

# BURN-OUT: MEHR LEBENSKRAFT

Persönlichkeitsmerkmale, Entwicklungsphasen und Schutzfaktoren erkennen und anwenden – bei sich selbst und bei anderen

Burn-out ist ein Zeitphänomen. Die gesellschaftliche Entwicklung in den letzten Jahrzehnten war durch die zunehmende Ökonomisierung, Globalisierung und Effizienzsteigerung charakterisiert und führte zu einer Entmenschlichung der Arbeitswelt. Immer mehr Arbeitnehmer sind einem ungesunden Stress ausgesetzt und brennen aus.

Toni Brühlmann

## Diagnose

Burn-out entspricht klinisch einem Erschöpfungssyndrom, verbunden mit Leistungsabnahme und verschiedenen stressbedingten Symptomen. Häufige Klagen betreffen Schlafstörungen, innere Unruhe, muskuläre Verspannungen, Kopfschmerzen, vegetative Beschwerden wie Verdauungsprobleme oder Herzrhythmusstörungen. Um von einem Burn-out zu sprechen, sollte ein mehrmonatiger oder gar mehrjähriger Erschöpfungprozess vorliegen, der in Zusammenhang mit grossen äusseren Belastungen und erhöhten inneren Selbstansprüchen steht (vgl. unten).

Zur Abklärung gehört der Ausschluss von somatischen Ursachen eines Erschöpfungssyndroms. Auch heutzutage ist nicht jede Erschöpfung ein Burn-out. Zu denken ist unter anderem an Eisenmangel mit oder ohne Anämien, Infektionen wie Mononukleose oder Borreliose, Schlafapnoesyndrom oder auch Herzinsuffizienz, Niereninsuffizienz, Malignome.

## Distress als Ursache

Stress ist primär etwas Sinnvolles, nämlich ein biologisch-psychischer Aktivierungszustand, der gute Leistungen ermöglicht. Beim Burn-out hingegen ist der Stress übermässig und gesundheitsschädigend geworden. Via erhöhte Stresshormone (Adrenalin, Cortisol) und überaktives vegetatives Nervensystem kommt es zu negativen

Auswirkungen auf den Körper. Die psychischen Belastungen aufgrund eines solchen Distresses lassen sich am einfachsten anhand des psychischen Stresszirkels mit seinen Elementen Stressor, Stressverstärker, Stresstyp und Stressreaktion aufzeigen (*Abbildung 1*). Beim Burn-out entwickelt sich eine Beschleunigungsspirale (*Abbildung 2*). Die äusseren Belastungen, der Stressor, werden vom Betroffenen als nicht mehr bewältigbar erlebt. Als Folge davon treibt er sich innerlich immer mehr an (Antreiber als Stressverstärker). Dadurch wird der gute Stress, der Eustress, zu einem überfordernden Distress: Sollen und Können klaffen mehr und mehr auseinander. Die erste Reaktion des typischen Burn-out-Kandidaten auf den Distress ist nicht ein Langsamertreten, wie es an sich angemessen wäre, sondern ein «Erstrecht», ein «Trotzdem». Der Stresszirkel läuft in der Folge immer schneller und wird bedrohlicher, bis es zum Kollaps, dem Burn-out-Zusammenbruch, kommt.

## Risikofaktoren

Äussere Risikofaktoren betreffen in erster Linie die Verhältnisse am Arbeitsplatz. Ungünstig sind ein extremer Leistungsdruck («nur die Zahlen zählen»), Arbeitsplatz-gefährdende Restrukturierungen, fehlende Anerkennung (Gratifikationskrisen) oder ein Mangel an eigenen Entscheidungs- beziehungsweise Gestaltungsmöglichkeiten.

