

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel  
Verlag  
RWS

Stefanie Kurka

# Burnout als Chance

Der versteckte Appell  
an Unternehmen und Betroffene

**Kurka, Stefanie: Burnout als Chance: Der versteckte Appell an Unternehmen und Betroffene, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95485-215-4

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-715-9

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015  
Printed in Germany

# Inhalt

A. Abbildungsverzeichnis .....	3
B. Einleitung .....	5
C. Hauptteil.....	7
I. Theorie .....	7
1. Grundlagen.....	7
2. Ursachen .....	8
a. Dispositionen auf intrapersonaler Ebene.....	8
(1) Burnout und „Big Five“ .....	8
(2) Burnout-Marker und die Rolle innerer Werte.....	10
(3) Persönlichkeitsprofile .....	12
(4) Eine psychoanalytische Perspektive .....	12
b. Ursachen in der Arbeitswelt und der Gesellschaft.....	13
(1) Ungleichgewicht von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen.....	13
(2) Herausforderungen der gegenwärtigen Arbeitswelt .....	15
(3) Folgen der Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit.....	16
(4) Exkurs: Das Führungsprinzip „Management by Objectives“ .....	17
3. Geschlechtsspezifische Unterschiede im Kontext der Arbeit .....	18
4. Phasenmodelle.....	20
5. Symptome .....	23
a. Merkmale im beruflichen Kontext .....	23
b. Psychosomatische Begleiterkrankungen.....	24
c. Kognitive und behaviorale Merkmale.....	25
6. Burnoutprävention .....	25
a. Prävention in mittelständischen Unternehmen in Mainfranken.....	25
b. Verhaltens- und Verhältnisprävention.....	26
c. Betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement .....	27
d. Verhältnisprävention .....	27
(1) Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz.....	28
e. Verhaltensprävention.....	29
(1) Konzept der Selbststeuerung nach Howard Gardner.....	29
(2) Internalisierte „belief systems“ .....	31
(3) Veränderungen im Alltag .....	31
(3a) Umgang mit Medien .....	32
(3b) Entspannungstechniken .....	32
(3c) Körperliche Aktivität und Ernährung .....	33
7. Behandlung .....	34
a. Behandlung mit Antidepressiva .....	35
II. Auswertung der Befragungen.....	35

1. Burnout als Chance .....	36
2. Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang.....	38
3. Merkmale aus der Perspektive von Betroffenen und Experten .....	39
4. Ursachen .....	40
a. Allgemein .....	40
b. Die Rolle der beruflichen Tätigkeit.....	41
(1) Tätigkeitsfelder mit hohen Belastungen .....	42
5. Vorbeugung .....	42
6. Arbeitsverhalten.....	43
III. Gegenüberstellung theoretischer und empirischer Befunde .....	45
D. Fazit.....	46
E. Literaturverzeichnis.....	47
F. Interviews .....	51

## **A. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Big Five .....	8
Abbildung 2: Burnout und Big Five.....	10
Abbildung 3: Phasenmodell nach Freudenberger .....	22



## B. Einleitung

„Halt die Deadline ein, so ist's fein!  
Hol' die Ellenbogen raus, burn dich aus!  
24/7, 8 bis 8, was geht ab, machste schlapp (...)?!“<sup>1</sup>

Dieser einleitende Strophenabschnitt des Liedes „Bück dich hoch!“ der Hamburger Band Deichkind beschreibt die Folgen einer von Leistungs- und Selektionsdruck geprägten Arbeitswelt. Der hierdurch implizierte Appell sich „auszubrennen“ entspricht dem heutigen Terminus Burnout. Erstmals thematisiert wird das Burnout in dem 1960 veröffentlichten britischen Roman „A Burnt-out Case“ („Ein ausgebrannter Fall“) vom Schriftsteller Graham Greene. Der darin beschriebene Protagonist beschließt infolge einer wahrgenommenen Sinnentleerung und Erschöpfung seinen Architektenberuf niederzulegen und auszuwandern.<sup>2</sup>

Maßgeblich geprägt wurde der Begriff in Folge durch den Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger (1974), der Burnout als eine körperliche und emotionale Erschöpfung auf Grund permanent existenter Stressoren im beruflichen Kontext definiert. Während sich seine Forschung primär auf mentale Belastungen in Sozial- und Pflegeberufen fokussierte, fand eine Ausweitung auf andere Bereiche erst in den nachfolgenden Dekaden statt.

