

# „Depression kann jeden treffen - burnout?“

Kreiskrankenhaus Groß-Gerau

2. November 2005



# Agenda

- Definition und Vorkommen von Burnout
- Geschichte des Begriffs
- Entstehung und Ursachen
- Elemente der Therapie von Burnout
- Möglichkeiten der Burnout-Prävention
  - Salutogenese nach Antonovsky
  - Resilienz



# Was ist Burnout?

Der Begriff Burnout („ausgebrannt“) wurde von Freudenberger 1974 geprägt:

Zustand chronischer körperlicher und emotionaler Erschöpfung, der mit Motivationsverlust und verringerter Leistungszufriedenheit verbunden ist.

# Vorkommen

- Nach Schätzungen von Arbeitsmedizinern weist ca. jeder vierte Erwerbstätige Anzeichen von Burnout auf
- Ca. 40 % der Pflegekräfte
- Ca. 35 % der Lehrer
- Ca. 15 – 30 % der Ärzte

# Geschichte der Burnout-Forschung

- 1974 Herbert Freudenberger in USA: „staff burnout“ bei ehrenamtlichen Mitarbeitern; praxisorientierte Beobachtungen
- Anfang der 80er Jahre systematische Untersuchungen durch Christina Maslach und Susan Jackson:
- Definition als emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und verminderte persönliche Befriedigung bei Personen, die mit Menschen arbeiten.

- 1983 deutscher Artikel über Burnout in „Psychologie heute“ von Aronson, Pines & Kafry:  
Definition als körperliche, emotionale und einstellungsmässige Erschöpfung; Entstehung aus Vorhandensein von Stressoren und Fehlen von Satisfaktoren in der Arbeitssituation.
- Seit 80er Jahre vielfältige Veröffentlichungen und Konzepte
- 1994 Mathias Burisch: Konzept der Handlungsepisoden
- seither Forschung über Burnout in Dienstleistungsberufen

# Wie sieht Burnout aus?

**1. Emotionale Erschöpfung:** Gefühl von Ohnmacht, Kraftlosigkeit

**2. Antriebsverlust:** verringerte Leistungsfähigkeit, wenig Energie

**3. „Abstumpfung“** oder Depersonalisation: gleichgültig und abgestumpft reagieren auf Menschen, sich nicht mehr auf emotionalen Kontakt einlassen

# Zum Phänomen Burnout

- Burnout ist per se keine Krankheit!
- Burnout ist keine einheitliche klinische Diagnose, keine neurotische Erkrankung (Z.73.0)
- Keine einheitliche Psychodynamik
- Burnout ist ein Syndrom-Komplex mit unterschiedlichen Verläufen
- Diagnosen von Burnout-Patienten:  
z.B. Erschöpfungsdepression, Anpassungsstörung, vegetative Dystonie, Depression

# Burnout und Depression

- Burnout kann mit depressiver Stimmungslage verbunden sein, kann auch andere Form annehmen (Zynismus, frustriert-aggressiv)
- Bei Burnout reibt sich die Person bei der Arbeit auf, bei Depression kann die Arbeit auch stabilisierend sein
- Burnout kann in eine klinische Depression münden

