

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Marie-Luise Bettina Northe**

**Maßnahmen zur Burnout-Prä-  
vention für Führungskräfte als  
Teil des betrieblichen Gesund-  
heitsmanagements**

**2022**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Maßnahmen zur Burnout-Prävention für Führungskräfte als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Autor/in:

**Frau Marie-Luise Bettina Northe**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM19wW1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:

**Dr. Monika Potkanski-Palka**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Burnout prevention measures for managers as part of corpo- rate health management**

author:

**Ms. Marie-Luise Bettina Northe**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM19wW1-B**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Dr. Monika Potkanski-Palka**

---

## **Bibliografische Angaben**

Northe, Marie-Luise Bettina:

Maßnahmen zur Burnout-Prävention für Führungskräfte als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Burnout prevention measures for managers as part of corporate health management

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

## **Abstract**

Diese Arbeit soll dem Leser das Burnout-Syndrom näherbringen. Es soll herausgefunden werden, welche Ursachen zu einem Burnout führen und durch welche präventiven Maßnahmen ein mögliches Burnout verhindert werden kann. Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine qualitative Forschung in Form von Tiefen- und Experteninterviews durchgeführt. Diese veranschaulichen zum einen die Sicht der Burnout-Betroffenen und geben zum anderen Aufschluss über Präventionsmaßnahmen aus der Praxis. Mithilfe von den zuvor erarbeiteten Theoretischen Grundlagen aus der Literatur, konnten die gewonnen Erkenntnisse verknüpft und zu einem umfassenden Bild zusammengefügt werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>2</b>
2.1 Stand der Forschung .....	2
2.2 Definition und Eingrenzung von Burnout .....	3
2.2.1 Definition .....	3
2.2.2 Burnout als eigenständige Krankheit .....	5
2.2.3 Abgrenzung Burnout und Depression .....	8
2.3 Verlauf und Symptome .....	9
2.3.1 12-Phasen-Modell nach Freudenberger .....	9
2.3.2 Die Kernsymptome .....	13
2.4 Ursachen .....	14
2.4.1 Umfeldorientierte Erklärungsansätze .....	14
2.4.2 Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze .....	15
2.5 Folgen und Behandlungen .....	17
2.5.1 Folgen .....	17
2.5.2 Behandlungen .....	18
2.6 Präventionsmaßnahmen .....	19
2.6.1 Betriebliche Präventionsmaßnahmen .....	20
2.6.2 Persönliche Präventionsmaßnahmen .....	23
<b>3 Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>26</b>
3.1 Untersuchungsmethode .....	26
3.2 Datenerhebung .....	28
3.3 Auswertungsmethode .....	30
<b>4 Ergebnisse .....</b>	<b>32</b>
4.1 Ursachen .....	32
4.2 Behandlung .....	36
4.3 Präventionsmaßnahmen .....	40
<b>5 Ergebnisdiskussion .....</b>	<b>47</b>
<b>6 Fazit .....</b>	<b>52</b>

Inhaltsverzeichnis	III
<hr/>	
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Anlagen</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>LIII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: DGPPN Konzept zum Übergang von Arbeitsbelastung und Krankheit – eigene Darstellung.....	7
Abbildung 2: Daten zu den durchgeführten Interviews, eigene Darstellung.....	30

# 1 Einleitung

Um einen plastischen Vergleich für das Burnout-Syndrom geben, beschreibt Burisch ein Foto eines Wolfes, der mit der Pfote in eine Falle geraten war: „Er hatte versucht, sich zu befreien, indem er die Pfote durchnagte. Eine ähnlich schmerzhaft Amputation scheint es für den Menschen im Burnout zu bedeuten, würde er ein zentrales Lebensziel aufgeben oder umdefinieren.“<sup>1</sup>

Diese Arbeit soll dem Leser das Burnout-Syndrom näherbringen. Es soll herausgefunden werden, welche Ursachen zu einem Burnout führen und durch welche präventiven Maßnahmen ein mögliches Burnout verhindert werden kann. Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine qualitative Forschung in Form von Tiefen- und Experteninterviews durchgeführt. Diese veranschaulichen zum einen die Sicht der Burnout-Betroffenen und geben zum anderen Aufschluss über Präventionsmaßnahmen aus der Praxis. Mithilfe von den zuvor erarbeiteten Theoretischen Grundlagen aus der Literatur, konnten die gewonnen Erkenntnisse verknüpft und zu einem umfassenden Bild zusammengefügt werden.

