

Burn-out

Persönliche Prophylaxe und betriebliche Gesundheitsförderung



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- welche Anzeichen einem Burn-out vorausgehen.
- wie konkrete Symptome erkennbar sind.
- wie sich psychische Belastungen im Alltag äussern.
- welche Behandlungsmöglichkeiten es gibt.
- wie eine ganzheitliche Prophylaxe gestaltet werden kann.
- welche Schwerpunkte unternehmerische Vorbeugung beinhaltet.
- welche Motivationsfaktoren im Unternehmen wirken.

Sie können:

- allfällige persönliche Stressfaktoren erkennen.
- im eigenen Umfeld prophylaktische Massnahmen treffen.
- ihre Arbeitstechnik optimieren.
- als Führungskraft konkrete Instrumente anwenden.
- praktische Massnahmen im Unternehmen einleiten.
- das betriebliche Umfeld nachhaltig und gesünder gestalten.

Autoren

Marthaler-Partner GmbH

Talackerstrasse 9
8152 Glattbrugg
Telefon 044 811 12 40
Fax 044 811 12 40
info@marthaler-partner.ch
www.marthaler-partner.ch
www.live-balance.ch

check up AG

Römerstrasse 176
8404 Winterthur
Telefon 052 244 02 02
info@check-up.ch
www.check-up.ch

Die Herausgeber haben das integrierte Gesundheitsmodell entwickelt, das sich auf das ganzheitliche Coaching von Unternehmen nach medizinisch-psychologischen Aspekten ausrichtet.

Markus Marthaler

Seine Kernkompetenzen liegen sowohl im Führungs- als auch im psychologischen Bereich des integrierten Gesundheitsmanagements. Gemeinsam mit der Firma check-up AG betreut er Unternehmen in dessen Umsetzung. Er leitet persönlichkeitsbildende Seminare sowie Programme zur Burn-out-Prophylaxe. Er ist Autor des Buches Life Balance, erschienen 2006 im Kreuz Verlag, Stuttgart.



Dr. med. Hansruedi Egger

Ausbildung als Allgemein- und Sportmediziner. Arbeitet seit 1988 speziell im individuellen und betrieblichen präventiven Gesundheitsmanagement und auf dem Gebiet der sportmedizinischen Leistungsdiagnostik.

In Zusammenarbeit mit Dr. Robert Bider CEO Hirslanden Paracelsus Klinik Lustmühle, St. Gallen.

Impressum

WEKA Business Dossier

Burn-out – Persönliche Prophylaxe und betriebliche Gesundheitsförderung

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektorat: WEKA Business Media AG

WEKA Business Media AG
Hermeschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

4. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00464-7

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Burn-out – Persönliche Prophylaxe und betriebliche Gesundheitsförderung

Einführung.....	5
Was ist Burn-out?	6
Wie baut es sich auf?	7
Mögliche Ursachen	8
Äussere Veränderungen und Symptome	10
Innere Veränderungen und Verhaltensmuster	12
Massnahmen bei ersten Anzeichen	16
Behandlungsmöglichkeiten.....	17
Gedanken zur persönlichen Prophylaxe	18
Innere Veränderungen.....	20
Äussere Veränderungen – das Hausmeister-Modell	22
Vorbeugen im Unternehmen	27
Die innere Verantwortung	29
Die inneren Aufgaben	32
Fragen und Antworten zum Thema Burn-out.....	33

Einführung

Wenn Unternehmen immer mehr Arbeit auf immer weniger Menschen verteilen, dabei der Druck und die Anforderungen kontinuierlich steigen, verlangt dies auf der Führungsebene ausgleichende und aufbauende Massnahmen. Wenn sich Erwartung und Hoffnung des Einzelnen immer weiter von der Realität entfernen, erfordert dies eine konkrete persönliche Auseinandersetzung.