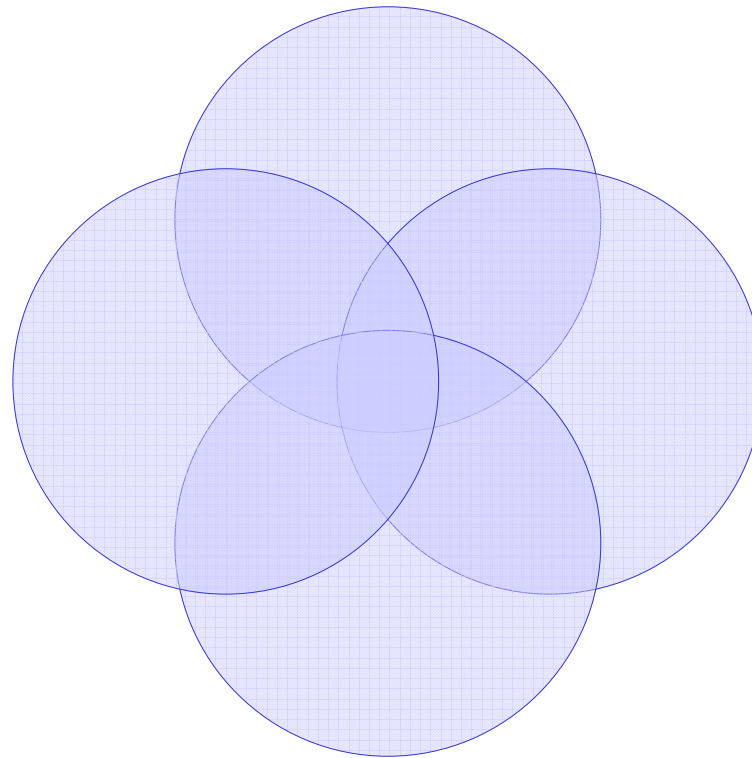
# Wer ist burnout-gefährdet?

- Prinzipiell kann jeder in einen Zustand von Burnout geraten
- Besondere Gefährdung, wenn:
  - hoher Anspruch** an die Tätigkeit und
  - Erfolg schwer messbar** (z.B. künstlerische Berufe) oder
  - schwer erreichbar** (Sozialarbeiter, Pflegeberufe) oder
  - nach oben hin unbegrenzbar** (Manager, Selbständige)
- Besonders sensible oder idealistische Menschen, die sehr engagiert sind, stehen in der Gefahr auszubrennen
- Nur, wer einmal „entflammt“ gewesen ist, kann „ausbrennen“

# Was sind die Ursachen für Burnout?

Arbeitsplatzebene

Persönliche  
Ebene



Soziale  
Ebene

**Ebene der Organisation**

# Die Arbeitsplatzebene

- Arbeitsverdichtung, Zeitdruck
- Überforderung oder Unterforderung
- Mangel an Handlungsspielraum
- Rollenkonflikte, unklare Aufgaben
- Schlechtes Betriebsklima
- Fehlende Anerkennung durch Vorgesetzte
- Fehlende fachliche Unterstützung

# Die Soziale Ebene

- Einzelkämpfertum, keine Arbeit im Team
- Konflikte im Team: Konkurrenz
- Schlechtes Betriebsklima: Gerüchte, Mobbing
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Fehlender fachlicher Austausch
- Fehlende Teamgespräche, keine Konfliktkultur

# Ebene der Organisation

- Personalmangel, Arbeitsverdichtung
- Umstrukturierungen, Personalabbau
- Organisationskultur: fehlerfeindlich, keine Diskussionskultur
- Fehlende Strukturen für fachliche Unterstützung
- Führungsstil der Geschäftsleitung: mangelnde Transparenz, mangelnde Konfliktfähigkeit

# Stressoren am Arbeitsplatz

- Hohe Verantwortung (>50%)
- Häufige Störungen (>50%)
- Zeitdruck (>45%)
- Mangelnde Information (>45%)
- Unklare Anforderungen (>45%)
- Arbeitsbedingungen (>35%)
- Weitere Faktoren:

Schichtdienste, Spannungen, Konflikte

(Untersuchung bei 1400 Klinikmitarbeitern, Kaluza 1998)