Ein wichtiger Teil der Arbeit, welcher auch die aktuelle Relevanz des Themas widerspiegelt, ist der Stand der Forschung. Dieser verdeutlicht welche Rolle das Burnout-Syndrom in unserer heutigen Gesellschaft, auch in Bezug auf die Covid-19-Pandemie, hat. Eine weitere wichtige Grundlage für die Arbeit ist der Fakt, dass es seit 50 Jahren Forschung bis heute noch keine einheitliche Definition gibt, um das Burnout-Syndrom zu beschreiben. Aus diesem Grund wurden für diese Arbeit vier verschiedene Definitionen verwendet, um einen Überblick zu verschaffen. Zudem wurde auch die Problematik beschrieben, dass ein Burnout nicht als eigenständige Krankheit gilt und es ebenso von einer Depression abzugrenzen gilt. Neben dem Verlauf und den Symptomen wurden die Ursachen beschrieben. Auch die Folgen und Behandlungen eines Burnouts wurden im Anschluss dargelegt. Einen wichtigen Teil der Arbeit macht das Kapitel Präventionsmaßnahmen aus. Dieses wurde unterteilt in betriebliche und persönliche Maßnahmen. Für den Forschungsteil wurde ausführlich die verwendete Methodik beschrieben, um dann im Anschluss die Ergebnisse zu präsentieren.

---

<sup>1</sup> Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung – Zahlreiche Fallbeispiele – Hilfen zur Selbsthilfe. 5., überarbeitete Auflage. Heidelberg 2014. S.8



## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird anhand verschiedener Quellen dem Leser ein Eindruck vermittelt, was der Begriff Burnout bedeutet. Der Begriff Burnout soll die Beschreibung der Ursachen, den Verlauf und die Symptome eingegrenzt werden. Im Anschluss daran werden Folgen und Behandlungen dargelegt, um folgend den Leser umfangreich über Präventionsmaßnahmen aufzuklären.

### 2.1 Stand der Forschung

Herbert Freudenberger hat in den 1970er Jahren den Begriff Burnout zum ersten Mal verwendet, um die Erschöpfung und den Motivationsverlust zu beschreiben, welche er bei Menschen feststellte, die in sozialen Berufen tätig waren. Ursprünglich gingen die Wissenschaftler davon aus, dass dieses Phänomen nur in Humandienstleistungen aufzufinden war. Diese Vermutung wurde jedoch in den 1990er Jahren verworfen, als festgestellt wurde, dass das Burnout-Syndrom auf jede Art Arbeitnehmer und Berufe anwendbar ist. Jedoch gibt es auch nach 50 Jahren Forschung immer noch keine grundlegende Definition, die eine Vereinheitlichung darüber gibt, wie ein Burnout konzeptualisiert oder gemessen werden sollte.<sup>2</sup>

Das Kompetenzzentrum der Psychiatrie Baselland WorkMed hat im März 2022 gemeinsam SWICA, einer Schweizer Krankenversicherung, eine repräsentative Studie über die psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeit in der Schweiz veröffentlicht. Ergebnis dieser Studie ist, dass die Arbeitsunfähigkeiten im Durchschnitt 218 Tage dauern und in 95% Vollzeit-Krankschreibungen sind. Die Studie zeigt auch, dass 57% der psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten durch Konflikte auf der Arbeit ausgelöst werden.<sup>3</sup>

Die TK-Stressstudie 2021 „Entspann dich Deutschland!“ der Techniker Krankenkasse zeigt, dass mehr als ein Viertel der Deutschen häufig gestresst ist, im Jahr 2013 war es noch jede fünfte Person. Die drei Hauptursachen für den Stress sind die Arbeit, die hohen Ansprüche an sich selbst und Erkrankungen von nahestehenden Personen. Aus der

---

<sup>2</sup> Vg. Demerouti, Evangelia / Bakker, Arnold / Peeters, Maria / Breevaart, Kimberley: New directions in burnout research. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Volume 30 (5) 2021, S. 686-69, DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>

