

Wie das Burnout entsteht

- psychosoziale Ursachen und Inkongruenzkonstellation –

Einige Burnout Betroffene sind so ähnliche Typen, wie er...

Bericht eines 29 jährigen Managers und jungen Unternehmers, nennen wir ihn Herrn

Fehrmann: „Mehr als 18 Monate verbrachte ich in den Ordinationen der verschiedensten Ärzte. Drei Allgemeinmediziner habe ich mit chronischen Schmerzen regelmäßig besucht. Monatelange Halsschmerzen quälten mich zuerst. Alle Ärzte verschrieben mir Symptommedikamente, aber ich blieb hartnäckig und suchte die Ordination wieder und wieder auf. Weiterverweis zum Facharzt. Selbes Spiel – stärkere Medikamente – kein Erfolg. Nach Monaten: Ein Abklingen der Beschwerden. Aber neue Beschwerden tauchten auf. Vermeintliche Herzbeschwerden. Herzrasen und Einschlafstörungen kombiniert mit einem Stechen in der Brust.

Unerklärlich war mir das, Verzweiflung machte sich breit. Eine psychische Schwäche oder Erkrankung habe ich ausgeschlossen. Ich, der leistungsfähige Unternehmer? Der, der mehr leistet als viele andere? Warum sollte ich denn ein psychisches Problem haben?

Gedankengang schnell verworfen und wieder, täglich etwas mehr verunsichert, hinein in meinen Arbeitsalltag. Bis zu meinem Schlüsselereignis, das sehr vieles veränderte. Drei Tage Business in Berlin, eine Woche vor dem lang ersehnten Urlaub in Spanien – die Rückreise von Berlin nach Salzburg mit dem Auto.

Schon am Anfang fühlte ich mich leicht unwohl. Aber warum denn? Strecken bis 1000 Kilometer waren für mich doch noch nie ein Problem. Weiter – zurück nach Hause – Arbeit wartet noch vor dem Urlaub. Gekommen bin ich noch auf die Autobahn. Doch bei Potsdam: Schwindel, Herzrasen, Schwarz vor Augen. Ich sterbe jetzt – auf der Autobahn. Irgendwie habe ich aber den Wagen noch zum Stehen gebracht. Kurz vor einem Parkplatz stellte ich den Motor ab und wartete auf mein Ende. Sicher Herzinfarkt oder Lungenversagen. Was könnte mich sonst auf den Boden zwingen?

30 Minuten später wurde ich zitternd vom Notarzt eines Besseren belehrt. „Ihre Herzfunktion ist normal und auch ansonsten können wir keine außergewöhnlichen Symptome feststellen. Haben Sie Drogen konsumiert?“ Erschüttert schaute ich Ihn an: Ich? Gerade Ich? Drogen? Nein, natürlich nicht. Daraufhin wurde mir Valium verabreicht. Innerhalb von Minuten fühlte ich mich wie ich mich schon lange nicht mehr fühlen durfte: frei von Angst mit ruhigem Puls.

Zurück in Salzburg begab ich mich unverzüglich in Psychotherapie.- Aber dennoch war ich etwas erleichtert. **Eine Diagnose – allgemeiner Erschöpfungszustand – Burnout.** - Daran kann man arbeiten.“

...Burnout trifft aber nicht nur bärenstarke Menschen

Vielmehr kann es jeden Menschen treffen! Sie als Psychotherapeuten, Ärzte, Pflegende, Therapeuten anderer Disziplinen und Auszubildende, gehören sogar zu den Berufen, die besonders von Burnout betroffen werden. Auch ich bin bei der Arbeit an diesem Vortrag mit meinen eigenen Burnout begünstigenden Teilen konfrontiert gewesen.....

Was ist eigentlich ein Burnout?