# Die persönliche Ebene

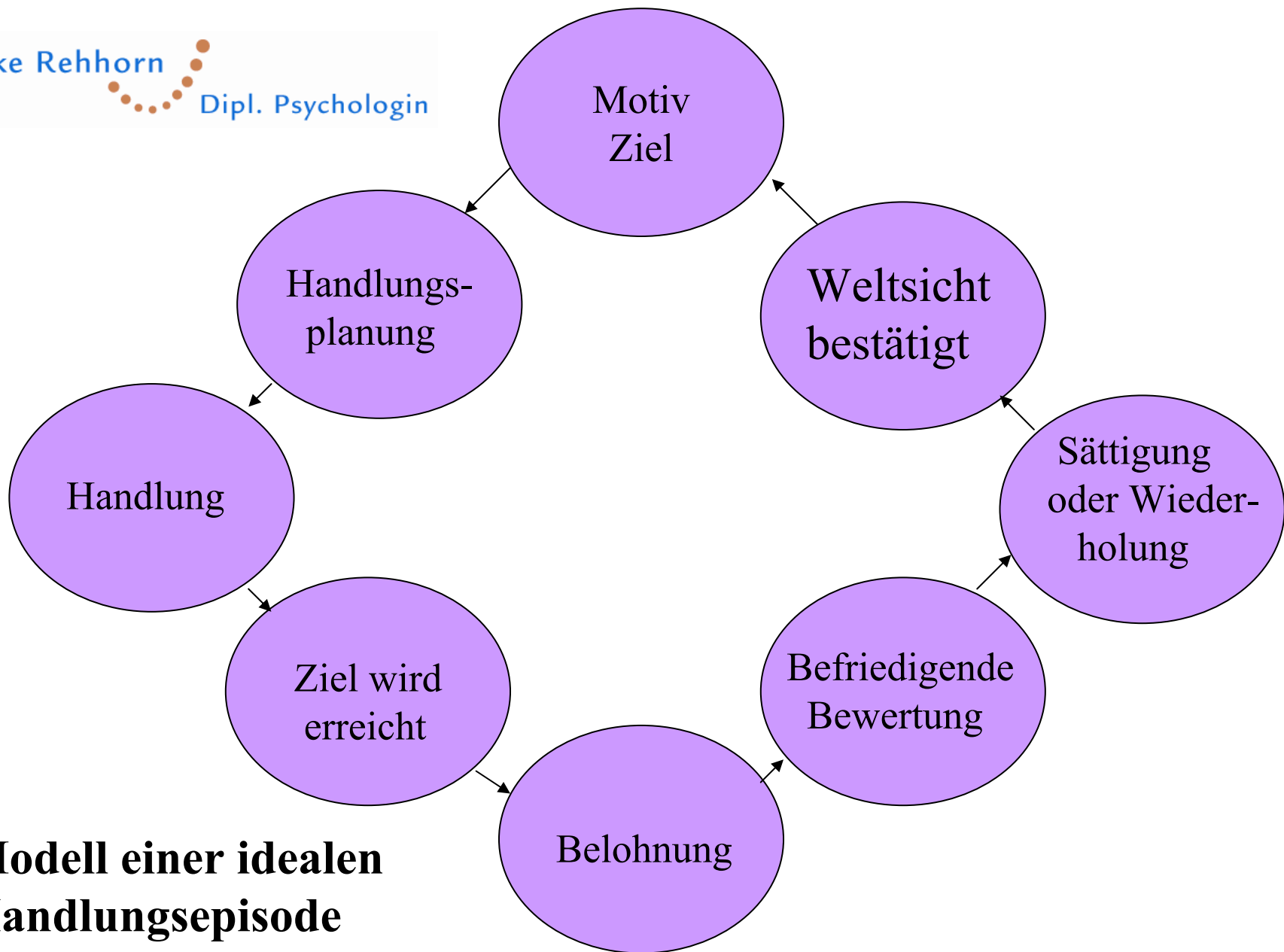
- Idealismus, starkes Engagement
- Sensibilität, hohe Verletzbarkeit
- „Helfersyndrom“ (Schmidbauer):  
Labiles Selbstwertgefühl führt zu starkem Wunsch nach Zuwendung, Stabilisierung über Dankbarkeit anderer
- Übernahme von Verantwortung für Patienten, Klienten oder Kunden, „Retterphantasien“
- Mangelnde Grenzsetzung, „Omnipotenzphantasien“
- Falscher Stolz und Anspruch, schwierige Situationen alleine zu meistern

