

Burnout: harte Probe für Partnerschaft



Ein Burnout ist ein Prozess, der in mehreren Phasen abläuft.

Ein Burnout ist nicht nur für die Betroffenen, sondern auch für die Angehörigen eine Überforderung. Die meisten haben keine Erfahrung mit dieser Erkrankung. Zudem sind Burnout-Symptome oft diffus und deshalb schwierig einzuordnen. Ein Erfahrungsbericht von Ruedi Josuran.

«Aus der Praxis wissen wir, dass die Situation mit einem Burnout-Betroffenen besonders dann kompliziert wird, wenn dieser auf die Zuwendung der Angehörigen nicht mehr reagiert. Die Angehörigen sind irritiert, weil sie das in sich zurückgezogene Verhalten des Depressiven – denn ein Burnout geht oft mit einer Depression einher – als «Schlag ins Gesicht» interpretieren. So entsteht eine Verärgerung, die den Depressiven zwangsläufig noch tiefer in den Rückzug treibt. Die Angehörigen sollten wissen, dass der Kranke unter seiner Unfähigkeit, Gefühle auszudrücken, selbst am meisten leidet.

Unterhaltung bringt nichts
Falsch wäre es, die betroffene Person aufzufordern, sich zusammenzureis-

sen. Solche Ermahnungen würden ihre Verzweiflung nur noch verstärken. Sie ist nicht unwillig, sie ist krankheitsbedingt unfähig. Gut gemeint, wird oft auch ein weiterer Rat aus dem Ärmel gezaubert. Man versucht es mit einem ganzen «Unterhaltungsprogramm auf mehreren Kanälen». Mit solchen Massnahmen kann ein Mensch, der ja die Fähigkeit verloren hat, sich zu freuen, nichts anfangen. Im Gegenteil: Es wird ihn noch mehr ins Loch reissen und in Schuldgefühle stürzen.

Angst vor Image-Verlust
Olga (32) wusste nicht mehr, was sie tun sollte. Sie hatte Angst um ihren Mann. Bevor sie mich kontaktierte, hatte sie bereits Hunderte von Seiten im Internet durchstöbert. Sie schrieb: «Ich finde

einfach keine Lösung. Freunde hat er auch keine. Im Geschäfts-Alltag spielt er seine Rolle perfekt. Da hat er Angst vor einem Image-Verlust. Seine Familie brauche ich nicht anzurufen, weil die alle zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind. Ich selber bin keine richtige Ansprechpartnerin, bin selbst mit allem überfordert. Ratschläge bekomme ich zwar von allen Seiten. Wirklich einlassen will sich aber niemand.»

Bedürfnisse beachten

Ich schrieb ihr: «Gönnen Sie sich Entlastung und holen Sie sich Hilfe. Das Wichtigste ist, dass Sie sonst einfach da sind. Wissen Sie, Ratschläge wirken auf mich manchmal wie Schläge ... Ein Ratschlag wird erst sinnvoll, wenn man ihn aus sich heraus übernehmen kann.

AUTOR

Ruedi Josuran war bis Frühling 2008 Moderator beim Schweizer Radio DRS 1. Als Buchautor veröffentlichte er unter anderem das Werk «Mittendrin und nicht dabei». Darin geht es um seine persönliche Burnout-Erfahrung. Ruedi Josuran ist ausgebildeter Personal Coach mit Schwerpunkt «Krisen-Intervention». Er ist unter anderem am Swiss Prevention Center in Nottwil tätig. www.corebalance.ch <http://www.swisspreventioncenter.ch/walkand-talk.html>

Einfach da sein, Zeit haben, zuhören. Bei einer Depression ist es wirklich zuzuhören, weil immer wieder das Gleiche kommt. Versuchen Sie Ihr eigenes Leben so weiterzuführen wie zuvor. Sie helfen ihm mehr, wenn sie gesund bleiben.»