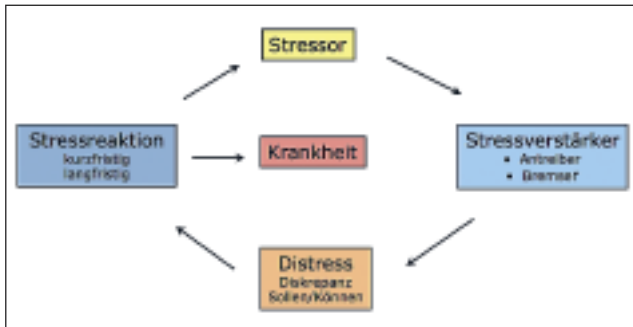


Abbildung 1: Der psychische Stresszirkel

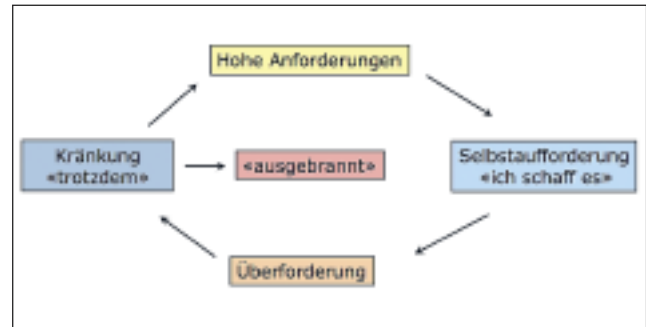


Abbildung 2: Die Burn-out-Beschleunigungsspirale

Innere Risikofaktoren entsprechen Persönlichkeitsmerkmalen. Eine biografisch gewachsene Charaktereigenheit, sich (zu) stark unter Druck zu setzen (Anreiber), bedeutet ein erhöhtes Burn-out-Risiko (Tabelle 1). Aber auch das Gegenteil, die Verunsicherung aufgrund von zu grossen Selbstzweifeln (Bremser), kann die Stressbewältigung einschränken und das Risiko einer Burn-out-Depression steigern.

In charakterpathologischer Hinsicht gibt es vor allem drei Persönlichkeitstypen mit erhöhter Gefährdung: Die narzisstische mit Bewunderungs- und Erfolgssucht, die zwanghafte mit Perfektionismus und die «masochistische» mit der Tendenz, sich selbstlos aufzuopfern beziehungsweise zu viel Verantwortung für andere zu übernehmen (Helfersyndrom).

### Sinnkrise als Ursache

Burn-out ist mehr als eine Stressproblematik. Dem Burn-out-Patienten ist der Lebenssinn abhanden gekommen. Dies hängt mit der Einengung seiner Lebensführung zusammen. Wenn alles auf Leistung ausgerichtet wird und jede Minute nützlich sein muss, verdörnt das Leben, und es verweigert den Sinn. Effizienzfördernde Strategien und erfolgsorientierte Instrumentalisierung von allem und jedem dürfen nicht die alleinigen Leitlinien sein. Desgleichen dürfen Sorge und Verantwortlichkeit für andere nicht zu den einzigen Motivatoren werden, sonst verliert man sich selbst. Diese strategisch-instrumentellen und sozialen Lebensformen (Tabelle 2) sind wertvoll und unverzichtbar, werden sie hingegen zu dominant, führt dies in einen Aktivismus mit dem Risiko des Ausbrennens hinein. Zu kurz kommen heutzutage die kontemplativen Lebensformen, die ästhetische und die philosophische. Einerseits wollen Sinnliches und Schönegeistiges achtsam und zweckfrei wahrgenommen werden. Andererseits erschweren die marktgesteuerte Oberflächlichkeit und Schnelllebigkeit eine Treue zu sich selbst, in welcher Authentizität und Echtheit wichtiger sind als eine

Tabelle 1:  
**STRESSVERSTÄRKER**

#### ANTREIBER

- Perfektionismus**  
Sei perfekt!
- Überverantwortlichkeit**  
Sei für alles zuständig!
- Harmoniebedürfnis**  
Sei immer lieb!
- Bewunderungsbedürfnis**  
Sei immer der Beste!
- Kontrollbedürfnis**  
Habe alles im Griff!
- Autonomiebedürfnis**  
Sei immer unabhängig!

#### BREMSE

- Unterschätzung**  
Ich kann nicht!
- Selbstzweifel**  
Ich bin nichts wert!
- Verlassenheit**  
Niemand hat mich gern!
- Misstrauen**  
Niemand hilft mir!

effekthascherische Fassade. Wer es versteht, sein Leben nicht ein-, sondern multidimensional zu führen, wird im Alltag vom Sinn getragen und gerät nicht in ein Burn-out.

### Burn-out-Verlauf

Rückblickend erkennt man, dass der Burn-out-Prozess eine mehrjährige Geschichte hat. Sie lässt sich als phasisches Geschehen typisieren (Tabelle 3). In der Vorphase ermöglichen die charakterlich verwurzelten Anreiber und die einseitig leistungsorientierte Lebensführung grosse Effizienz und erfreulichen Erfolg. Kommt man in Berührung mit seiner Leistungsgrenze und treten erste Signale einer sich abzeichnenden Überforderung auf, reagiert man paradox und überkompensiert mit erhöhtem Einsatz und Engagement. In der Verleumdungsphase bemerkt die Umgebung Erschöpfung und Stressfolgen, der Betroffene selbst hingegen will und kann sie noch nicht wahrhaben. Zunehmend aber wird die Erschöpfung mächtiger und auch für ihn unübersehbar. Sie manifestiert sich in verschiedenen Dimensionen, in der körperlichen (Müdigkeit), emotionalen (Affektflachung), motivationalen (Interessen-

#### ERHÖHTE GEFÄHRDUNG

In charakterpathologischer Hinsicht gibt es vor allem drei Persönlichkeitstypen mit erhöhter Gefährdung:

- Die narzisstische mit Bewunderungs- und Erfolgssucht;
- die zwanghafte mit Perfektionismus und
- die «masochistische» mit der Tendenz, sich selbstlos aufzuopfern beziehungsweise zu viel Verantwortung für andere zu übernehmen (Helfersyndrom).