# Wie entsteht Burnout?

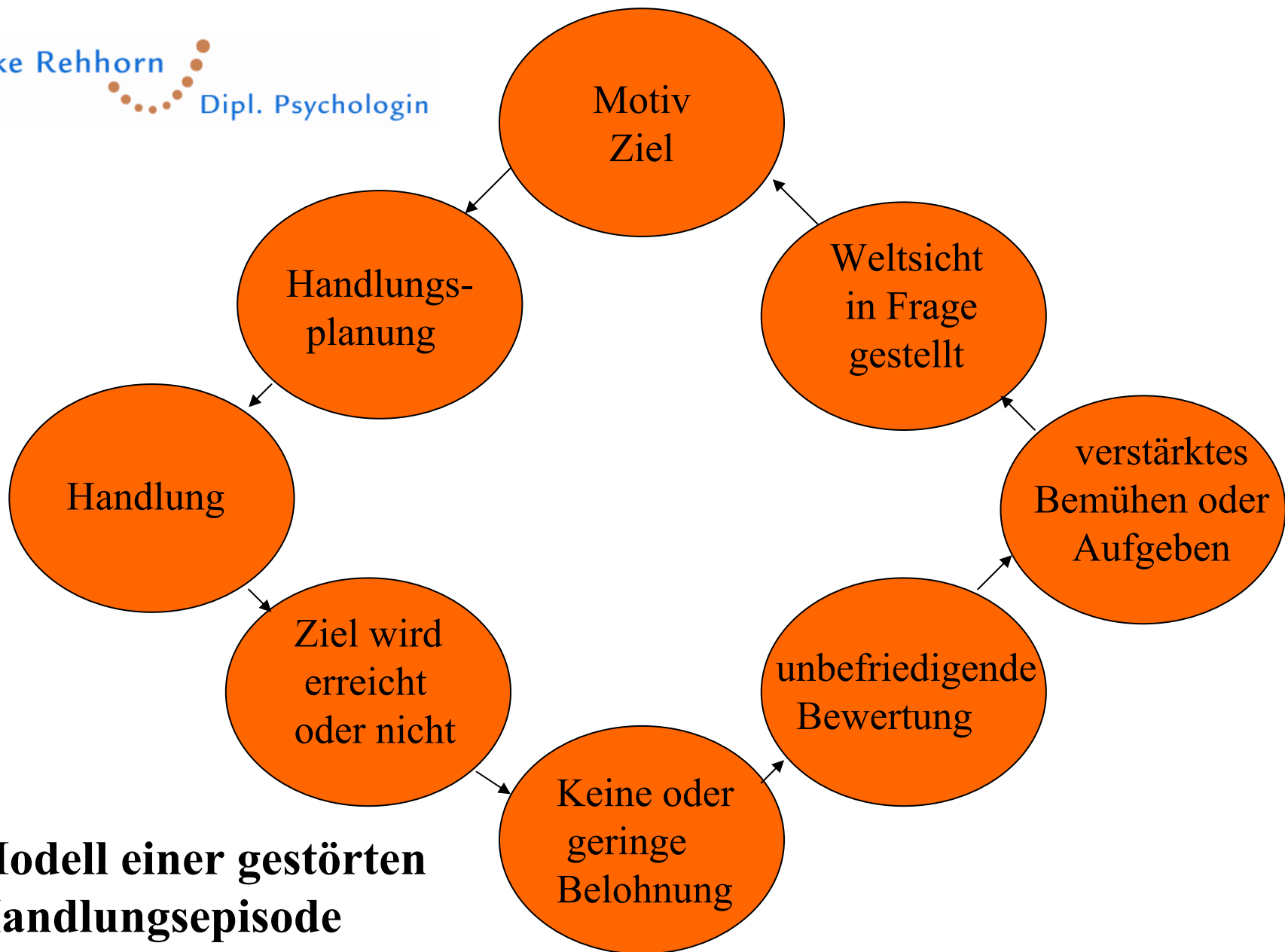
## Modell von Matthias Burisch (1994):