<sup>3</sup> Vg. SWICA.ch (Hrsg.): Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. Unter <https://www.swica.ch/de/ueber-swica/medien/medienstelle/medienmitteilung/2022/studie-krankschreibungen-aus-psychischen-gruenden> [23.07.2022]

Studie ergibt sich, dass unter anderem zu viel Arbeit, Termindruck, Hetze und Informationsüberflutung dazu führen, dass sich die befragten Personen im Arbeitsumfeld stark gestresst fühlen. Relevant ist außerdem die Aussage, dass mehr als jede dritte Person, die häufig Stress erlebt, in den vergangenen drei Jahren psychische Beschwerden erfahren hat. Die Gruppe der häufig gestressten Personen mit psychischen Beschwerden macht insgesamt 10% der Bevölkerung aus.<sup>4</sup>

Dr. med. Ferdinand Jaggi schreibt in seinem Werk *Burnout praxisnah: 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage* über die Folgen der Covid-19-Pandemie in Verbindung mit Burnout. Er berichtet über die durch Isolation und Quarantäne ausgelösten sozialpsychologischen Folgen. Diese lassen sich in erster Linie bei dem medizinischen Personal feststellen, aber auch bei weiteren Berufsgruppen. Er erklärt, wie durch die Arbeitsplatzunsicherheit und die wirtschaftliche Ungewissheit zusätzlich zu den räumlichen Distanzierungsvorschriften, zu einem sehr hohen Stressfaktor werden kann. Er weist dabei darauf hin, wie durch die Covid-19-Pandemie psychiatrische sowie die psychologische Institutionen und Therapiepraxen ebenso an ihre Belastungsgrenzen stoßen, wie die Intensivstationen in den Krankenhäusern.<sup>5</sup>

## 2.2 Definition und Eingrenzung von Burnout

### 2.2.1 Definition

Es gibt zahlreiche Definitionen, da Burnout sehr individuell beschrieben und erklärt werden kann. Mutmaßlich gibt es genauso viele Definitionen wie Betroffene. Eine einheitliche Definition konnte sich bislang also noch nicht durchsetzen. Dennoch gibt es zahlreiche Autoren und Wissenschaftler, die sich in einer Erklärung versuchten.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vg. Techniker Krankenkasse (Hrsg.): Entspann dich, Deutschland! TK-Stressstudie 2021. Unter: <https://www.tk.de/resource/bob/2116464/9ff316aaf08870ed54aa8a664502ac67/2021-stressstudie-data.pdf> [23.07.2022] S. 38

<sup>5</sup> Vg. Jaggi, Ferdinand: *Burnout praxisnah. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Berlin 2021 S.9

<sup>6</sup> Vg. Eßässer, Jeanette / Sauer, Karoline.: *Burnout in sozialen Berufen. Öffentliche Wahrnehmung, persönliche Betroffenheit, professionelle Umgang*. Freiburg 2013. S. 6

Die Sozialpsychologin Christina Maslach definiert Burnout als „a syndrome of emotional exhaustion, depersonalisation, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do people work of some kind.“<sup>7</sup>

Eine Definition, welche der deutsche Psychologe Matthias Burisch als eine der umfassendsten sieht: „Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand „normaler“ Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit. Diese psychische Verfassung entwickelt sich nach und nach, kann dem betroffenen Menschen aber lange unbemerkt bleiben. Sie resultiert aus einer Fehlpassung von Intentionen und Berufsrealität. Burnout erhält sich wegen ungünstiger Bewältigungsstrategien, die mit dem Syndrom zusammenhängen, oft selbst aufrecht.“<sup>8</sup>

Freudenberger und Richelson beschreiben das Burnout-Syndrom als einen Kraftaufwand, den Menschen einsetzen, um Werte und Ideale zu erreichen, „die selbstgesetzt oder vom Wertesystem aufgezwungen sind“<sup>9</sup>. Durch diesen Kraftaufwand entsteht ein Ausbrennen, welches ein Gefühl von Leere hinterlässt.<sup>10</sup>

„... eine Erosion der Werte, der Würde, des Geistes und des Willens – eine Erosion der menschlichen Seele. Es ist ein Leiden, das sich schrittweise und ständig ausbreitet und Menschen in eine Abwärtsspirale zieht, aus der das Entkommen schwer ist.“<sup>11</sup>