- **14.100.000 Begriffe / Seiten bei Google**

Wenn man heute über google den Begriff Burnout eingibt, tauchen 14.100.000 Seiten auf, was vermutlich nicht nur die große Popularität und den teilweise etwas inflationären Gebrauch des Begriffes ausdrückt, sondern auch seine rasant zunehmende gesellschaftliche Bedeutung widerspiegelt. Manche bezeichnen es gar als „Epidemie unserer Zeit“. Wir messen dem Burnout einen klaren Krankheitswert bei und es gibt viele Fachleute, die der Ansicht sind, dass Burnout ein immer häufigerer Verursacher von Krankmeldungen und Krankheiten verschiedenster Art ist.

- **Keine Krankheit nach dem ICD – 10**

Gleichwohl wird „Ausgebranntsein, Burnout, Zustand der totalen Erschöpfung“ zwar unter den „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“ in Kapitel 21 des ICD – 10 erwähnt. - Es ist aber im Sinne der kanonisierten medizinischen Definition keine Erkrankung, da es weder in der jüngsten Ausgabe des DSM-IV noch in dem entsprechenden internationalen Verzeichnis, dem ICD-10 aufgeführt ist.

- **Freudenbergert nutzt als erster den Begriff im heutigen Verständnis 1974**

Als Beginn der Burnoutdiskussion wird vorwiegend ein Aufsatz des deutschstämmigen Psychoanalytikers Herbert J. Freudenbergert, der in einer Einrichtung zur Krisenintervention tätig war, für das `Journal of Social Issues` aus dem Jahr 1974 angeführt. Freudenbergert beschrieb darin seine Beobachtung, wie aus aufopferungsvollen, pflichtbewussten und engagierten HelferInnen häufig leicht reizbare und ihren KlientInnen gegenüber zynische MitarbeiterInnen wurden.

Einige Jahre später wurden auch nicht helfende Personen zum Kreis der potentiell von Burnout betroffenen Personen gezählt, inzwischen gibt es kaum noch Berufe, die vor Burnout gefeit wären, sogar Menschen ohne Beruf können daran leiden.

Die Selbstverständlichkeit, mit der Burnout heute in aller Munde ist, geht mit einer sehr weiten Begriffsfassung einher und damit, dass es sich um ein relativ unscharfes Konstrukt handelt.

Verschiedene Autoren definieren den Begriff dementsprechend mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Im Folgenden werde ich

- einen Abriss geben über vorhandene Ansätze / Konzepte zur Erklärung von Burnout
- ein personenzentriertes, supervisorisches Konzept von Burnout vorstellen
- Dieses Konzept in den Rahmen der vorhandenen Erklärungsansätze einordnen

- Konsequenzen des Konzeptes für die Arbeit mit Burnoutklienten aufzeigen

Was sind Ursachen von Burnout?

Unterschiedliche Erklärungsansätze / -konzepte, erklären die Entstehung eher

- Persönlichkeitszentriert
- oder eher
- Organisationsorientiert

Bedeutsame Vertreter des persönlichkeitszentrierten Ansatzes sind:

- Freudenberger
- Edelwich und Brodsky
- Burisch

Bedeutsame Vertreter des sozial-, arbeits- und organisationsorientierten Ansatzes:

- Maslach und Jackson
- Cherniss
- Pines, Aronson und Kafry

Ich will kurz aus beiden Erklärungsansätzen je einen Vertreter heraus greifen und exemplarisch zeigen, wie die Ursachen erklärt werden.

Freudenberger sah als zentrale Ursache von Burnout

- eine Haltung der Helfer, bei der ein extrem hohes Engagement erbracht wird, um sich persönliche Bedürfnisse, nach Akzeptanz und Gemochtwerden zu erfüllen

Freudenberger erweiterte und differenzierte seine Konzeption im Laufe der Zeit und führte dabei teils auch äußere Ursachen auf.

