

# Burnout – Risikofaktoren und Vorbeugemassnahmen

Anja Barizzi, lic. phil.

Anita Blum-Rüegg, dipl. Psych. FH

**BGM-ZÜRICH, Beratungszentrum für Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Institut für Sozial- und Präventivmedizin (Universität Zürich) und

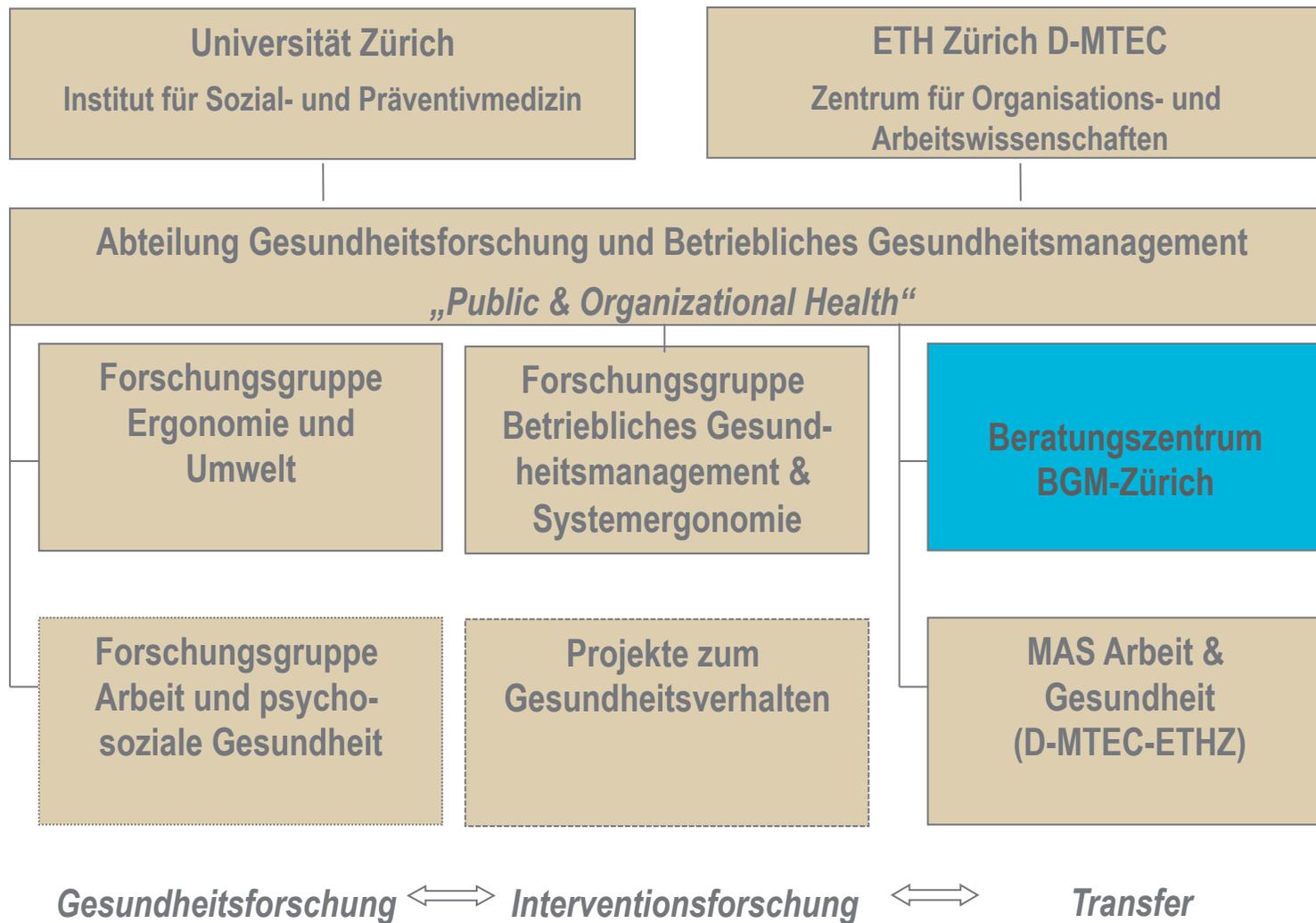
Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ETH Zürich)

Tel. 044 632 94 30

**BGM**  
Z Ü R I C H

Beratungszentrum für  
Betriebliches Gesundheitsmanagement

# BGM-Zürich Beratungszentrum für Betriebliches Gesundheitsmanagement



## Programm der heutigen Tagung

- Geschichte, Definition und Verlauf von Burnout
- Symptome von Burnout
- Risikofaktoren für Burnout
- Burnout und Work-Life-Balance
- Prävention von Burnout
- Intervention bei Burnout

# Burnout

## Zitate von Burnout-Patienten



„Ich bin frustriert! Es ist unmöglich für mich, gute Arbeit zu leisten und die Situation verschlimmert sich immer mehr.“



„Ich habe meine Begeisterung für eine Arbeit, die ich wirklich gerne getan habe, verloren.“



„Ich trage so viel Ärger mit mir herum und kann diesen nirgends abladen.“



„Ich habe Angst - werde ich den Job behalten können“?