- Vermehrtes Engagement für Ziele
- Desillusionierung führt zu reduziertem Engagement
- Emotionale Reaktionen wie depressive Gefühle oder Aggression
- Abbau der Leistungsfähigkeit
- Emotionale und soziale Verflachung
- Psychosomatische Reaktionen
- Depression und Verzweiflung

**Energie und Motivation gehen verloren!**



## Modell einer idealen Handlungsepisode



## Modell einer gestörten Handlungsepisode

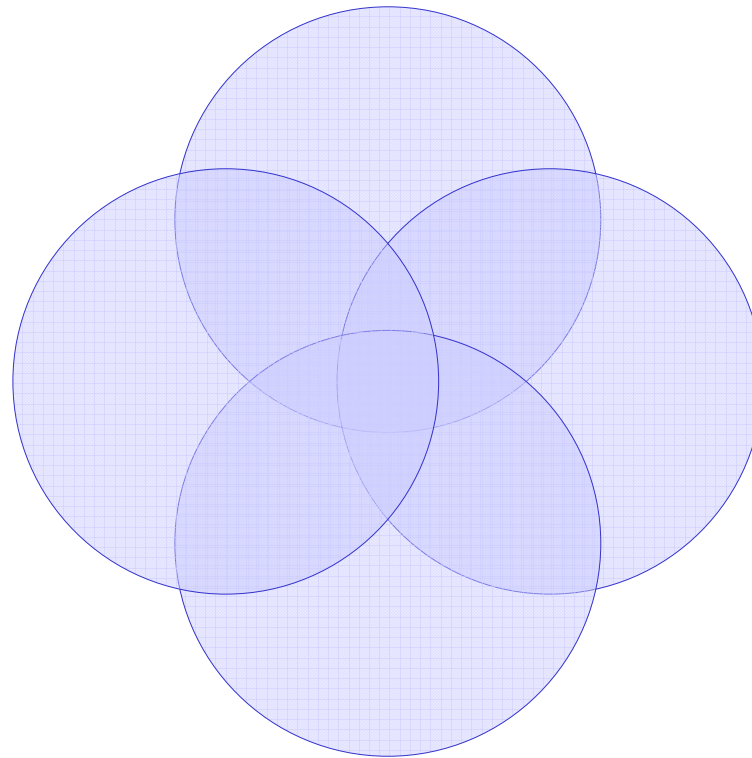
# 4 typische Frustrationen:

- **Zielvereitelung:** Ziel wird nicht erreicht
- **Ziellerschwerung:** Belohnung steht in keinem Verhältnis zum Aufwand
- **Belohnung bleibt aus:** kein Erfolgserlebnis
- **Negative Folgen überwiegen:** Erfolgserlebnis wird überschattet

# Elemente der Therapie: 4-Ebenen-Modell

Arbeitsplatzebene

Persönliche  
Ebene



Soziale  
Ebene

Ebene der Organisation

# Energie-Tankstellen

- Anregungen geben, um die Energie-Tankstellen herauszufinden und aufzusuchen
- „Auftanken“ in den Alltag integrieren
- „Wo tanken Sie auf? Was gibt Ihnen Energie?“
- „Gibt es etwas, worauf Sie sich freuen?“

# Einstellungen und Werte

- Auseinandersetzung mit eigenen Leistungserwartungen
- Bedürfnisse erkennen
- Werthaltungen bewusst machen