Ursachen von Burnout nach Maslach und Jackson

Maslach und Jackson spielen eine maßgebliche Rolle in der wissenschaftlichen Erforschung des Burnout. Sie entwickelten unter anderem den bestuntersuchten Erfassungsbogen zur Einschätzung des Burnoutrisikos. Als Vertreter des organisationsorientierten Ansatzes betonen sie in ihren Ausarbeitungen, dass die Ursachen von Burnout im Wesentlichen nicht in den Persönlichkeitszügen der HelferInnen liegen. Vielmehr sind sie ihrer Ansicht nach in problematischen Arbeitssituationen zu suchen, die Burnout bewirkende Strukturmerkmale erzeugen. Als begünstigende bzw. verursachende Faktoren führen sie auf:

- Mangel an positivem Feedback

- Fokussierung auf Klientenprobleme
- gehäufte chronische und schwer zu beeinflussende Probleme
- die Normen eines `guten` Helferverhaltens
- eine zu starke Involviertheit
- Hierarchieprobleme
- administrative Zwänge
- eine schlechte Teamarbeit
- Druck von Vorgesetzten
- schlechte Arbeitsorganisation
- mangelnde Ressourcen (Personal, Finanzmittel)
- problematische institutionelle Vorgaben und Strukturen

Was sind Ursachen des Burnout aus personenzentrierter, supervisorischer Sicht?

Im Folgenden will ich nun versuchen ein personenzentriertes Konzept zum Verständnis von Burnout und seinen Ursachen auf zu zeigen, das wir „empirisch“ in der supervisorischen Arbeit mit Burnout - Klienten entwickelt haben.

Meine supervisorische Betrachtungsweise nimmt stark die arbeitsweltlichen Bedingungen der Supervisanden / Coachies in den Blick. Das bedeutet unter anderem, dass ich hier keine vertiefte psychotherapeutische Reflexion darstelle. Grundsätzlich gehen wir von folgender Annahme aus:

- Innere Faktoren auf der Seite der Person und
- Äußere Faktoren
kommen zusammen und es entsteht eine
- Individuell so wie situativ spezifische Wechselwirkung

Die inneren Voraussetzungen der Person sind personenzentriert betrachtet Aspekte einer spezifischen Inkongruenzkonstellation, die ich im Folgenden aufzeige:

Innere Faktoren = Inkongruenzkonstellation

- starke Befriedigung wird beinahe ausschließlich durch die Erfüllung extrem hoher Anforderungen an sich selbst erlebt
- Reduzierter Kontakt zu eigenen Gefühlen und Bedürfnissen, die nur verzerrt symbolisiert werden können und deren Erfüllung keine Befriedigung bringt

Der anfangs zitierte Herr Fehrmann bezieht offenkundig einen starken emotionalen „Kick“, der einem Rauschzustand sehr ähnelt, aus der Erfahrung hohe Leistungen zu erbringen. Es befriedigt ihn zusätzlich, mehr leisten zu können als andere. Die eigene Belastungsgrenze ist dabei so stark außerhalb seines Erlebens, dass sie subjektiv für ihn gar nicht vorhanden ist. Angst und scheinbar vital bedrohliche, körperliche Reaktionen sind deshalb nicht exakte Symbolisierungen wesentlicher, abgespaltener Bedürfnisse und Teile der Person, die er dem Dienst an der Aktualisierung des leistungsstarken Selbstkonzeptes rigoros untergeordnet hatte.

- **Die Unfähigkeit sich von hohen äußeren Erwartungen abzugrenzen**

Herr Fehrmann hat den starken Drang hohen Erwartungen zu genügen, diese sogar über zu erfüllen. Dies geht automatisch mit der Unfähigkeit einher, überhöhten äußeren Anforderungen oder einfach nur Anforderungen die von ihm momentan nicht bewältigt werden können, entgegen zu treten. Es ist vielmehr zu vermuten, dass überhöhte Anforderungen kaum als solche wahrgenommen werden, sondern einen neuen emotionalen Kick erzeugen. Denn wenn er auch diese noch höheren Ansprüche erfüllen kann, kann er sich noch zufriedener und besser mit sich selbst fühlen. „Nein“ sagen ist also für ihn überhaupt keine im Bereich des Möglichen liegende Handlungsoption.