„Ich fühle mich überfordert, überlastet, überarbeitet - und gefangen. Es gibt keinen Ausweg“.

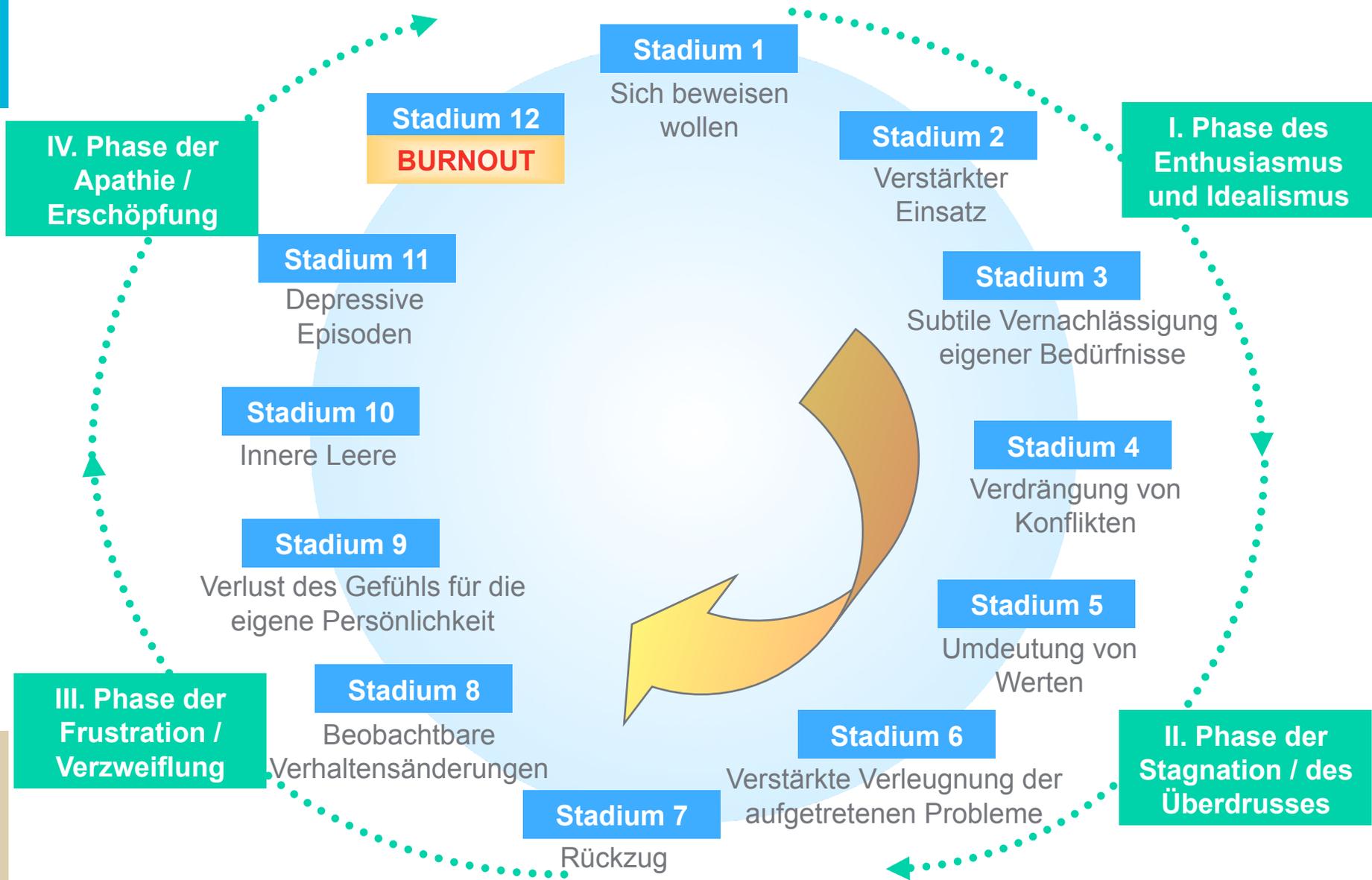
# Geschichte, Definition und Verlauf von Burnout

## Definition nach Maslach & Leiter (1997)

„Burnout ist ein Massstab für die Diskrepanz zwischen dem Wesen eines Menschen und dem, was er in seiner Arbeit tun muss. Es stellt einen Verschleiss von Werten, Würde, Geist und Willen dar - einen Verschleiss der menschlichen Seele. Es ist eine Krankheit, die sich schrittweise und gleichmässig über einen längeren Zeitraum hin ausbreitet und die Menschen in einen Teufelskreis bringt, aus dem es nur schwer ein Entrinnen gibt“ (Maslach & Leitner, 1997, S. 18).