Da, wo beide Anzeichen negiert werden, liegt eine der Ursachen zu jenem Tabuthema in der heutigen Arbeitswelt, das Burn-out oder auch Seeleninfarkt genannt wird. Der Schaden für die Betroffenen im eigenen Umfeld, aber auch im Unternehmen ist in jeder Hinsicht beträchtlich.

Wir gehen davon aus, dass Burn-out weniger einem kurzweiligen Trend unterliegt, sondern vielmehr die Auswirkung einer Zeiterscheinung in sich trägt, deren Ausmass vielerorts noch kaum wahrgenommen wird.

Dieses Business Dossier informiert Sie über die Hintergründe des Burn-out. Es enthält praktische Tipps und hilfreiche Checklisten und will die Verantwortlichen in den Unternehmen dazu anregen, vorbeugende Massnahmen im betrieblichen Umfeld zu treffen. Es sollen dem Einzelnen aber auch prophylaktische Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie Stress nicht bloss bewältigt, sondern ihm unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit konkret entgegengewirkt werden kann.

Dabei basiert vieles auf den Erfahrungen aus unserer täglichen Arbeit und hat daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Markus Marthaler

Dr. med. Hansruedi Egger

PS: Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird in diesem Dossier die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen ebenso angesprochen.

Was ist Burn-out?

Wichtig



Einseitige Belastung und somit mangelndes Gleichgewicht von Geben und Nehmen im energetischen Haushalt verursachen psychische und physische Erschöpfungszustände. Mehrere gleichzeitig auftretende Symptome führen schliesslich zu einer Störung im Organismus, das in der Folge als Burn-out bezeichnet werden kann.

Die Funktion des menschlichen Organismus basiert auf einem ausgewogenen Verhältnis der uns zur Verfügung stehenden persönlichen Ressourcen.

Ein Grund, warum in der klassischen Schulmedizin bis anhin nicht von einer Krankheit gesprochen wird, mag darin begründet sein, dass sich die Merkmale bei Betroffenen auf verschiedenste Weise manifestieren. Eine Definition findet sich allerdings im Fachbuch «ICD 10 über Internationale Klassifikation psychischer Störungen, dem Leitfaden für klinisch diagnostische Leitlinien der Weltgesundheitsorganisation». Hier wird die Störung wie folgt definiert:

«Burn-out ist ... ein moderner Begriff für ein Syndrom körperlich emotionaler Erschöpfung, das durch verminderte Arbeitskraft, Müdigkeit, Schlaflosigkeit, Depression, vermehrte Anfälligkeit für körperliche Erkrankungen und – zur zeitweiligen Erleichterung – Neigung zu Alkohol oder anderen berauschenden Substanzen gekennzeichnet ist ...»

Wen kann es treffen?

Unabhängig von Berufsstand, Alter und intellektuellem Status ist jeder von uns der Gefahr des Burn-out ausgesetzt.

Statistische Erhebungen bezeichnen allerdings jene Menschen als besonders gefährdet, bei denen intensive Beziehungen zu anderen Menschen im Mittelpunkt stehen. Speziell betrifft dies sozial engagierte Berufsgruppen wie

- Lehrer
- Politiker
- Ärzte und Krankenschwestern
- Berufsmilitärs
- sowie generell Vorgesetzte der mittleren Führungsstufe.

Zunehmend sind immer mehr auch allein erziehende Elternteile mit Doppelbelastung von Beruf und Familie betroffen.

Wie baut es sich auf?

Wichtig



Die Tücke des Burn-out besteht darin, dass sich der Prozess schleichend einstellt. Wenn Betroffene erste «störende» Anzeichen feststellen, überdecken sie diese oft durch vielfältiges, einfallreiches Kompensationsverhalten. Dieser Mechanismus erschwert es dem Umfeld, in den ersten Wochen und Monaten entsprechende Merkmale überhaupt wahrzunehmen.