- **Sehr idealistische und moralische Einstellungen und Bewertungen**

„Ich der leistungsfähige Unternehmer“, beschreibt Herr Fehrmann einen Teil seines Selbstkonzeptes, den er im Rückblick selbst mit verantwortlich macht für sein Burnout. Wir können annehmen, dass damit auch einige idealistische Einstellungen bezüglich dessen einhergehen, was einen „leistungsfähigen Unternehmer“ ausmacht. Vermutlich gehört für ihn dazu: Rund um die Uhr verfügbar sein, immer der erste sein, der Konzepte, gute Ideen einbringt oder Vorarbeiten leistet. Nie eine Aufgabe ablehnen, alles pünktlich erledigen, immer noch ein bisschen mehr erarbeiten, als der Auftrag erfordert, usw. Einen Unternehmer, der diesem Ideal nicht entspricht wird er im Tiefsten auch nicht als einen guten Unternehmer sehen können.

- **Ein ungesichertes Selbstwertgefühl**

Unsicherheit, unsicheres und instabiles Selbstwertgefühl werden von Burnout Betroffenen häufig zunächst gar nicht empfunden und sind manchmal auch von außen nicht erkennbar. Im Gegenteil: Herr Fehrmann wirkt auf Anhieb zunächst ausgesprochen selbstbewusst. Eine plötzliche Leistungsunfähigkeit, wie sie bei ihm nach jahrelanger Überforderung auftrat, führte dann zum Zusammenbruch: das leistungsorientierte Selbstkonzept lässt sich nicht länger aufrechterhalten. Er erlebt sich schlagartig als leistungsunfähig und bekommt plötzlich Kontakt zu seinen zerbrechlichen, fragilen unsicheren Anteilen, die er anfangs als äußerst bedrohlich empfindet. Seine Inkongruenz kann er noch nicht im Kern erfassen, sie ist jedoch heftig spürbar und nicht mehr zu ignorieren.

Im Laufe von Supervisionsprozessen mit Burnoutklienten wird regelmäßig deutlich, dass mit der Erfüllung überhöhter Erwartungen innere Unsicherheits- und Wertlosigkeitsempfindungen bewältigt wurden. Diese Haltung ist stets verbunden mit mangelnder Wahrnehmung, sowie mangelnder Akzeptanz eigener Gefühle und Bedürfnisse, die den Klienten zutiefst verunsichern und denen er nicht trauen kann. – Er kann im originären Sinne also sich selber nicht vertrauen.

Der innere Klärungsprozess in der Beratung geht bei den Klienten einher mit einer wachsenden Wahrnehmung für die eigenen wahren Gefühle und Bedürfnisse, die zuvor zur Erfüllung des überanspruchsvollen Selbstkonzeptes abgespalten werden mussten. Im günstigen Falle können im weiteren Verlauf der Supervision dann auch vermehrt eigene Bedürfnisse wahrgenommen, gelebt und überhöhte Ansprüche an sich selber abgebaut werden.

Welches sind die äußeren / psychosozialen Ursachen?

Die äußeren Ursachen von Burnout untergliedere ich im Folgenden in:

- Faktoren des individuellen persönlichen Umfeldes
- Allgemein gesellschaftliche Faktoren
- Arbeitsweltbezogene Faktoren

Die sehr unmittelbar an der Burnoutauslösung beteiligten äußeren Faktoren sind größtenteils in der Arbeitswelt zu suchen. Dies ist ein wesentlicher Grund, warum wir uns als Supervisoren auch besonders für das Thema Burnout interessieren. Supervision heißt ja Beratung an der Schnittstelle von Person und Organisation. Und Burnout ist ein typischer Anlass für die Inanspruchnahme von Supervision. Im Folgenden stelle ich daher ausschließlich die arbeitswelt- bzw. organisationsbezogenen Faktoren dar, die für Burnout mit verantwortlich sind.