# Motivation und Frustration

- Konkrete Frustrationserlebnisse bearbeiten, neu bewerten
- Motivation herausarbeiten
- „Was war Ihre Motivation in den ersten Berufsjahren?“
- „Was gibt Ihnen Energie in Ihrem Beruf?“
- „Was müsste sich ändern, damit Sie wieder mit Freude arbeiten könnten?“

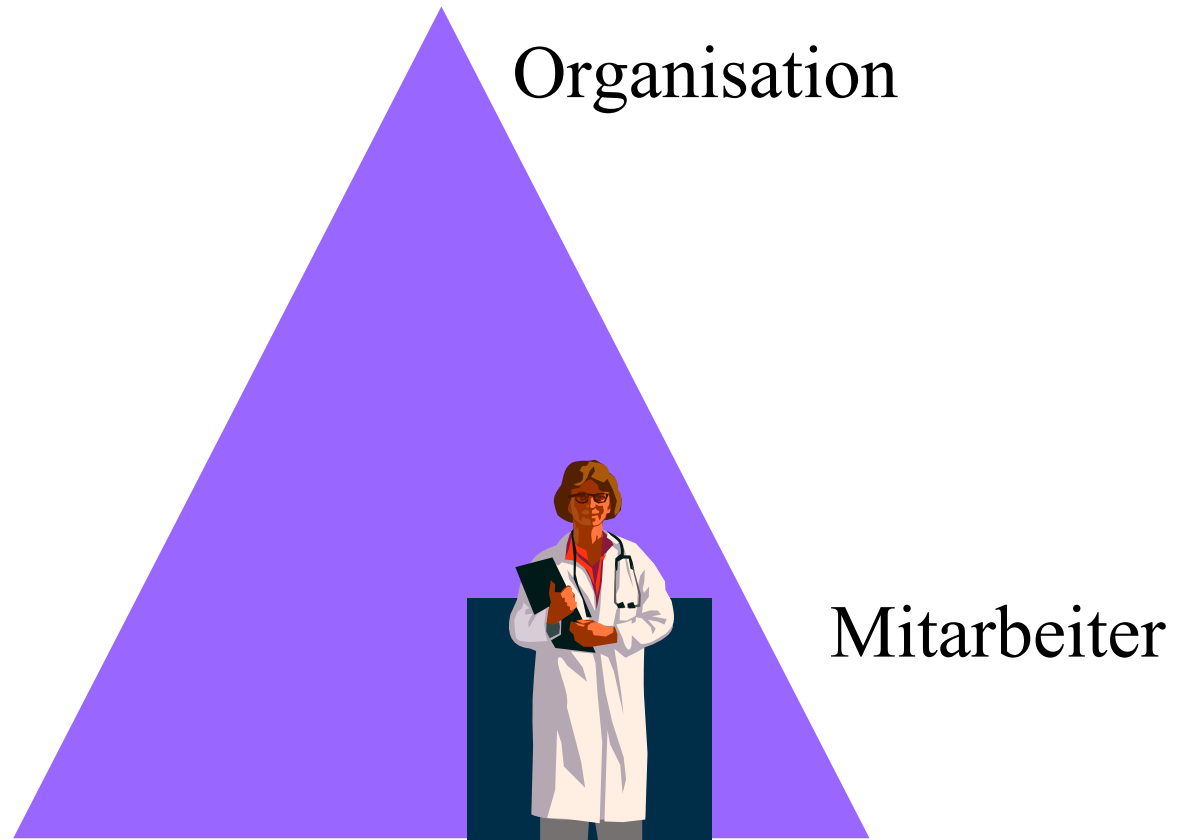
# Ressourcen fördern

- Kompetenzen beachten (nicht nur die Probleme)
- Stärken und Potenziale benennen
- Ziele und Wünsche herausarbeiten
- „Was waren wichtige berufliche Erfolge?“
- „Welche Ihrer Stärken haben zu diesen Erfolgen beitragen?“