Praktische Anzeichen

- Das **emotionale Erschöpftsein** ist eines der ersten Symptome, das die Betroffenen direkt spüren. In der Folge muss die fehlende Lebenskraft mit einer Mehranstrengung kompensiert werden, was die ersten Anzeichen noch verstärkt. Die parallel verlaufende eingeschränkte Leistungsfähigkeit löst Stress und somit Angst aus. Das Hamsterrad fängt an sich zu drehen. Unter Missachtung der eigenen Bedürfnisse beginnt der seelische Raubbau. Der innere Dampfkessel als bildliches Symbol wird permanent soweit in den roten Bereich aufgeheizt, bis die schwächste und sensibelste Stelle eine Ventilrolle übernimmt und der Zusammenbruch eintritt.
- Die Betroffenen flüchten sich in eine konkrete Situation, mit Vorliebe in die Arbeit und holen sich dort eine entsprechende Legitimation. Sie verspüren ähnlich einem Drogenabhängigen die Achterbahn der Gefühle in all ihren verführerischen und zerstörerischen Facetten. **Durch die Fokussierung auf nur eine Sache verlieren sie sich immer mehr in einer inneren Haltlosigkeit.**
- **Ihre persönlichen Werte und ihr ethisches Verhalten stimmen nicht mehr mit der Realität überein.** Ein Spannungsfeld entsteht. Wenn Sachzwänge oder gesellschaftliche Vorstellungen überwiegen, wächst die Gefahr, den eigenen Handlungsweisen untreu zu werden.
- **Die Betroffenen schätzen ihr eigenes Potenzial falsch ein,** sei es gegenüber Ansprüchen, die sie an sich selbst stellen oder gegenüber Forderungen, die an sie herangetragen werden. Somit fühlen sie sich permanent unter Druck. Diese Verhaltensweise tritt oft bei älteren Menschen auf: sie messen sich an den Leistungen früherer Tage und missachten dadurch ihre Grenzen.
- Gefährdet sind auch Erwerbstätige, die in der Monotonie einer Tätigkeit versinken oder in ihren Herausforderungen kein Ende sehen. Sie laufen Gefahr, aufgrund mangelnder Zielvorgaben innerlich zu resignieren. **Denn Motivation und ethisches Verhalten in der Arbeit basieren auf einer gesunden Balance von Qualität und Quantität.**
- **Die vom Burn-out Betroffenen schenken ihrem Körper keine Beachtung.** Sie behandeln ihn respektlos, verdrängen gesundheitliche Warnsignale und verharmlosen Symptome mit zynischen Bemerkungen. So beginnen sie, sich selbst zu belügen.

Auf einen Blick zusammengefasst:

- Zunehmender Erschöpfungszustand
- Flucht jeglicher Art
- Gewissenskonflikte
- Persönliche Überforderung
- Mangelnde Orientierung
- Verdrängen gesundheitlicher Warnsignale

Die Tragik des Burn-out besteht vielfach darin, dass man irrtümlicherweise glaubt, es treffe immer nur die anderen. Dies mag wohl mit ein Grund sein, dass viele Direktbetroffene im Rückblick kopfschüttelnd erkennen, dass es im psychisch körperlichen Bereich eigentlich viele Warnsignale und Symptome gegeben hätte, um einen Richtungswechsel herbeizuführen.

Mögliche Ursachen

Wichtig



Die Ursachen liegen meist im gleichzeitigen Aufeinandertreffen schwieriger Situationen, die sich in einer bereits angespannten Lebensphase abspielen.

Eine plötzlich wahrgenommene Verunsicherung wird beispielsweise mit einseitigen Verhaltensmustern aufgefangen. Alte, zum Teil bereits aus der Kindheit erlebte Erziehungsmechanismen tauchen auf. Man verspürt zum Beispiel den Drang, es allen recht machen zu wollen. Man stellt unrealistische Forderungen an sich selbst und untergräbt gleichzeitig die eigene Gefühlswelt.

Andere wiederum haben sich den Beruf zum Hobby gemacht, Lieblingspruch der «Workaholics», und sehen sich bei Problemen plötzlich einer doppelten Belastung ausgesetzt.