Nach den Psychologen Christina Maslach und Susann Jackson (1986) inkludiert ein Burnoutsyndrom die drei Facetten emotionale Erschöpfung, reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit und Depersonalisation.<sup>3</sup> Letzteres äußert sich in einer distanzierten und zynischen Einstellung der Betroffenen.

Diese burnoutspezifischen Symptome sind heute weit verbreitet. Zahlreiche einschlägige Wirtschaftsmagazine und namenhafte Studien wie der Fehlzeiten- oder der Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin berichten regelmäßig über einen Anstieg psychischer Erkrankungen. Auch unter Prominenten sind Burnoutfälle auf dem Vormarsch, wie Fußballtrainer Ralf Rangnick, Fernsehkoch Tim Mälzer oder Siemens-Managerin Denice Kronau beispielhaft belegen.<sup>4</sup> Als Gründe werden sowohl ein zunehmender Druck in der Arbeitswelt (Globalisierung, prekäre Beschäftigung, Entgrenzung der Arbeit) als auch intrapersonale Faktoren diskutiert. Partiiell wird jedoch auch ein inflationärer Gebrauch des Terminus moniert, was plakative Titel wie „Burnout gibt es nicht“ vom Psychiater Manfred Lütz exemplarisch unterstreichen.<sup>5</sup> Tatsächlich ist das Burnoutsyndrom im ICD-10 (International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems), dem Klassifikationssystem der Weltgesundheitsorganisation (WHO), nicht als eigenständiges Krankheitsbild

---

<sup>1</sup> Magic Internet Musik GmbH. (2014), [www.songtexte.com](http://www.songtexte.com) (Stand 14.04.2014)

<sup>2</sup> Vgl. Werner, C. (2012), [www.abendblatt.de](http://www.abendblatt.de) (Stand 14.04.2014)

<sup>3</sup> Vgl. Stock-Homburg, R.; Wolff, B. (2011), S. 526

<sup>4</sup> Vgl. Beckhäuser, M. u.a. (2013), S. 4

<sup>5</sup> Vgl. N-tv. (2012), [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de) (Stand 14.04.2014)

definiert. Ergo handelt es sich hierbei lediglich um eine Zusatz- bzw. Rahmendiagnose mit der Ziffer Z 73.0- „Schwierigkeiten der Lebensbewältigung“.<sup>6</sup> Ungeachtet dessen wurden burnoutähnliche Symptome bereits in den vergangenen Jahrhunderten in der Literatur beschrieben. Beispielsweise beklagt Thomas Buddenbrook im ersten großen Werk des Thomas Mann einen Verlust an Idealismus und Freudlosigkeit infolge seiner Tätigkeit als Hamburger Senator. Gleichzeitig durchläuft der Prophet Elias aus dem Alten Testament burnoutähnliche Phasen beginnend vom hohen Engagement bis hin zum sozialen Rückzug. Auch Johann Wolfgang von Goethe wird im 18. Jahrhundert im Zuge seiner Ministertätigkeit von Literaturhistorikern ein Burnout zugeschrieben.<sup>7</sup>

Wenngleich der Begriff Burnout erst seit ca. vierzig Jahren Einzug in unseren Sprachgebrauch gefunden hat, ist er in Anbetracht der steigenden Zahl der Betroffenen heute allgegenwärtig. Ungeachtet der vergleichsweise positiven Konnotation in Relation zu anderen psychischen Erkrankungen, ist ein tiefergehendes Verständnis der Ursachen, Anzeichen und des Verlaufs unabdingbar. Hieraus lassen sich in Folge fundierte, d.h. keine oberflächlichen, Empfehlungen ableiten. Die nachstehende Arbeit verfolgt somit das vorrangige Ziel, Antworten auf folgende Leitfragen zu liefern:

- Was genau ist ein Burnout?
- Welche Faktoren führen zur Entstehung eines Burnouts?  
Im Rahmen einer multikausalen Betrachtung der Thematik stehen hier in erster Linie intrapersonale dispositionelle Faktoren sowie berufliche Stressoren im Fokus.
- Wie können Führungskräfte die Entwicklung eines Burnouts bei ihren Mitarbeitern frühzeitig feststellen?
- Äußert sich ein Burnout im beruflichen Kontext bei Männern und Frauen gleichermaßen?
- Welchen Beitrag können Unternehmen, Führungskräfte und Individuen leisten, um der Entstehung eines Burnouts präventiv entgegenzuwirken?