# Phasen des Burnout Syndroms



Kernen, H. & Meier, G. (2006). Ressourcenmanagement. Weiterbildungsunterlagen.

## Diagnose Burnout?

„Im Prinzip ist die Diagnose nur dann berechtigt, wenn dieses Syndrom das Ende eines negativen persönlichen Entwicklungsprozesses am Arbeitsplatz charakterisiert, der mit einer grundlegend anderen, positiv-optimistischen Haltung begonnen wurde“ (Leppin, A. 2006, S. 101).



- Hochmotiviert
- Engagiert
- Leistungsbereit
- Perfektionistisch
- Harmoniebedürftig
- Idealistisch

- Völlige emotionale und körperliche Erschöpfung
- Reduzierte Leistungsfähigkeit
- Distanzierung / Zynismus

## Diagnose Burnout?

- Burnout wurde *nicht* in die Liste von psychischen Störungen im ICD-10 aufgenommen und figuriert nur als *Faktor in der Zusatzkategorie*

**Kapitel XXI:** „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten führen (Z00-Z99)“

**Z73:** „Probleme verbunden mit Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“

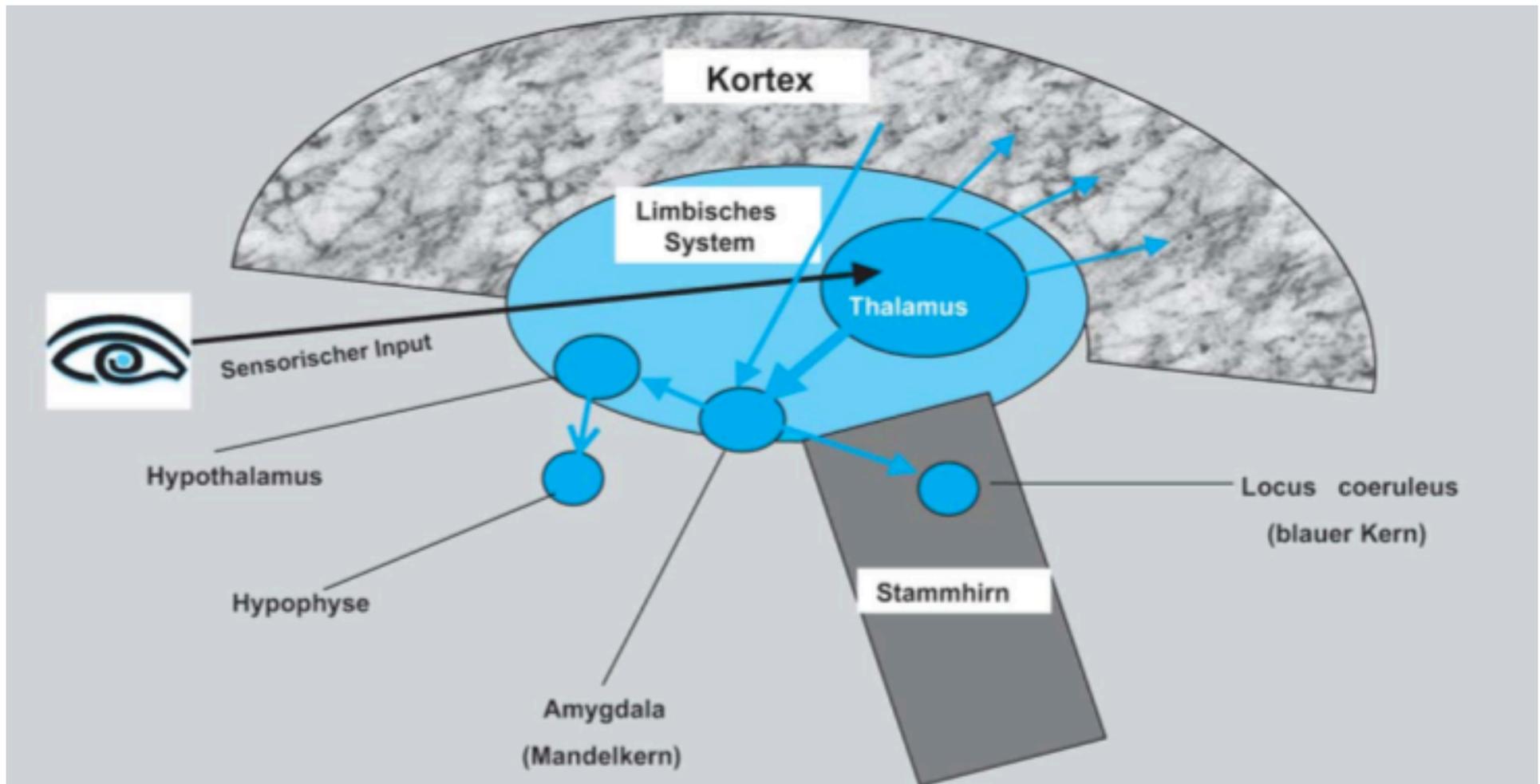
**Z73.0:** „Erschöpfungssyndrom“ (Burnout-Syndrom)