Ruedi Josuran
Personal Coach und Fernsehtalker

Der gesunde Partner stellt nach meiner Erfahrung seine eigenen Bedürfnisse oft zu stark zurück und ist chronisch überfordert. Das bestätigte mir Olga in einem späteren Mail: «Was mir am meisten zu schaffen macht, ist, dass ich nie wissen kann, was mich erwartet und wie ich mich verhalten soll. Ich würde ihm so gerne helfen, aus diesem Loch zu kommen, und merke, wie ich aufpassen muss, nicht selbst reinzufallen.»

Gefühle auf Minimum reduziert

Später rede ich mit ihrem Mann Franco (41). «Ich versteh selbst nicht, was da in mir vorgeht. Ich kann meinen Gefühlen nicht trauen. Irgendwie sind sie auf ein Minimum reduziert. Ich bin mir unsicher, kann wirkliche Nähe nicht zulassen, weil mich dann echt die Panik ergreift. Es ist irgendwie so, als wäre man in sich gefangen. Wenn ich Feierabend habe, will ich nur noch nach Hause auf

die Couch und meine Ruhe haben. Normale Dinge des Alltags, wie Einkaufen oder Behördengänge, sind zu einer Last geworden. Plötzlich habe ich Angst, unter Leute zu gehen.»

Ständige Gratwanderung

Als Angehöriger muss man begreifen, dass depressiv sein in erster Linie eine Lähmung der Willenskraft bedeutet. Deswegen sind auch alle Appelle an den Willen des Kranken und wohlmeinende Ratschläge von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil sie auf etwas abzielen, was dem Depressiven verloren gegangen ist.

Es ist eine ständige Gratwanderung zwischen dem Wunsch zu helfen, aufzumuntern und einem geduldigen Warten. Das oft unverständliche Handeln ist weder eine Böswilligkeit noch eine Provokation. Es ist Ausdruck einer Krankheit.

Als Drückeberger und Versager abgestempelt

Franco konnte nach einer halbjährigen Therapie, mit Unterstützung von Medikamenten, verschüttete Facetten in sich selbst entdecken. Er konnte auch erstmals richtige Nähe zu seiner Partnerin zulassen. Früher war bei ihm mit dem Wunsch nach Intimität auch die Angst verbunden, sich für einen Menschen zu öffnen. Die Angst, verletzt oder enttäuscht zu werden. Er hatte Schutzmechanismen entwickelt, um nicht enttäuscht oder verletzt zu werden.

Burnout und Depression werden zu

Die Rubrik Prävention ist eine Zusammenarbeit zwischen dem Swiss Prevention Center und fit im job.

Swiss Prevention Center

www.swisspreventioncenter.ch



Unrecht immer noch mit Schwäche und Lebensuntüchtigkeit verknüpft. In einer Welt, in der nur Leistung und Funktionieren zählt, werden Menschen in Depressionen schnell als Aussenseiter, Drückeberger oder Versager abgestempelt.

Dieses Stigma ist schuld, dass zu viele Betroffene über ihr Leiden nicht reden. Gewissenhafte Menschen mit Hang zur Perfektion und hohem Anspruch an die eigene Leistung sind stärker depressionsanfällig. Ganze Wirtschaftszweige leben vom Perfektionsanspruch der Menschen, und da sind die Schönheitschirurgie oder die Gentechnik mit ihren Visionen vom perfekten Individuum lediglich die Spitze des Eisberges.

Ansprüche an sich selbst: das richtige Mass finden

Für jeden Einzelnen ist es wichtig, das richtige Mass zu finden, besonders in den Ansprüchen an sich selbst. Es geht darum, stimmig mit sich selbst zu werden und das eigene «Passwort» zur Gestaltung des Alltags zu finden. >> ••

Was Firmen tun können

Weil Burnout immer mit dem Arbeitsumfeld zusammenhängt, braucht es Veränderungen am Arbeitsplatz. Vorgesetzte, die Anzeichen von Burnout bemerken, sollten rasch handeln.

