

Psychische Belastung und Beanspruchung

Beanspruchung im Detail: Burn-out

Die Arbeitswelt ist meist geprägt von Leistungs- und Zeitdruck sowie von hohen Erwartungen der Beschäftigten an sich selbst. Kommen dann noch berufliche Konflikte, die Angst um den Arbeitsplatz und fehlender privater Ausgleich hinzu, kann dies zu Burn-out führen, einem Zustand emotionaler und körperlicher Erschöpfung.

Burn-out – eine Begriffsbestimmung

Der Begriff »Burn-out« (engl.: to burn out – ausbrennen) wurde in den siebziger Jahren durch den New Yorker Psychoanalytiker Herbert Freudenberger geprägt; anfangs nur für helfende Berufe wie Krankenpflege oder Lehramt. Heute ist Burn-out in rund 60 Berufen beschrieben und gilt als berufsgruppenunabhängig.

- Für Burn-out gibt es keine einheitliche, verbindliche Definition. In der »Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandten Gesundheitsprobleme« (ICD-10, Version 2019) kommt Burn-out als eigenständige Diagnose nicht vor; es wird auch als Anpassungsstörung oder Erschöpfungssyndrom diagnostiziert.

- Das Burn-out-Syndrom steht weniger für ein eng definiertes Krankheitsbild, sondern vielmehr für das Resultat eines längeren Prozesses der zunehmenden emotionalen und körperlichen Erschöpfung.

!

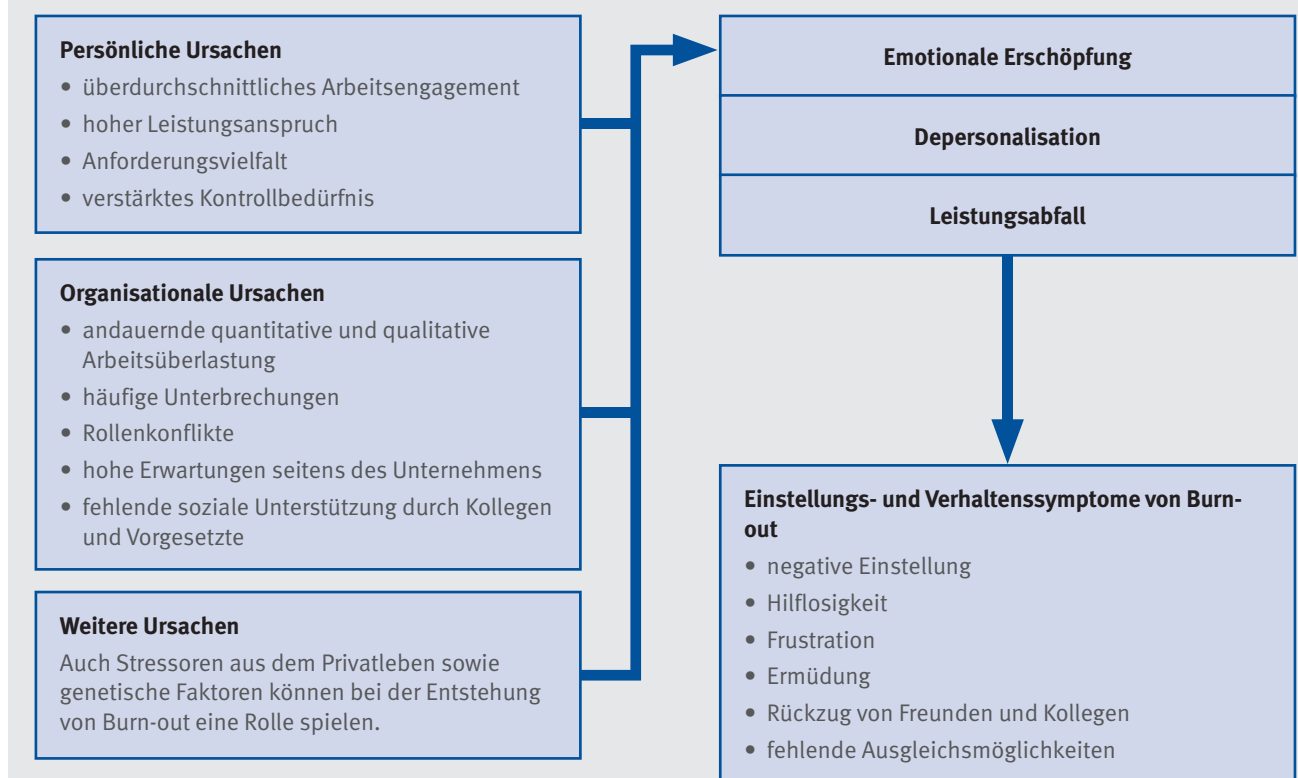
Burn-out wird als Risikozustand bezeichnet, bei dem dauerhafte Arbeitsüberforderung verbunden ist mit der Unfähigkeit, aus dieser Überforderung heraus zu regenerieren. Weder Pausen noch Urlaub können zur Erholung beitragen.