# Burnout: Symptomatik

# Die biologische Perspektive von Stress

## Stress entsteht im Gehirn



## 3 Dimensionen von Burnout - ein Verschleiss der Seele

### 1. Emotionale Erschöpfung

überbeansprucht, energie- / kraftlos, müde, verbraucht, ausgelaugt

### 2. Depersonalisation / heute: Zynismus

negative, kalte, zynische Haltung gegenüber anderen Personen, verringerte Motivation

### 3. Gefühle der eigenen Wertlosigkeit / heute: Reduzierte Leistungsfähigkeit

Verlust an Erfolgs- und Kompetenzerleben, Entwicklung eines negativen Selbstbildes, Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit

# Symptome von Burnout - ein Teufelskreis

## Körperliche Symptome

- Erschöpfung
- chronische Müdigkeit
- Kopf- & andere Schmerzen
- Magen-Darm-Erkrankungen
- Bluthochdruck
- Muskelverspannungen
- Schlafstörungen

## Leistungssymptome

- Einbusse der beruflichen Leistungsfähigkeit (Qualität & Quantität)
- man erlebt sich als unproduktiv und den beruflichen Anforderungen nicht mehr gewachsen

## Mentale Symptome

- Angstgefühle
- Depression
- Verlust des Selbstwertgefühls / Unsicherheit
- Unflexibilität
- Sucht
- Gefühle der Überforderung
- Zynismus

## Soziale Symptome

- Rückzug
- fehlende Empathie
- Feindseligkeit
- Taktlosigkeit / Beleidigungen
- Sarkasmus
- Kritik
- Distanz gegenüber Kunden, MA, dem Job gegenüber

## Burnout: Risikofaktoren



**Weshalb gehen Sie  
morgens zur Arbeit?**

## Weshalb gehen Sie morgens zur Arbeit?

### Zusammenzug möglicher Antworten:

- Sozialer Kontakt
- Verantwortung übernehmen
- Herausforderung
- Pflichtgefühl
- Gesellschaftlicher Aspekt / Umfeld
- Finanzieller Aspekt
- Abwechslung
- Sinnhaftigkeit
- Etwas Lernen / sich weiterbilden
- ...
- Weiter > Studien belegen > Arbeit hält gesund

# Risikofaktoren für Burnout

## Mehrdimensionales Entstehungsmodell von Burnout

### Arbeitsbedingte Faktoren

- Quantitative Arbeitsbelastung
- Art der Arbeitsbelastung (potentiell traumatisierende Vorfälle)
- Fehlen an zeitlichen, materiellen oder finanziellen Ressourcen zur Erledigung der Arbeit
- Mangelnde Beteiligung an Entscheidungsfindungsprozessen
- Konflikte mit VG und MA / mangelnde Teamzugehörigkeit
- Aufgabenorientierte Führung, statt sozialorientierte Führung
- Schneller Verfall des erworbenen Wissens
- Fehlende Sinnhaftigkeit bei der Arbeit
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Mangelnde Rollenklarheit
- Mangelndes Feedback
- Fehlende Autonomie

**Als besonders problematisch erwies sich das Zusammentreffen mehrerer dieser Faktoren!**

Leppin, A. (2003). Was ist Burnout? In: B. Badura & T. Hehlmann (Hrsg.). *Betriebliche Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer Verlag.

Nyklicek, I. & Pop, V.J. (2005). Past and familial depression predict current symptoms of professional burnout. *Journal of affective disorders*, 88, 63-68.

Kalabic, M. (2008). Brennen ohne Auszubrennen. Referat vom 22.4. 2008.