# Zusammenfassung: Elemente der Therapie

- 4-Ebenen-Modell (Entlastung!)
- Energie-Tankstellen entdecken
- Überprüfen von Einstellungen und Werten
- Auseinandersetzung mit früherer Motivation und erlebter Frustration
- Bewusstmachen von Ressourcen und Stärken

# Prävention von Burnout



# Prävention: Ebene der Organisation

- Teamgespräche einführen
- Unterstützende Strukturen anregen, z.B. Fall- oder Teamsupervision, Mentorensystem
- Fachlichen Austausch fördern
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- Transparenz
- Konfliktkultur schaffen: innerbetriebliche Ansprechpartner, Mediation

# Prävention: Persönliche Ebene

- **Eigene unrealistische Erwartungen überprüfen:**  
Perfektion, Helfersyndrom
- **Störfälle konstruktiv verarbeiten:**  
nicht gegen sich verarbeiten  
Mißerfolge sportlich nehmen  
Unterstützung und Austausch suchen  
eigene Grenzen erkennen
- **Lebenslanges Lernen und Konflikte akzeptieren**

# Prävention: Persönliche Ebene

- Kontakte pflegen
- Persönlichen und fachlichen Austausch suchen
- Unterstützung durch Vorgesetzte, Supervision
- Prioritäten setzen, Zeitmanagement
- eigene Interessen ausbauen, „Nischen“ einrichten
- Weiterentwicklung, Routine vorbeugen

# Salutogenese-Ansatz

**Antonovsky (79,87)** amerikanisch-israelischer  
Medizinsoziologe (1923-1994)

**Kohärenzgefühl** („Fähigkeit zu schwimmen“)

Gefühl von Verstehbarkeit

Gefühl von Handhabbarkeit

Gefühl von Sinnhaftigkeit

# Resilienz

- engl. „resilience“: Stärke eines Menschen, Krisen oder schwierige Lebensereignisse ohne anhaltende Beeinträchtigung zu meistern.
- Resilienz in den Naturwissenschaften: Biegsamkeit von Material, Fehlertoleranz, z.B. Stehaufmännchen
- Amerikanische Forschungsrichtung: Was sind die Schutzfaktoren?

# 7 Wege zur Resilienz

(Amerikanische Psychologenvereinigung APA)

- Soziale Kontakte und soziales Engagement
- Glaube an die eigene Handlungsfähigkeit
- Realistische Ziele entwickeln und verfolgen
- Eigene Handlungsmöglichkeiten ergreifen
- An die eigene Kompetenz glauben
- Langzeitperspektive einnehmen
- Für sich selbst sorgen: Rückzug, innehalten, auftanken

# Zusammenfassung

- Burnout kann jeden treffen, nicht nur labile Menschen!
- Burnout-Prävention ist möglich:
  - Selbsterfahrung, eigenen Anspruch prüfen
  - **Nischen** schaffen für Interessen und Engagement
  - Für **Anerkennung** sorgen
  - **Grenzen** erkennen, akzeptieren, aktiv setzen
  - **Energie-Tankstellen** pflegen
  - Misserfolge und Frustrationen konstruktiv verarbeiten

# Nützliches

- Bundesverband der Burnout-Initiativen  
Deutschland: [www.burnout-forum.de](http://www.burnout-forum.de)
- Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur  
Anregung und Unterstützung von  
Selbsthilfegruppen: [www.nakos.de](http://www.nakos.de)
- [www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de) / [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung:  
[www.bzga.de](http://www.bzga.de)

# Für ein gesundes Arbeiten mit Feuer und Flamme!

DIPL.-PSYCH. ELKE REHHORN  
BERATUNG COACHING SEMINARE  
LUTTEROTHSTR. 28 E  
20255 HAMBURG  
Tel.: 0 40 / 32 52 77 30  
e-mail: [info@elke-rehorn.de](mailto:info@elke-rehorn.de)  
[www.elke-rehorn.de](http://www.elke-rehorn.de)