- Das Burn-out-Syndrom kann auch Anzeichen anderer Erkrankungen sein, wie zum Beispiel Depression, Schilddrüsenerkrankung oder Multiple Sklerose.

Ursachen von Burn-out

Es gibt vielfältige betriebliche und persönliche Ursachen, die dazu führen, dass sich Beschäftigte »ausgebrannt« fühlen (siehe Grafik).

Modell der Burn-out-Entstehung (in Anlehnung an Cordes & Dougherty, 1993)



Symptome

Es gibt drei zentrale Symptome, die zusammengenommen das Burn-out-Syndrom kennzeichnen:

- **Emotionale Erschöpfung:** Betroffene fühlen sich kraftlos und können keine tieferen Emotionen empfinden.
- **Depersonalisation:** Damit wird der Verlust der Fähigkeit bezeichnet, sich in andere hineinzusetzen. Betroffene wahren Distanz; die Beziehung zu Freunden und Familienangehörigen ist verflacht.
- **Leistungsabfall:** Dieser äußert sich in verminderter Konzentrationsfähigkeit und Kreativität sowie verminderter Arbeitsqualität und -quantität. Insgesamt führt mangelnde Tatkraft zu einer reduzierten Leistungsfähigkeit.

Auswirkungen auf den Betrieb

Wird Burn-out bei Beschäftigten nicht rechtzeitig erkannt, können dem Betrieb hohe Kosten entstehen aufgrund

- krankheitsbedingter Leistungsminderungen bis zu 40 Prozent und Fehleranfälligkeit durch »Präsentismus« (krank auf der Arbeit erscheinen)
- langer Ausfallzeiten
- problematischer Wiedereingliederung wegen oftmals chronischer Krankheitsverläufe



Foto: otsphoto-shutterstock

Gestaltungsempfehlungen

Vollständige Gefährdungsbeurteilung durchführen

Bei der Gefährdungsbeurteilung müssen auch die psychischen Faktoren berücksichtigt werden.

Gestaltung menschengerechter, gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen

- Zeitdruck »entschärfen«
- Handlungsspielraum gewähren
- Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar beschreiben
- Unterschiedliche betriebliche Akteure für das Thema Belastung und Beanspruchung sowie Burn-out sensibilisieren, beispielsweise über Seminare oder Informationsmaterialien

Aufeinander achten

- ein Betriebsklima schaffen, in dem Kolleginnen und Kollegen aufeinander achten
- mitarbeiterorientiert führen
- Beanspruchungssignale wahrnehmen und ansprechen, zum Beispiel:
 - sinkende Effektivität, Häufung von Überstunden
 - nachlassendes Engagement
 - veränderte Reaktionsmuster, zum Beispiel erhöhte Reizbarkeit oder scheinbare Teilnahmslosigkeit
 - sozialer Rückzug

Führungskräfte sollten mit Betroffenen frühzeitig das Gespräch suchen und dabei ihre eigenen Beobachtungen mitteilen. Es empfiehlt sich, gemeinsam die Ursachen zu klären, um Fehlbeanspruchungen in Zukunft zu vermeiden. Zeitnah sollte ein zweiter Gesprächstermin stattfinden, um die Situation dabei erneut zu besprechen.



Wichtig zu wissen: Die Führungskraft soll die Arbeits- und Leistungsfähigkeit beurteilen, sie darf hingegen keine Diagnosen stellen!



Weitere Informationen

- Burisch, M. (2013). Das Burn-out-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg: Springer
- Unger, H.-P., Kleinschmidt, C. (2007): Bevor der Job krank macht. München: Kösel
- Kaeding, A. & Resch, M. (2011): Innerbetriebliche Präventionsstrategien gegen Burn-out. Bochum: InfoMedia
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993): A Review and an Integration of Research on Job Burn-out. Academy of Management Review, 18, 621-656