## Risikofaktoren in der Person

Burnout riskiert, wer...

- ... Dauerhaft mehr leistet als er eigentlich kann (Selbstüberforderung)
- ... Mühe hat, auch mal „nichts“ zu tun
- ... In Erholungszeiten ständig aktiv ist
- ... Deshalb durch Freizeit nicht mehr fit wird
- ... Alles 150%-ig machen möchte (Perfektionismus)
- ... Es jedem recht machen will
- ... Nicht „nein“ sagen kann
- ... Misstrauisch ist
- ... Zuviel leistungsbezogene Anerkennung sucht
- ... Schwierigkeiten nicht zugeben kann
- ... Die Arbeit überbewertet
- ... Und deshalb anderes (Ressourcen) im Leben zu kurz kommen lässt

Grebner, S. (2006). Referat an der Impulstagung „Balancieren im Lehrberuf“.

# Spezielle Risikofaktoren für Führungskräfte

## Mangelnde soziale Unterstützung

- Wenig Dankbarkeit

## Divergierende Anforderungen an Führungskräfte

- Unternehmerisches Denken und Handeln vs. Eingehen auf Mitarbeitende und ihre Entwicklung ermöglichen
- Zeitdruck vs. Gründlichkeit der Arbeit
- Sehr schnelle Veränderungsprozesse vs. mittel - / langfristige Planung

## Erwartungen an Führungskräfte

- Ruhe
- Umsicht
- Etc.
- Verantwortung
- Präsenz

Kalabic, M. (2008). Brennen ohne Auszubrennen. Referat vom 22.4. 2008.

# Burnout und Work-Life-Balance



## Welche Ressourcen gibt es ausserhalb der Arbeit?



unterschiedlichste Nennungen möglich  
➤ Subjektivität

# Risikofaktoren für Burnout

## Mehrdimensionales Entstehungsmodell von Burnout

### Arbeitsbedingte Faktoren

- Quantitative Arbeitsbelastung
- Art der Arbeitsbelastung (potentiell traumatisierende Vorfälle)
- Fehlen an zeitlichen, materiellen oder finanziellen Ressourcen zur Erledigung der Arbeit
- Mangelnde Beteiligung an Entscheidungsfindungsprozessen
- Konflikte mit VG und MA / mangelnde Teamzugehörigkeit
- Aufgabenorientierte Führung, statt sozialorientierte Führung
- Schneller Verfall des erworbenen Wissens
- Fehlende Sinnhaftigkeit bei der Arbeit
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Mangelnde Rollenklarheit
- Mangelndes Feedback
- Fehlende Autonomie

**Als besonders problematisch erwies sich das Zusammentreffen mehrerer dieser Faktoren!**

### Persönliche Faktoren

- Motive (z.B. „Helfermotivation“)
- Werteüberzeugungen
- Leistungsdenken
- Perfektionismus
- Starkes Streben nach Anerkennung
- Konkurrenzdenken
- Negatives Selbstbild
- Depression in der Vergangenheit & in der Familie

