burnoutsymptomen. Supervisionen in Gruppen helfen zudem, gemeinsam die Arbeit zu reflektieren und sich gegenseitig in belastenden Arbeitssituationen zu unterstützen und zu stärken.

In der Phase 4 brauchen Burnoutbetroffene selbst in erster Linie Schonung und Erholung und es gilt, deren Klienten und Klientinnen angemessen zu schützen. Sinnvoll ist daher eine Auszeit für die Betroffenen, um sich zu pflegen oder pflegen zu lassen. Mit therapeutischer Begleitung beginnt für sie ein Prozess, in dem sie zunehmend verstehen und einordnen können, was ihnen widerfahren ist. Gegen Ende der Genesung sind die Kräfte so weit wieder hergestellt, dass sie neu angemessene Lebens- und Berufsziele setzen können. In der nun folgenden kritischen Phase des beruflichen Wiedereinstiegs ist eine professionelle Begleitung angezeigt.

## **Was bietet TRaK konkret zu den Themen Stress und Burnout an?**

- Möglichkeiten zur Früherkennung/Frühintervention
- Individuelles Coaching zur Burnoutprävention
- Team- und Einzelsupervision
- Individuelles Coaching beim beruflichen Wiedereinstieg in Burnoutsituationen

### Quellenangaben:

Semmer, Norbert K. „**Stress am Arbeitsplatz: Modeerscheinung oder ernst zu nehmendes Phänomen?**“ Referat an der Tagung Psychosoziale Probleme am Arbeitsplatz, insbesondere Stress, Bern, 22. Oktober 2002

Ziltener, Ruedi, „Burnout“, Artikel im BSO-Bulletin, Heft 14, Aug. 99, Seiten 7-10



## Literaturhinweise

Koch, Axel, Kühn, Stefan „**Ausgepowert?** Hilfen bei Burnout, Stress, innerer Kündigung“, Offenbach, Gabal-Verlag, 2000  
ISDN 3-89749-083-8

Müller-Timmermann, Eckhart „**Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Krise**“, Herder spektrum Verlag, Freiburg im Breisgau, 10. vollständig neu bearbeitete Ausgabe, 2004, ISDN 3-451-05539-2

Steiner, Verena „**Energie Kompetenz**, produktiver denken, wirkungsvoller arbeiten, entspannter leben“, Pendo-Verlag, München und Zürich, 2005

Zöllner, Ulrike „**Die Kunst, nicht ganz perfekt zu sein**“, Kreuz-Verlag Zürich, 2000 ISDN 3-268-00262-5

Wyssling, Heinz „**Wenn die Arbeit zur Droge wird**“, Kaufmännischer Verband Zürich, Schriftenreihe des KVZ 10/02, ISDN 3-906607-25-9

Klein, Carmen, „**Erfolgreich Nein sagen**, Gebrauchsanweisung für ein unentbehrliches Wort“, R. Brockhaus Verlag Wuppertal, tempus. 2003,  
ISDN: 3-417-24160-X

Internet:

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch) (mit weiteren Literaturangaben zu Burnout)