Arbeitswelt- bzw. organisationsbezogene Ursachen

In Supervisionsprozessen werde ich in den letzten Jahren und gerade in der jüngsten Zeit in immer schärferer Form und immer häufiger damit konfrontiert:

- **Bedeutungsrückgang des Normalarbeitsverhältnisses**

Das traditionelle Normalarbeitsverhältnis, das bis vor kurzem noch Gang und Gebe war, erlebt einen eklatanten Bedeutungsverlust. Kaum jemand ergreift heute nach Studium oder Ausbildung einen Beruf mit einer Festanstellung, hat einen unbefristeten Vertrag und erfüllt dauerhaft eine definierte Aufgabe. Vielmehr gibt es zunehmend Teilzeitbeschäftigungen, befristete Arbeitsverträge, Zeitarbeit, freiberufliche Tätigkeiten, Werks- und Projektverträge. Auch in den verbleibenden, unbefristeten Festanstellungen verschwindet die „Normalarbeit“, vielmehr wechseln Aufgaben und Teamzusammensetzung in regelmäßigen Abständen. Diesen neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen gemein ist der Verlust der Arbeitsplatzsicherheit, sowie hoher Leistungs- und Ergebnisdruck

- **Personalabbau**

Personalabbau gilt aktuell als wichtige Möglichkeit zur Rettung angeschlagener Unternehmen und wird entsprechend häufig angewendet - auch aktuell im Gesundheitswesen. Er schürt Ängste und Anpassungsdruck natürlich in extremem Ausmaß. Mit weniger Personal die gleiche oder gar mehr Arbeit leisten zu müssen stellt außerdem eine extreme Arbeitsverdichtung und damit gesteigerte Anforderung an die MitarbeiterInnen dar.

- **Interne Umstrukturierungsmaßnahmen, Outsourcing, Fusionen, Übernahme durch andere Unternehmen**

Auf Grund des hohen Anpassungsdrucks an die Unternehmen im Zuge der Globalisierung, sind Umstrukturierungsmaßnahmen unterschiedlichster Art heute in nie da gewesenem Maße zu gängigen Steuerungsinstrumenten von Unternehmensleitungen geworden. Kaum ein Krankenhaus in dem nicht die Küche oder das Putzpersonal in eine Fremdfirma ausgegliedert wird, Stationen zusammengelegt und neue „Kompetenzzentren“ gebildet werden. Dies alles ist nachvollziehbar und nicht generell verwerflich. Umstrukturierungen werden aber oftmals von der Leitungsebene angewiesen und die betroffenen MitarbeiterInnen bekommen den Auftrag, Veränderungen über deren Hintergründe sie oft spärlich und spät informiert sind, in häufig engen Zeitkorridoren und mit wenig Gestaltungsspielraum umzusetzen. Diese Änderungen werden oft als wenig durchdacht und sinnvoll erlebt. Zudem werden sie nicht selten bereits vor ihrer Umsetzung oder kurz darauf

durch weitere Neuerungen ersetzt. Dies führt zu erheblicher Frustration, Entfremdung vom Unternehmen und dem Gefühl eines ohnmächtigen Ausgeliefertseins.

- **Personalsteuernde Führungsinstrumente**

Zielvereinbarungen, balanced score card, leistungsbezogene Bezahlung etc. stellen Versuche dar, den Mitarbeiter enger zu führen und zu mehr Leistung zu bringen. Des Öfteren werden dabei extrem hohe Ziele gesetzt. Es wird dann für Mitarbeiter schwer oder unmöglich, diese Ansprüche zu erfüllen.

- **Abbau von Mitarbeiterbeteiligung**

Das Prinzip der Mitarbeiterorientierung wird in der Unternehmenskultur generell heute stark vernachlässigt oder gar aufgegeben. Dabei handeln Führungskräfte oft nicht aus „Machtgier“ gegen Mitarbeiterinteressen. Vielmehr sind sie meist ehrlich überzeugt, dass Mitarbeiterorientierung in Zeiten des Umbruchs und wirtschaftlicher Engpässe hinter anderen Führungsprinzipien zwingend zurück stehen muss. Ich habe von einer Führungskraft wörtlich gehört „...momentan können wir uns Mitarbeiterorientierung einfach nicht leisten, das geht erst wieder, wenn die betriebswirtschaftliche Lage des Hauses sich stabilisiert hat.“ Der Abbau von Mitarbeiterbeteiligung mindert die Arbeitszufriedenheit und löst Frustration aus.