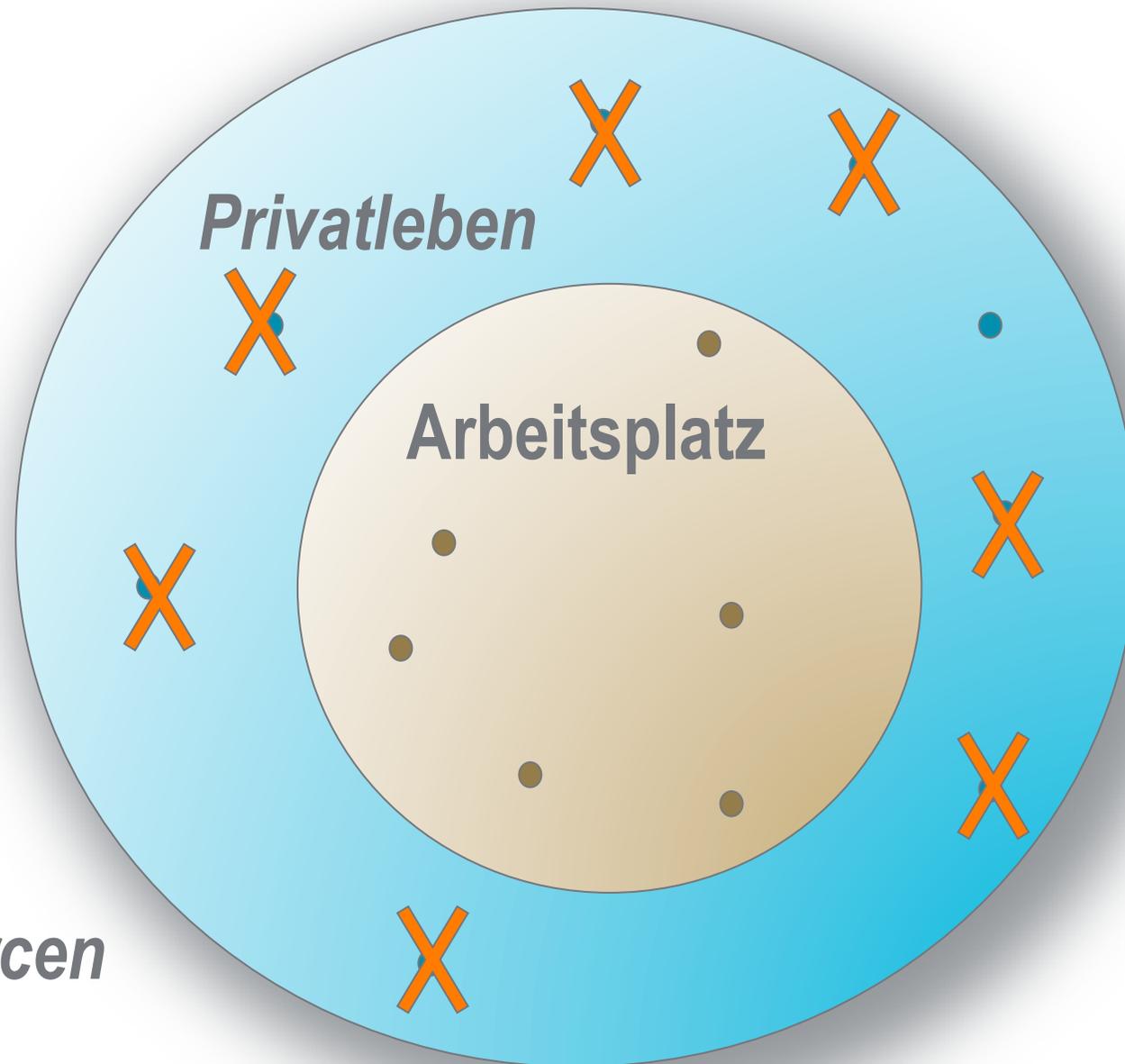
**Haben im Vergleich zum Einfluss der Arbeitsbedingungen geringere Vorhersagekraft!**

Leppin, A. (2003). Was ist Burnout? In: B. Badura & T. Hehlmann (Hrsg.). *Betriebliche Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer Verlag.

Nyklicek, I. & Pop, V.J. (2005). Past and familial depression predict current symptoms of professional burnout. *Journal of affective disorders*, 88, 63-68.