Von Sandra Djordjevic

Es gibt wenige psychologische Phänomene, die so populär sind wie das Burnout. Der Begriff wird inflationär

benutzt: Fast 40 Millionen Einträge finden sich auf Google. Die steigende Anzahl von Betroffenen zeigt aber, dass Burnout mehr ist als eine vorübergehende Modeerscheinung.

Viele Betriebe und Institutionen wurden in den letzten Jahren völlig unvorbereitet mit dem Burnout ihrer Angestellten konfrontiert. Da sogar einige Ärzte das Burnout als Erkan-

kung in Frage stellten, vermuteten viele Firmenverantwortliche hinter der «salonfähigen» Mode-Diagnose Simulanten, Menschen, die sich auf Kosten der Allgemeinheit eine Auszeit gönnen oder die eine Midlife Crisis als Burnout bezeichnen. Man wusste nicht, was Burnout bedeutet, wie man es bei den Angestellten erkennen kann, und noch wichtiger: Was man tun kann, damit es gar nicht erst zu Burnouts im Betrieb kommt.

Anzeichen für Burnout: die 7 Phasen

Burnout ist nach Christina Maslach «ein Symptom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und persönlicher Leistungseinbussen, das bei Individuen auftreten kann, die in irgendeiner Art mit Menschen arbeiten» (aus «Burnout – The Cost of Caring», 1982; Christina Maslach ist Professorin für Psychologie und Urheberin des weit verbreiteten Burnout-Testinstruments «Maslach Burnout Inventory»).

Burnout entwickelt sich in Phasen und kann für den Betroffenen und seine Umgebung lange Zeit unbemerkt bleiben. Weil ein frühzeitiges Erkennen des Burnouts viel Leid und Kosten sparen kann, ist es sehr wichtig, die Anzeichen für das Burnout zu kennen.

- **Die 1. Phase** des Burnouts ist gekennzeichnet durch einen überhöhten Einsatz für sehr hohe Ziele (Perfektionismus, Überstunden, hohe Identifizierung mit der Aufgabe) und durch die Vernachlässigung eigener Bedürfnisse (Schlaf, Bewegung, Privatleben).
- **In der 2. Phase** zeigen die Betroffenen die Enttäuschung über die Unmöglichkeit, die hoch gesteckten Ziele zu erreichen oder über die fehlende Belohnung seitens der Vorgesetzten für ihren überhöhten Einsatz. Folglich ziehen sie sich von den Vorgesetzten, Kollegen, Klienten (oder Patienten, Schülern usw.) und Freunden zurück.
- **In der 3. Phase** folgen starke emotionale Ausbrüche. Wenn die Betroffenen die Ursache für ihr Scheitern in sich selbst sehen, zeigen sie eine de-

pressive Reaktion (Traurigkeit, Weinen, Niedergeschlagenheit), falls sie die Ursache aber im Betrieb oder in den Umständen sehen, reagieren sie aggressiv (erhöhte Tonlage, Gereiztheit, Wutausbrüche).

- **In der 4. Phase** wirkt sich das Burnout sehr stark auf die Leistungsfähigkeit aus. Erkennbar sind Leistungsabfälle, die fehlende Eigeninitiative und auch der Dienst nach Vorschrift.
- **Die 5. Phase** ist gekennzeichnet durch den Verlust der Anteilnahme an der Umwelt, die Gefühlslosigkeit und die Einsamkeit der Betroffenen.
- **In der 6. Phase** treten psychosomatische Reaktionen wie Tinnitus, Infektionskrankheiten, Schlafstörungen, Kreislaufbeschwerden usw. auf. Diese können bei einigen Betroffenen aber auch von Anfang an vorhanden sein.
- **In der letzten, 7. Phase** folgen Verzweiflung, Sinnlosigkeit und Suizidgedanken, die manchmal auch zu Taten führen.