Die folgende Arbeit gliedert sich somit in einen auf wissenschaftlichen Studien und Texten basierenden Literaturteil sowie in einen interviewbasierten empirischen Teil. Auf Grundlage der Interviews erfolgt zudem eine kontrastierende Gegenüberstellung von Expertenbefragungen und Erfahrungen ehemaliger Betroffener. Im Folgenden werden sowohl Grundlagen als auch Ursachen beleuchtet.

---

<sup>6</sup> Vgl. Müller-Lissner, A. (2012), [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de) (Stand 14.04.2014)

<sup>7</sup> Vgl. Pfeifer, M. (2014), [www.das-burnout-syndrom.de](http://www.das-burnout-syndrom.de) (Stand 14.04.2014)



## C. Hauptteil

### I. Theorie

#### 1. Grundlagen

Wenngleich das Burnoutsyndrom nicht als eigenständiges Krankheitsbild definiert ist, lässt es sich als Summe diverser Krankheiten und Symptome auffassen, die sich in einem prozesshaften Verlauf manifestieren. Das sogenannte Maslach Burnout Inventory erhebt die drei wesentlichen Burnout Komponenten und zählt zugleich zu den verbreitetsten Messinstrumenten zur Feststellung eines Burnouts. Im Folgenden werden die in der Einleitung erstmalig genannten Elemente Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit genauer expliziert, da hierauf zahlreiche nachfolgend dargestellte Studien basieren:

Das zentrale und zumeist auch offensichtliche Kriterium ist die Erschöpfung. Betroffene beklagen ein Gefühl der Überbeanspruchung sowie den Verbrauch sämtlicher physischer und emotionaler Ressourcen. Durch den Kontakt mit anderen Menschen fühlen sie sich häufig ausgelaugt. Diese als belastend empfundenen hohen interpersonellen Anforderungen sowie die Überbeanspruchung führen schließlich zu einer kognitiven und emotionalen Distanzierung von der Arbeit. Diese Zynismus- bzw. Depersonalisationskomponente ist durch eine distanzierte und zugleich negative Reaktion auf bestimmte Bereiche der eigenen Tätigkeit gekennzeichnet. Dies kann sich in gleichgültigem Verhalten oder einer zynischen Einstellung gegenüber der Arbeit ausdrücken. Gefühllose, abgestumpfte Reaktionen gegenüber Kunden, Klienten oder Patienten können dazu führen, dass diese nicht mehr als Menschen, sondern als Fälle wahrgenommen werden. Die Komponente der reduzierten persönlichen Leistungsfähigkeit beschreibt hingegen den wahrgenommenen Kompetenz- und Effektivitätsverlust in der Arbeit. Ursächlich hierfür sind bereits zum Teil die beiden erst genannten Komponenten Erschöpfung und Zynismus. Hohe berufliche Anforderungen, die bereits zu den beiden ersten Anzeichen geführt haben, unterminieren ebenso das eigene Kompetenzgefühl. Zudem wird eine gute Leistung durch Gefühle der Gleichgültigkeit und der Erschöpfung zunehmend erschwert.<sup>8</sup>

Diese drei Facetten werden sich in den nachfolgend dargestellten Ursachenmodellen widerspiegeln. Die Ursachen eines Burnouts sind vielfältig und inkludieren neben Anforderungen im Beruf (permanente Überlastung und Konflikte), Persönlichkeitseigenschaften und Charakteristika der Lebenssituation (geringe Selbstwirksamkeitserwartung, fehlende soziale Unterstützung). Arbeitsplatzunsicherheit, schlechte Qualifikation, Erkrankungen und weitere kritische Lebensereignisse kommen nicht selten erschwerend hinzu.

---

<sup>8</sup> Vgl. Ekkehart, F.; Sonntag, K. (1999), S. 228-231