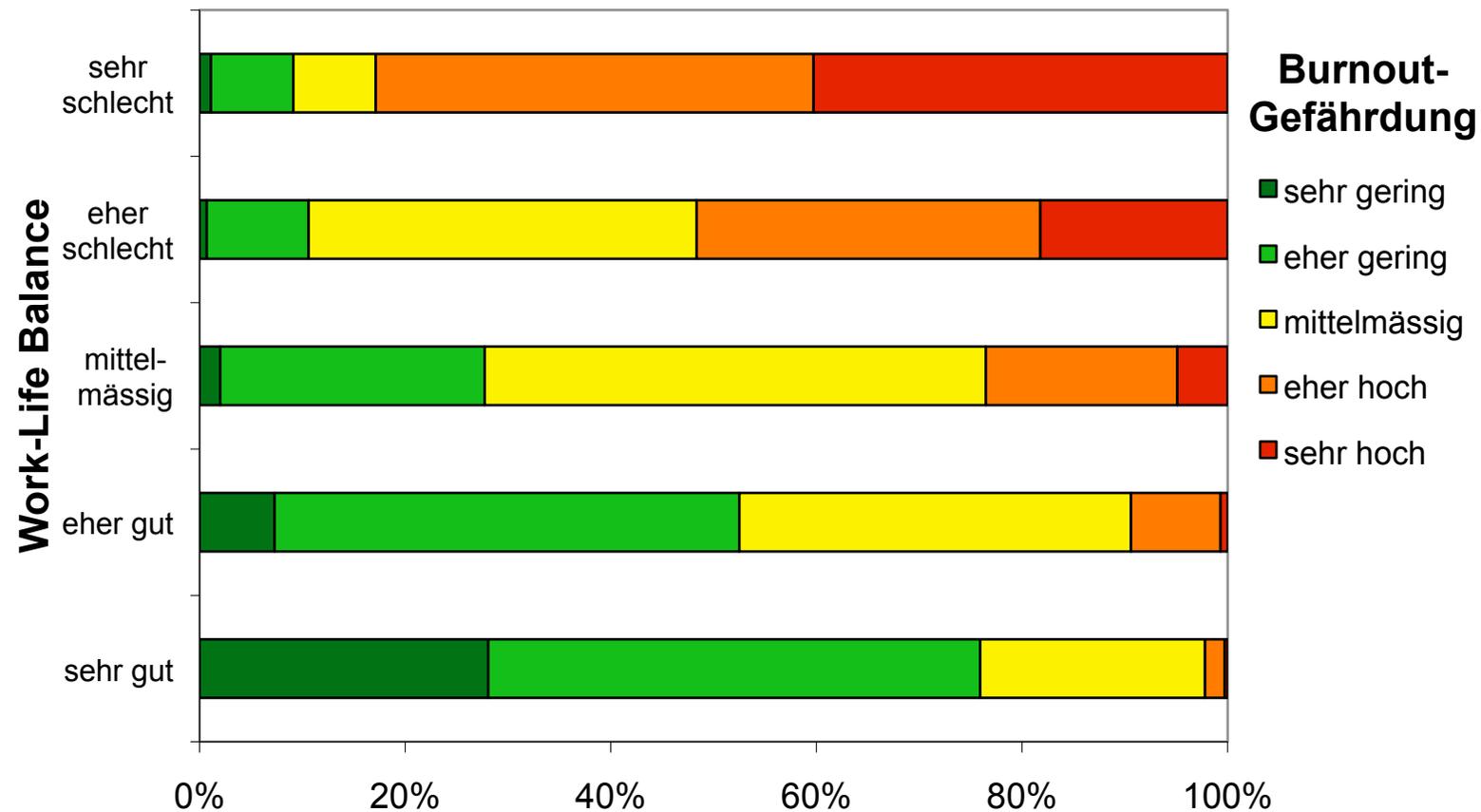
Kalabic, M. (2008). Brennen ohne Auszubrennen. Referat vom 22.4. 2008.

# Illustration



● Ressourcen

# Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und Burnout



ISPM Zürich (unveröffentlichte Studie).

# Burnout: Prävention & Intervention

## Ressourcen, die in besonderem Masse vor Burnout schützen

- Unterstützung durch den Vorgesetzten und die Kollegen
- Erleben von Selbstwirksamkeit
- Kohärenzsinn (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit)

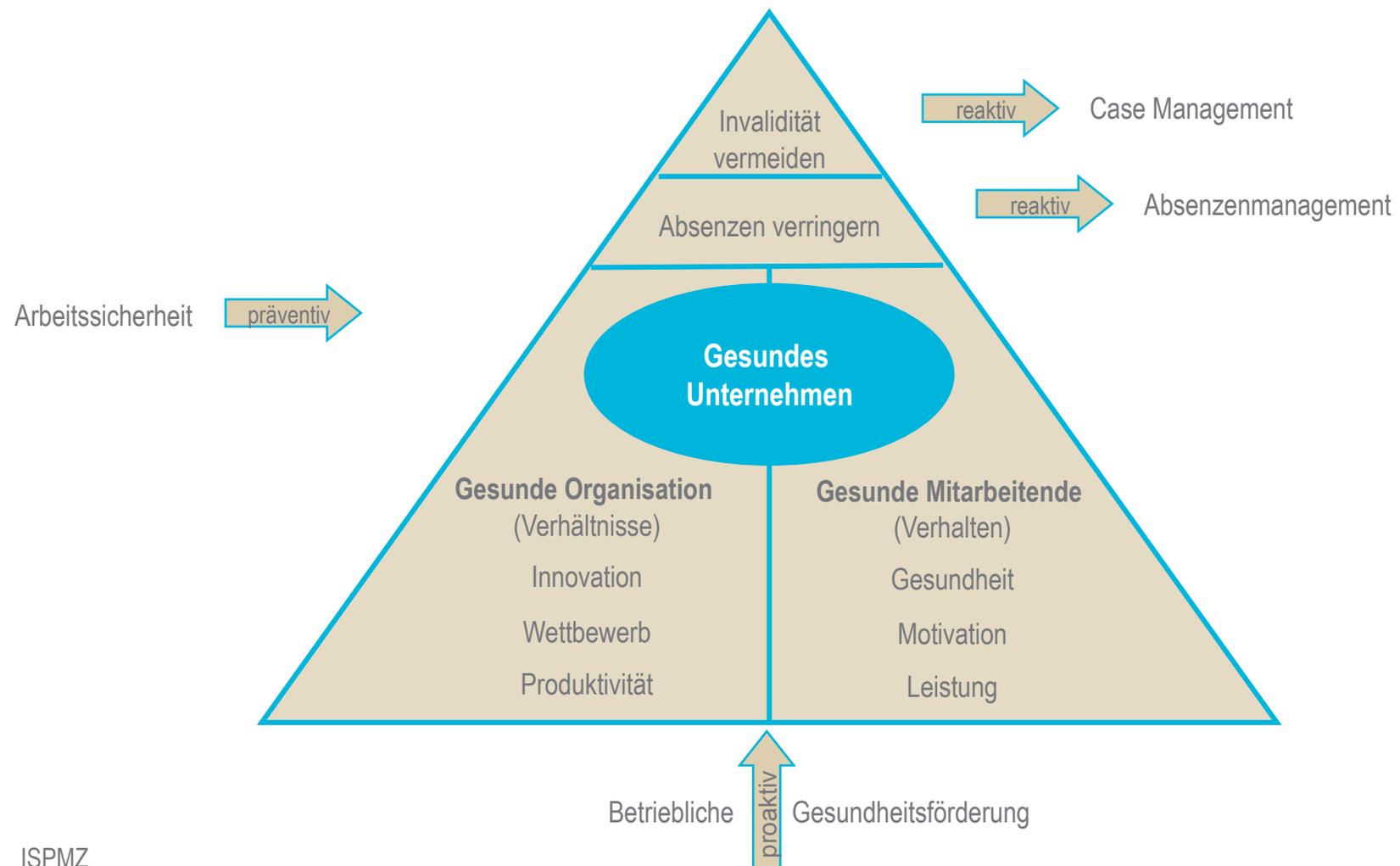
## Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)?