Intervention am Arbeitsplatz

Wenn ein Burnout rechtzeitig erkannt wird (innerhalb der ersten drei Phasen), ist es empfehlenswert, die betroffene Person im Arbeitsprozess zu behalten. Das Verständnis und die freundliche Unterstützung der Vorgesetzten und der Kollegen sind besonders wichtig. Im zweiten Schritt sollte eine Ursachenerforschung stattfinden, aufgrund derer die Veränderungen entweder bei der Person oder in ihrer Umgebung vorgenommen werden.

Nach der Analyse sollten die Interventionen geplant und umgesetzt werden. Es kann zum Beispiel sein, dass die betroffene Person einige Aufgaben abgeben muss oder dass der Arbeitsprozess anders organisiert wird, dass die bilateralen Gespräche mit dem Vorgesetzten regelmässig stattfinden oder die betroffene Person einen Kurs in Stressmanagement macht.

Arbeit als wichtige Ressource

Ab der 4. Phase braucht die betroffene Person medizinische Behandlung und



es kann förderlich sein, die gewohnte Umgebung für ein paar Wochen zu verlassen, um wieder gesund zu werden. Danach sollte aber eine schrittweise Reintegration im Betrieb stattfinden, weil die Arbeit eine ganz wichtige Ressource darstellt durch den geregelten Tagesablauf, die sozialen Kontakte, die Förderung der eigenen Fähigkeiten und die Erfolgserlebnisse.

Ursachen für Burnout

Um gegen Burnout präventiv vorzugehen, ist es wichtig zu wissen, welche Faktoren Burnout verursachen können. Es gibt persönliche, organisationale und gesellschaftliche Faktoren, die oftmals gemeinsam auftreten und sich gegenseitig verstärken können. So kann es zum Beispiel sein, dass der persönliche Perfektionismus, die fehlende Abgrenzungsfähigkeit, die unrealistischen Ziele oder das Helfersyndrom jemanden zum Burnout führen.

Niedergeschlagenheit und Rückzug können Anzeichen von einem Burnout sein.

AUTORIN

Sandra Djordjevic, diplomierte Psychologin, arbeitet seit Jahren im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung und hat sich auf Stress, Burnout und Ressourcenmanagement spezialisiert. Sie arbeitet als freie Beraterin und ist als Dozentin an verschiedenen Weiterbildungsinstitutionen tätig. www.sandradjordjevic.ch Tel. 079 903 32 33

ONLINE

www.swissburnout.ch

«Unsere Firmenkultur wird auch extern wahrgenommen»



Markus Hertig
Personalchef
B. Braun
Medical AG

Die B. Braun Medical AG hilft ihren Mitarbeitenden, Arbeit und Familie miteinander zu vereinbaren. Markus Hertig zum Engagement der Firma.

len zu Diskussionen mit den Vorgesetzten. Aus organisatorischen Gründen ist das zum Beispiel im Aussendienst oder im Schichtbetrieb schwierig. Wir konnten aber immer Lösungen finden.

Warum leisten Sie sich ein so großzügiges Programm?

Wir haben uns gesagt: Es kann nicht sein, dass gut ausgebildete Frauen gezwungen sind, ihre Arbeit aufzugeben, wenn sie sich um die Kinder kümmern wollen. Wir möchten hier einen finanziellen Anreiz bieten. Und natürlich tun wir das auch, weil wir dadurch, längerfristig gesehen, einen Vorteil in der Rekrutierung haben, gerade auch im Hinblick auf die demografische Situation. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein sowohl für die Angestellten als auch für potenzielle Mitarbeitende.

Zeigt sich diesbezüglich schon ein Vorteil?

Wir erhalten viele Spontanbewerbungen von Leuten, die von unserem guten Firmenklima gelesen oder gehört haben. Daran sieht man, dass unsere Firmenkultur wahrgenommen wird.

Wie viel kostet Sie Ihr Familienprogramm?