Tabelle 2:

**SINNFINDUNG DURCH MULTIDIMENSIONALE LEBENSFORM**

Lebensform	strategisch	sozial	ästhetisch	philosophisch
Leitender Wert	Der Nutzen	Das Gute	Das Schöne	Das Wahre
Leitendes Ziel	Erfolg Macht	Gerechtigkeit Solidarität	Genuss Spontanität	Selbstfindung Authentizität
Lebenstyp	Vita activa		Vita contemplativa	

Tabelle 3:

**BURN-OUT-VERLAUF**

- Vorphase
- Überkompensationsphase
- Verleugnungsphase
- Erschöpfungsphase
- Symptomphase
- Dekompensationsphase



**TONI BRÜHLMANN**

Ab Herbst 2013 Leiter des Ambulanten Zentrums Zürich der Privatklinik Hohenegg Meilen. Von 1989 bis 2013 Ärztlicher Direktor der Klinik Hohenegg und Leiter des Kompetenzzentrums Burn-out und Lebenskrisen. Im Ambulanten Zentrum werden Burn-out-Abklärungen und -beratungen durchgeführt. Selbstanmeldung ist möglich.

verlust), kognitiv-mnestischen (Konzentrations- und Gedächtniseinbusse) und sozialen (Rückzug). In der Symptomphase kommen deutliche körperliche und psychische Stresssymptome hinzu und beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit zusätzlich. Gelingt es immer noch nicht, die Notbremse zu ziehen und Abstand zu Stressoren und Stressverstärkern zu gewinnen, rennt man in eine Dekompensation mit völligem Verlust der Arbeitsfähigkeit hinein.

**Schutzfaktoren**

Vor Burn-out kann man sich schützen. Gefordert ist primär ein Wille zu Selbstverantwortung und Selbststeuerung. Die misslichen gesellschaftlichen und allenfalls betrieblichen Verhältnisse kann der Einzelne zwar nicht verändern und bleibt ihnen ein Stück weit ausgeliefert, dennoch ist es nicht tunlich, sich in einer Opferposition zu verschanzen. Eine aktive Prophylaxe umfasst vor allem folgende Elemente:

Die Grenzsetzung gegenüber der Berufswelt muss möglich sein. In einer gesunden Lebensbalance fließt die Energie auch in Beziehung und Freizeitaktivitäten hinein. Jeder braucht Erholungs- und

Entspannungsräume. Gut hierfür sind unter anderem Sport oder Angebote aus dem Wellnessbereich.

Charakterliche Eigenheiten mit Burn-out-Risiko – zum Beispiel der viel genannte Perfektionismus oder eine konfliktphobische Harmoniesucht – sollte man kennen und ihnen im Alltag Gegensteuer geben. Wer immer eine offene Türe für die Anliegen aller hat, muss lernen, Nein zu sagen. Hierfür bedarf es eines Trainings im Alltag, einer schrittweisen Umgewöhnung. Als Erstes ist die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung einzuüben, um eingeschliffene Verhaltens- und Denkmuster rechtzeitig zu erkennen und unmittelbar zu korrigieren.

Ferner gilt es, immer wieder die Frage zu stellen, was einem im Leben wichtig sein soll und ob man seine Energien tatsächlich hierfür einsetzt. Wenn man nach der Pensionierung auf das aktuelle Jahr zurückschaut, wird man es als gut gelebt einstufen? Die Eindimensionalität in der Lebensführung ist wenig sinnträchtig.

Last, but not least ist es wichtig, seine persönlichen Stresswarnsignale ernst zu nehmen und prophylaktische Schritte einzuleiten. Es empfiehlt sich, zur fortlaufenden Reflexion von Stresszustand und Lebensführung fixe Termine mit sich selbst in die Agenda einzuplanen.

**Gemeinsame Verantwortung**

Einem möglichen Missverständnis gilt es noch vorzubeugen: Der Aufruf zur vermehrten Selbststeuerung nimmt Vorgesetzte, Betriebe und die Gesellschaft insgesamt keineswegs aus ihrer Verantwortung, endlich Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die heutige Burn-out-Epidemie auslaufen lassen.

**Kontakt:**

Dr. med. Toni Brühlmann  
 Facharzt Psychiatrie und Psychotherapie  
 Ambulantes Zentrum Zürich der Privatklinik Hohenegg  
 Sonneggstrasse 45, 8006 Zürich  
 E-Mail: toni.bruehlmann@hohenegg.ch