- **Einzelkämpfertum und schlechtes Betriebsklima**

sind häufige Folge von Strukturveränderungen, Personalabbau, Sparmaßnahmen etc. Menschen arbeiten in ständig wechselnden Zusammensetzungen, persönliche Bindungen zu Kollegen werden schwächer. Daraus resultiert Entsolidarisierung, sowie steigende Konkurrenz zwischen Abteilungen und einzelnen MitarbeiterInnen. Es wachsen die Ansprüche denen sich der Mitarbeiter ausgesetzt sieht, sowie die Ängste ihnen nicht genügen zu können.

- **Druck von oben und unten**

erleben vor allem MitarbeiterInnen in Führungspositionen. Divergierende häufig unvereinbare, widersprüchliche und steigende Erwartungen werden von Vorgesetzten einerseits und Mitarbeitern andererseits an sie heran getragen. Häufig zerreiben sich Führungskräfte zwischen diesen paradoxen Ansprüchen, denen sie zeitgleich versuchen gerecht zu werden, natürlich ohne dass es gelingen könnte. Ein starker Stimulus zur Selbstüberforderung.

Alle dargestellten arbeits- und organisationsbezogenen negativen Faktoren münden letztlich darin, dass Mitarbeiter das Gegenteil einer personenzentrierten Grundhaltung erfahren: Sie fühlen sich nicht wertgeschätzt oft sogar stark abgewertet, sie erleben sich in dem was die Veränderungen in der Arbeitswelt für sie persönlich und für ihren Arbeitsbereich bedeuten nicht verstanden und unterstützt. Ihre Führung empfinden sie als inkongruent, unecht und nicht vertrauenswürdig. Dies fördert das Gefühl des Ausgeliefertseins. Darunter leidet jeder Mensch, und es führt sehr häufig zu Arbeitsunzufriedenheit. Das Burnoutrisiko korreliert eindeutig positiv mit der Zunahme der organisationsbezogenen Einflussfaktoren. Es steht daher zu befürchten, dass Burnout wirklich zur Epidemie unserer Zeit wird.

Daneben werden meines Erachtens nach auch den Unternehmen langfristig erhebliche betriebswirtschaftliche Nachteile entstehen, die zurzeit noch oft kaum gesehen und diskutiert werden:

Demotivation der MitarbeiterInnen und Mangel an Identifikation entziehen letztlich den Unternehmen durch Krankheit oder „innere Kündigung“ in erheblichem Maße Arbeitskraft, Leistung, Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter.

Die von mir dargestellten Beobachtungen decken sich mit den Ergebnissen einer im Mai dieses Jahres herausgegebenen, von der deutschen Gesellschaft für Supervision in Auftrag gegebenen Studie, die bei SupervisorInnen durchgeführt wurde. Sie ist unter dem Titel „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen - Arbeit und Leben in Organisationen 2008“, erschienen und hat eine große Resonanz in der Fachwelt (nachzulesen unter anderem im Internet unter http://www.dgsv.de/pdf/Positionen_1_2009.pdf).

Wie passt nun der Schlüssel ins Schloß? –

Wie passen äußere Einflüsse und Inkongruenzkonstellation zusammen?

Durch ein Wechselspiel zwischen inneren und äußeren Faktoren:

- **hohe Ansprüche an sich selbst werden von außen noch weiter stimuliert – die Person leistet und betreibt einen extremen Raubbau an ihrer gesamten Person**

Einige der äußeren Faktoren stimulieren die hohen Anforderungen, die der Betroffene an sich selber hat, so dass eigene Bedürfnisse noch weniger gefühlt und gelebt werden, noch mehr geleistet wird, bis es schlimmsten Falles zu einem Zusammenbruch kommt, weil der Betroffene erschöpft ist, oder seine übergangenen Bedürfnisse sich mit Macht Raum verschaffen. - Dies ist bei Herrn Fehrmann wohl der Fall: sein Unternehmerjob bringt eine Vielzahl von äußeren Anforderungen mit sich, die er nur zu gerne erfüllt. Er fühlt sich sehr lange gut damit, bis sein Körper ihm die überschrittene Grenze durch Notsignale aufzeigt.