Dieses Jahr werden es zwischen 160 000 und 180 000 Franken sein. Das wird sich noch erhöhen. Ich rechne für die nahe Zukunft mit 250 000 bis 300 000 Franken jährlich. (frn)

Informationen zu «B. Braun for family»: www.swisspreventioncenter.ch => Mittagstaltalk => Präsentationen.

fit im job: Ihre Mitarbeitenden können im Rahmen Ihres Programms «B. Braun for family» drei Angebote beanspruchen: Sie erhalten 50 Prozent der Fremdbetreuungskosten für ihre Kinder, sie können ihr Pensum zwecks Kinderbetreuung auf 50 Prozent zurückschrauben und erhalten 65 bis 75 Prozent Lohn oder sie erhalten Lohnzuschläge für die Pflege kranker Familienangehöriger. Markus Hertig, wie läuft dieses Experiment?

Markus Hertig: Wir starteten 2008 einen Pilot, seit diesem Jahr läuft das Programm offiziell. Von den rund 800 Personen, die davon profitieren können, tun dies momentan 36 Personen, sowohl Männer wie Frauen. Intern wurde das Angebot extrem positiv aufgenommen. Und auch von extern erhalte ich viele Anfragen, zum Beispiel von anderen Firmen, die ebenfalls etwas in diese Richtung tun wollen.

Gab es intern keinen Widerstand?

Nein. Einzig die Frage, ob Teilzeit gearbeitet werden kann, führte in Einzelfäl-

Oftmals geschieht das jedoch im Kontext eines Betriebes, in dem die neuen Mitarbeitenden nicht gut eingeführt werden, es an Führungskompetenz fehlt oder die Mitarbeitenden unter ständiger Über- oder Unterforderung leiden. Auch in der heutigen Gesellschaft kann man einige Ursachen für die steigende Anzahl Burnout-Fälle finden, wie zum Beispiel die Weltwirtschaftskrise, die Globalisierung, die «24-Stunden-Gesellschaft» oder der ständige Wandel.

Vorbeugende Massnahmen

Führungsverantwortliche sollten aufmerksam werden und ein Gespräch suchen, wenn Mitarbeitende ihre Bedürfnisse vernachlässigen, zum Beispiel zu viele Überstunden machen, auf die Mittagspause verzichten oder die Arbeit nach Hause nehmen. Sehr oft ist Burnout mit einem Substanzenmissbrauch verbunden, das heisst mit erhöhtem Konsum von Alkohol, Energydrinks und Schlafmitteln oder mit Gebrauch von illegalen Drogen.

In den Betrieben kann man Burnout vorbeugen, indem

- eine gute Einführung neuer Mitarbeitender vorhanden ist
- die Mitarbeitenden gemäss ihren Fähigkeiten eingesetzt werden (Prävention beginnt schon bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender)
- bei fehlenden Kompetenzen die Mitarbeitenden weitergebildet werden
- die Führungsverantwortlichen bei ihren Mitarbeitenden auf die oben aufgeführten Burnout-Anzeichen achten und mit den auffälligen Mitarbeitenden ein Gespräch suchen
- die Mitarbeitenden weder über- noch unterfordert werden
- den Mitarbeitenden genügend Wertschätzung entgegengebracht wird.

Das kann nur gelingen, wenn die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden als Teil der Unternehmenskultur und die Burnout-Prävention als Teil der Führungsverantwortung anerkannt wird und den Führungsverantwortlichen genügend Zeit für die zusätzlichen Aufgaben eingeräumt wird. ••

BUCH

Mittendrin und nicht dabei. Mit Depressionen leben lernen. Von Ruedi Josuran, Verena Hoehen, Daniel Hell. Ullsteinbuchverlage 2002. 262 Seiten.

Seele am Abgrund. Burnout und Depressionen: Ratgeber für Angehörige, Freunde und Arbeitskollegen. Von Ruedi Josuran, Thomas Knapp, Rolf Heim. Knapp Verlag 2008. 154 Seiten.

Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Von Matthias Burisch. Springer 2006 (3. Aufl). 306 Seiten.

Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Von Christina Maslach, Michael P. Leiter. Springer 2001. 185 Seiten.

Achtung Burnout! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. Von Hans Kernen, Gerda Meier. Haupt Verlag 2008. 278 Seiten.