Aus all den unterschiedlichen Definitionen ist es kaum bis gar nicht möglich, auf einen Nenner zu kommen. Je nachdem was eine Person unter Burnout versteht oder selbst erlebt, entsteht eine andere Definition.<sup>12</sup> Für nichtbetroffene Personen von Burnout erzeugt jedoch der Begriff, durch seine Nähe zur Alltagssprache und die metaphor-ähnliche Übersetzung, ein direktes Verständnis unter der sich fast jede Person etwas vorstellen kann. So erklärt sich „ausgebrannt sein“ scheinbar von selbst.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Maslach 1986, z. t. n. Thahammer, Matthias / Paulsch, Klaus: Burnout – eine sinnvolle Diagnose? Kritische Überlegungen zu einem populären Begriff. Wien 2014. S. 154

<sup>8</sup> Schaufe / Enzmann 1998, S. 36, z. t. n. Burisch, Matthias: das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 3., überarbeitete Auflage. Heidelberg 2006. S. 19

<sup>9</sup> Freudenberger, Herbert J. / Geraldine Richelson: Mit dem Erfolg leben. Was tun bei Berufskrisen und privaten Schwierigkeiten? Ratschläge (nicht nur) für Karrieregewohnte. München 1983. S.34

<sup>10</sup> Vg. Eßässer / Sauer, 2013, S. 7

<sup>11</sup> Maslach / Leiter, 1997, z. t. n. Burisch, 2006, S. 20

<sup>12</sup> Vg. Eßässer / Sauer 2013, S. 8 <https://gesund.bund.de/was-sind-cd-und-ops-codes>

<sup>13</sup> Vg. Thahammer / Paulsch 2014, S.152

## 2.2.2 Burnout als eigenständige Krankheit

Dadurch, dass es keine zentrale, anerkannte Definition von Burnout gibt, ist es für medizinisches Fachpersonal auch schwierig festzulegen, ob ein Patient unter einem Burnout leidet oder nicht. Um eine medizinische Diagnose stellen zu können, trotz fehlender Definition, wird die „International Classification of Diseases and Related Health Problems“, zu deutsch „Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme“, kurz: ICD, als Grundlage verwendet.<sup>14</sup> Der ICD-Code ist eine weltweit anerkannte Verschlüsselung, mit dem medizinische Diagnosen einheitlich benannt werden.<sup>15</sup> Das Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte verwendet die ICD-10-GM (German Modification) für die amtliche Klassifikation von Diagnosen, welche in der ambulanten und stationären Versorgung gestellt werden.<sup>16</sup> Jede Erkrankung ist einer Kategorie zugeteilt, welche nach einem individuellen Diagnoseschlüssel benannt ist. Seit dem 01. Januar 2022 ist die ICD-10-GM in der Version 2022 in der zehnten Revision anzuwenden. In dem Kapitel XXI „Z00-Z99 Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“ finden sich weitere Unterteilungen.<sup>17</sup> Gegliedert ist das Kapitel in verschiedene Gruppen. Eine davon ist Z70-Z76 „Personen, die das Gesundheitswesen aus sonstigen Gründen in Anspruch nehmen“.<sup>18</sup> Burnout, respektive „Ausgebranntsein“ ist als Inklusivum unter dem Code Z73 „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ zu finden. Als eigentliche Krankheit taucht Burnout nicht auf. Lediglich als Synonym beziehungsweise als Sonderform, die dem Code Z73 zuzuordnen ist.<sup>19</sup>

Parallel zur Weiterentwicklung der ICD-10 wurde an einer grundlegend neuen Revision, der ICD-11 gearbeitet, die ebenso am 01. Januar 2022 in Kraft trat. Diese wird jedoch erst nach einer flexiblen Übergangszeit von fünf Jahren die ICD-10 ablösen.<sup>20</sup> Erstmals wird der Begriff Burnout in der ICD-11 definiert: „Burnout ist ein Syndrom, das als Folge

---

<sup>14</sup> Vg. E sässer / Sauer 2013, S. 8

<sup>15</sup> Vg. Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Was sind ICD- und OPS-Codes? Unter <https://gesund.bund.de/was-sind-icd-und-ops-codes> [25.05.2022]

<sup>16</sup> Vg. Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD. Unter: <https://www.dmd.de/dynam/c/de/kassfkatonen/cd/> [25.05.2022]