Der permanente Druck lässt wenig Raum für individuelle Gestaltungsmöglichkeiten. Mangelnde Anerkennung im Umfeld kann zum Verlust der Sinnhaftigkeit und somit zu innerer Leere und Haltlosigkeit führen.

Fehlende Werte, eine kontinuierliche Haltlosigkeit – Folgen der Enttraditionalisierung in der Gesellschaft – tragen dazu bei, sich der täglichen Hetze zu unterwerfen. Zusätzliche Legitimation dazu holt man sich aus dem berausenden Gefühl, unersetzlich zu sein. Während man versucht, Verpasstes nachzuholen oder Kommendes zu planen, entgeht man der Gegenwart. So verliert man die Momente innerer Achtsamkeit. Ruhe verstreicht ungenutzt.

Wichtig



Die daraus entstehende permanente Überlastung des vegetativen Nervensystems kann ein enormes Druckpotenzial erzeugen – insbesondere in Kombination mit schuldbeladenen Pflichtgefühlen. Schuldzuweisungen auf Partner oder Vorgesetzte etc. bieten sich in solchen Fällen gerne an und verhindern das Übernehmen von Eigenverantwortung. Wer jedoch die eigenen störenden Ereignisse in die Aussenwelt projiziert, kann die Notwendigkeit von Veränderungen im persönlichen Verhalten weder erkennen noch sie als Möglichkeit sinnvoll nutzen.

Viele Menschen leben über ihre materiellen Verhältnisse und begeben sich damit auf finanzielles Glatteis. Die dadurch geschaffene Abhängigkeit kann sich in unerwarteten Geschehnissen ebenfalls verhängnisvoll auf die psychische Belastbarkeit auswirken.

Aus den nachfolgenden drei Fallbeispielen wird deutlich, wie komplex und individuell Wege verlaufen können, welche schliesslich in einem «seelischen Infarkt» enden:

Praxisbeispiele



Heinz G., seit 26 Jahren im Unternehmen und als stellvertretender Abteilungsleiter tätig. Sein Vorgesetzter ist einiges jünger und macht auch keinen Hehl daraus. Schwierige Arbeiten werden Heinz immer mehr abgenommen, man möchte ihn nicht zu sehr belasten. Seine Position wird durch seinen Chef gegenüber den Mitarbeitern immer mehr zum «sozialen Plätzchen» degradiert. Die fehlenden technischen Kenntnisse von Heinz führen dazu, dass er immer mehr auch bei kleinen Aufgaben auf die Hilfe der anderen angewiesen ist. Er versucht all dies mit erhöhter Arbeitspräsenz und gutem Willen gegenüber allen in der Abteilung zu kompensieren. Dieser wird denn auch prompt ausgenutzt. Zur selben Zeit verlässt die jüngste Tochter ihr Zuhause, die Partnerschaft der G's muss sich neu definieren, wird aber aus Zeitmangel aufgeschoben. Ein kleiner Mountain-Bike-Unfall wird von G. verschwiegen. Aus Angst, etwas zu verpassen, unterlässt er den Arztbesuch und quält sich über einen Monat mit einem angerissenen Meniskus an die Arbeit. Als er irrtümlicherweise eines Abends vor jener Wohnung stand, aus der er vor 15 Jahren ausgezogen war, suchte er therapeutische Hilfe ...

Alfred F. spricht von seinem Druck, den er am Ende einfach nicht mehr aushält. Frau und Kinder waren ihm das Wichtigste, doch die Integration einer neuen Firma (die aber bereits drei Jahre dauerte!) hatte ihn derart absorbiert, dass es ihm nicht mehr möglich war, seine persönlichen Erwartungen und Vorstellungen gegenüber der Familie aufrechtzuerhalten. Immer vertröstete er sein Engagement auf später und so folgte ihm das schlechte Gewissen und somit der Druck in den Alltag. Zuhause beschlich ihn das Gefühl, im Geschäft könnte etwas schief laufen, im Geschäft waren seine Gedanken bei der Familie. Auf Druck seiner Ehefrau begab er sich in ärztliche Obhut.