- **Äußere Anforderungen sind unerfüllbar -**

die Person genügt dann auch ihrem eigenen Anspruch nicht

Dies kann geschehen durch extrem hohe Erwartungen von außen, bei reduzierter Leistungsfähigkeit z.B. auch im Rahmen eines fortgeschrittenen Burnout und wenn divergierende, widersprüchliche Erwartungen an die Person gestellt werden. Durch die Erfüllung hoher Anforderungen kann dann nur begrenzt oder gar nicht mehr Befriedigung erlangt werden.

- **Die Erfüllung von Ansprüchen bzw. das Erbringen von Leistung erzeugt nicht die erhoffte und benötigte Befriedigung - es entsteht Frustration**

weil die Leistung als sinnlos erlebt wird, weil keine Anerkennung dafür erfolgt, oder gar Erfahrungen von Abwertung gemacht werden. Der Betroffene ist dann enttäuscht oder gekränkt, fühlt sich vielleicht ungerecht behandelt und ist unzufrieden in seiner Arbeit.

Am Ende des Prozesses steht immer die Unzufriedenheit mit der Arbeit und mit sich selbst. Da Zufriedenheit mit den eigenen erfüllten Anforderungen für den Menschen mit Burnout Inkongruenzkonstellation die wesentlichste Quelle von Befriedigung ist, trifft ihn Arbeitsunzufriedenheit / Frustration im Kern seiner Person. Sein labiler Selbstwert wird dann spürbar und Quellen der Befriedigung, die andere Menschen haben, existieren für ihn nicht oder nicht in ausreichendem Maße. Zwar leiden alle Menschen, auch ohne diese Inkongruenz Konstellation unter den aufgeführten Bedingungen, sie werden aber weiterhin tragende und befriedigende Erfahrungen im Leben machen können, schneller aktiv Veränderungen herbeiführen oder sich besser und gesünder auf ihre Arbeitssituation einstellen können.

Wie kann das Konzept in den Rahmen vorhandener Erklärungsansätze eingeordnet werden?

- Es beinhaltet sowohl personorientierte, als auch organisationsorientierte Aspekte und
- Lässt sich keiner Richtung klar zuordnen

da sowohl innere als auch äußere Faktoren für maßgeblich beteiligt an der Burnoutstehung gehalten werden. Die bisher vorhandenen Modelle behalten aus unserer Sicht ihre Berechtigung.

- **Konkretisiert die Ursachen**

Die Leistung unseres personzentrierten, supervisorischen Erklärungsansatzes liegt unserer Einschätzung nach vor allem in der Konkretisierung der Voraussetzungen von Burnout und darin, dass es

- **besonders die Wechselwirkung zwischen person- und organisationsbezogenen Ursachen in den Blick nimmt**

das Zusammenwirken von inneren und äußeren Faktoren erklärt und ins Zentrum gestellt wird. Diese Perspektive erlaubt es unmittelbare Konsequenzen für die Arbeit, vor allem die supervisorische Arbeit mit dem Thema Burnout abzuleiten.

Anzumerken bleibt, dass die rasant wachsende Zahl an Burnout Betroffenen auch in steigendem Supervisions- und Beratungsbedarf seinen Niederschlag finden wird. Einen personzentrierten Erklärungsansatz zu haben ist deshalb sowohl für die konkrete praktische Arbeit sehr nützlich, als auch für unseren Ansatz insgesamt von Bedeutung. Dies auch deshalb, weil er Grundlage für die Entwicklung schlüssiger Fortbildungskonzepte oder Unternehmensberatungskonzepte zum Thema Burnout sein kann.