<sup>17</sup> Vg. Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD-10-GM Version 2022. Unter: <https://www.dmd.de/stat/c/de/kassfkatonen/cd/cd-10-gm/kode-suche/htmlgm2022/> [25.05.2022]

<sup>18</sup> Vg. Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): Kapitel XXI. Unter: <https://www.dmd.de/stat/c/de/kassfkatonen/cd/cd-10-gm/kode-suche/htmlgm2022/chapter-xx.htm> [25.05.2022]

<sup>19</sup> Vg. Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (Hrsg.): Basissenen Kodieren. Eine kurze Einführung in die Anwendung von ICD-10-GM und OPS, Köln 2010. Unter: <https://www.dmd.de/stat/c/downloads/deutsch/basissenen-kodieren-2010.pdf>, S. 8 [25.05.2022]

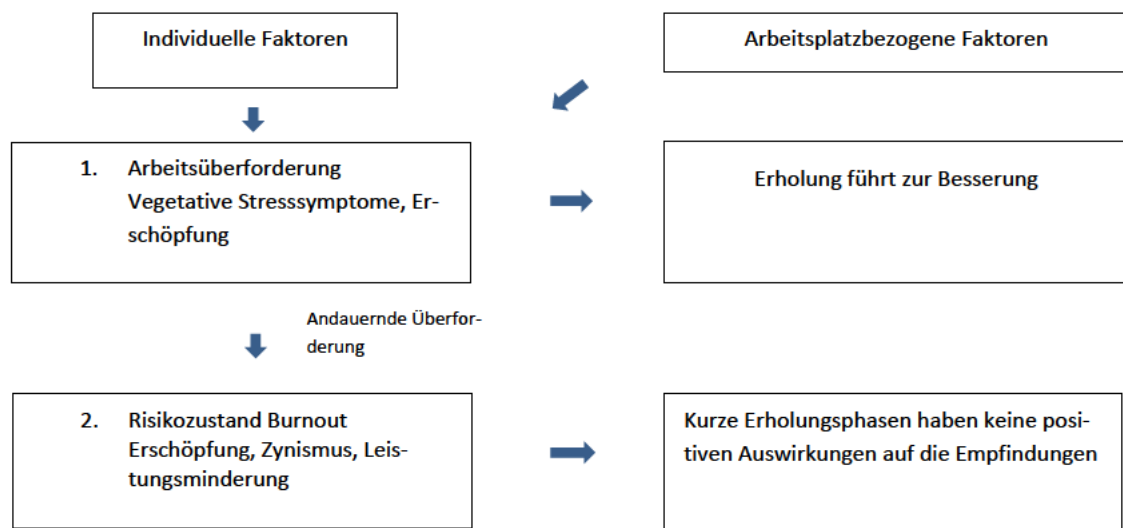
<sup>20</sup> Vg. Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD-11. Unter: [https://www.bfarm.de/DE/Kodersysteme/Kassfkatonen/ICD/ICD-11/\\_node.htm](https://www.bfarm.de/DE/Kodersysteme/Kassfkatonen/ICD/ICD-11/_node.htm) [25.05.2022]

von chronischem Stress am Arbeitsplatz konzeptualisiert wird, der nicht erfolgreich bewältigt wurde.<sup>21</sup> Weiterhin wird es mit drei Dimensionen charakterisiert:<sup>22</sup>

- 1) Gefühle der Energielosigkeit oder Erschöpfung
- 2) Zunehmende emotionale und mentale Distanz zur Arbeit oder Gefühle wie Negativismus oder Zynismus in Bezug auf die Arbeit
- 3) Eine verminderte berufliche Effizienz

Es wird in der Beschreibung von Burnout explizit betont, dass sich das Syndrom auf die Phänomene im beruflichen Kontext bezieht und nicht zur Beschreibung von Erfahrungen in anderen Lebensbereichen verwendet werden kann. So ist zwar in der ICD-11 Burnout ausführlicher berücksichtigt, jedoch ist Burnout auch hier nicht als Krankheit, sondern als berufliches Phänomen klassifiziert.<sup>23</sup>