- **Langfristig gesunde/s und leistungsfähige/s Management und Mitarbeitende**

BGM ist die gesundheits- und betriebswirtschaftlich orientierte Überprüfung und Optimierung bestehender betrieblicher Strukturen und Prozesse, die direkt oder indirekt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden wirken.

Dabei ist der Einbezug und Dialog aller Personengruppen des System zentral.

# Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?



# Prävention & Intervention I

## Frühe Phase mit unspezifischen Beschwerden

- Körperliche Ursachen ausschliessen
- Umwelt verändern: Stressoren senken
- Einstellungen: Umgang mit Stressoren und Einstellungen ändern (Perfektionismus, Altruismus, etc.)

# Prävention & Intervention II

## Frühe Phase - allgemein

### Führungsverantwortung

- Sorgfältiges Personalmanagement
- Burnout-Präventionsprogramme am Arbeitsplatz → BGM
- Externe Supervision

### Eigenverantwortung

- Gesunde Work-Life-Balance
- Gesunde Lebensführung
- Sich Zeit zum Geniessen gönnen
- Realistische Reduktion der Karriereerwartungen
- Erkennen der eigenen Leistungsgrenzen (Nein-sagen)
- Verbesserung der Zeitmanagementfähigkeiten
- Ausbau des sozialen Netzes

Beck, J. (2010). *Burnout: Diagnose oder Modebegriff?* Referat an der Tagung des Gewerbeverbands Basel-Stadt zum Thema Balance zwischen Arbeit und Erholung.

# Prävention & Intervention III

## Frühe Phase – spezifische Verfahren

### Eigenverantwortung

- Entspannungsverfahren (z.B. autogenes Training, progressive Muskelrelaxation)
- Stressmanagement
- Selbstsicherheitstraining
- Kognitive Verhaltenstherapie

Solche Massnahmen machen bei der Intervention durchaus Sinn,  
sie dürfen jedoch nicht als alleinige Massnahmen dienen!  
Ebenso wichtig sind Massnahmen im Bereich der **Arbeitsgestaltung!**

Beck, J. (2010). *Burnout: Diagnose oder Modebegriff?* Referat an der Tagung des Gewerbeverbands Basel-Stadt zum Thema Balance zwischen Arbeit und Erholung.

# Wie umgehen mit Burnout? Tipps von erfahrenen Betriebs- Sozialarbeiterinnen

## Umgang mit betroffenen Personen

- Telefonischer Kontakt
- Besuche
- Stufenweise Wiedereingliederung / Schonarbeitsplatz / neue Stelle

## Massnahmen am Arbeitsplatz

- Anpassungen im Bereich Arbeitsvolumen, -inhalte, etc.

## Kontakte / Anlaufstellen

- Sozialberatung
- MedicalService
- Case Management
- Personalabteilung
- direkte Vorgesetzte
  
- weitere: Hausarzt/-ärztin/ öffentliche Institutionen (*siehe sep. Liste*)
  
- Webadressen: [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)  
[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)  
[www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)