Konsequenzen sind unter anderem, dass Burnoutprophylaxe und –therapie nicht nur auf der individuellen Ebene ansetzen kann und auch Entspannungs- oder Bewegungsseminare etc. das Thema nicht im Kern bearbeiten! Vielmehr müssen daneben die Bedingungen und der Umgang mit Veränderungsprozessen in den Unternehmen personzentriert gestaltet werden, so dass Mitarbeiter sich wertgeschätzt und verstanden fühlen, bei der Bewältigung ihrer Probleme unterstützt werden und ihre Führung als ehrlich und transparent erleben.

Was sind Konsequenzen für Supervision / Beratung von Burnout Klienten?

- **Reine Personorientierung und reine Organisationsorientierung greifen zu kurz**

Eine personenbezogene Perspektive greift in der Supervision / Beratung der Klienten auf dem Hintergrund unseres Erklärungsansatzes genauso zu kurz, wie eine rein organisationsbezogene.

- **Integration beider Blickachsen in alle Schritte des Beratungsprozesses**

Aufgabe des Supervisors ist es vielmehr, beide Blickachsen zu integrieren und in alle Schritte des Beratungsprozesses einzubeziehen.

- **Genaueres Verstehen der Inkongruenzkonstellation, der spezifischen äußeren Faktoren und des Wechselspiels zwischen beiden**

Dabei geht es zunächst darum, die Inkongruenzkonstellation, sowie die spezifischen äußeren Auslöser und vor allem deren Wechselspiel im Leben des Klienten mit ihm zusammen ganz genau zu verstehen. Die personenzentrierte Supervision wird im Verlauf meist eine Änderung der Haltung und zusätzlich äußere Veränderungen bewirken. Alleinige Veränderungen im Außen würden das Problem genauso wenig grundsätzlich lösen, wie die ausschließliche Arbeit an den persönlichen Anteilen.

Mit Herrn Fehrmann müssen beispielsweise auch notwendige Veränderungen seines Unternehmenskonzeptes reflektiert werden. Bei anderen Klienten können Rollenspiele, Reflexion über Strategien im Umgang mit Führung, Strategieentwicklung für einen Jobwechsel, Umgang mit Konflikten etc. notwendige Inhalte eines gelingenden Supervisionsprozesses sein.

- **Einbeziehung innerer und äußerer Aspekte in die Suche nach Lösungsansätzen**

Aufgabe des Supervisors ist es deshalb, auch bei der Lösungssuche die integrierte Perspektive im Blick zu halten. So kann er dem Klienten helfen, zu einer umfassenden Lösung zu kommen, die für ihn persönlich stimmig und gangbar ist, weil sie seinen inneren und äußeren Bedingungen gerecht wird.

Abschließend hier der Bericht von Herrn Fehrmann, dem jungen Unternehmer, über seinen Heilungsprozess:

„Weitere 18 Monate verbrachte ich wöchentlich in der Psychotherapie. Anfangs begleitet von Medikamenten beruhigte sich mein Körper mehr und mehr. Langsam aber spürbar. Allerdings ist der Kampf gegen das Burnout eine Herausforderung, der man sich selbst stellen muss. Nichts das man einfach wegbehandeln lassen kann. Es gibt viel professionelle Hilfe, aber am Ende des Tages ist es die eigene Bereitschaft zu investieren. Und zwar womöglich zum ersten Mal in seinem Leben in sich selbst.“

Mein persönliches Burnout-Fazit:

Die schlimmste Zeit meines Lebens mit (vermeintlich) todesnahen Erfahrungen, die mir erst ein glücklicheres und bewussteres Leben ermöglichten.

In meinem Fall habe ich dabei beobachtet, wie ich meine eigentlichen Bedürfnisse nach Ruhe, Sicherheit und Geborgenheit oft auf der Strecke gelassen habe, um mit meinem Über-ICH mein Streben nach Karriere und persönlichem Erfolg zu positionieren.

Und sollten Sie selbst von einem Burnout betroffen sein, möchte ich nur einen Tipp mit auf den Weg geben: Tun Sie das, was Burnoutbetroffene zumeist am besten können: Kämpfen. Kämpfen Sie – aber bitte dieses Mal für sich selbst.“