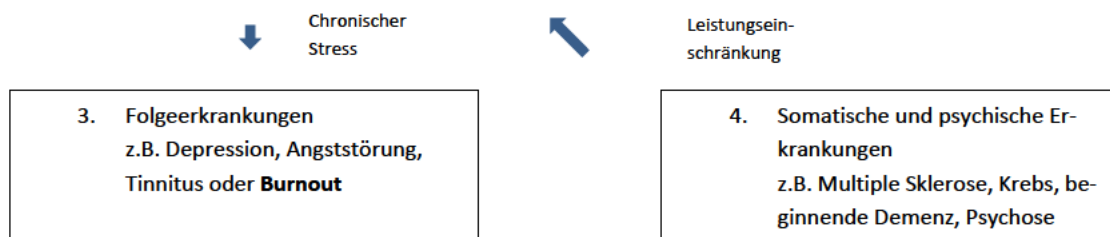
Die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychologie und Nervenheilkunde (DGPPN) veröffentlichte im Jahr 2012 ein Positionspapier zu dem Burnout-Syndrom. In diesem wurden sowohl individuelle als auch arbeitsplatzbezogene Auslöser berücksichtigt, sowie bestehende beziehungsweise potenzielle Krankheiten mit einbezogen.



<sup>21</sup> Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD-11 für Mortalitäts- und Morbiditätsstatistiken (MMS). Unter: [https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/uebersetzung/\\_node.htm?jsessionid=B63002E1324D07198511FF8881768E91.internet282](https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/uebersetzung/_node.htm?jsessionid=B63002E1324D07198511FF8881768E91.internet282) [25.05.2022]

<sup>22</sup> Vgl. Ebd.

<sup>23</sup> Vgl. Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD-11 für Mortalitäts- und Morbiditätsstatistiken (MMS)



**Abbildung 1: DGPPN Konzept zum Übergang von Arbeitsbelastung und Krankheit – eigene Darstellung<sup>24</sup>**

1. Durch individuelle, persönliche oder arbeitsplatzbezogene Faktoren kann es zu Stresssymptomen wie Angespanntheit, Schlafstörungen oder einem Erschöpfungsgefühl kommen. Sind diese zeitlich begrenzt und klingen durch Erholungsphasen wieder ab, ist nicht die Rede von Burnout, stattdessen lässt sich dies als vorübergehende Arbeitsüberforderung charakterisieren.<sup>25</sup>
2. Hält sich ein solcher Zustand über längere Zeit an und kann in Erholungsphasen nicht zurückgebildet werden, wie etwa am Wochenende, kann von einem Burnout, beziehungsweise von einem Risiko-Zustand gesprochen werden. Wichtig zu sagen ist, dass neben arbeitsplatzbezogenen Faktoren auch sehr individuelle, persönliche Faktoren im Privatleben eine Rolle spielen können, um ein Burnout auszulösen. Auftretende Beschwerden können Erschöpfung, Zynismus und Leistungsminderung sein. Diese Beschwerden stellen aber keine Krankheit nach ICD-10 dar.<sup>26</sup>
3. Stresserfahrungen in Zusammenhang mit Burnout können dazu führen, dass eine „ernsthafte“ Erkrankung ausgelöst wird. Ernsthaft ist in diesem Zusammenhang bewusst in Anführungszeichen gesetzt, Burnout soll nicht als weniger schwerwiegend dargestellt werden. Der Stress und das individuelle Leiden durch das Burnout kann dazu führen, dass Menschen, die beispielsweise in früheren Jahren eine Depression hatten, wieder erkranken.<sup>27</sup>
4. Krankheiten können ebenso als Ursache von Burnout-ähnlichen Beschwerden betrachtet werden. Typische Beispiele hierfür sind in der (Früh-)Symptomatik

<sup>24</sup> Vg. DGPPN 2012, S. 4 Post onspap er zu Burnout <https://www.bgm-ag.ch/fes/pub/c/teratur/pdf/burnout-postonspap er.pdf> [25.05.2022]

<sup>25</sup> Vg. DGPPN, 2012, S. 4

<sup>26</sup> Vg. Ebd

<sup>27</sup> Vg. Scherrmann, U r ch: Erste H fe be Burnout n Organ sat onen. E n Ratgeber für Führungskräfte und Persona verantwort che, W esbaden 2017. S.5

Multiple Sklerose, Krebs, beginnende Demenz oder Psychosen. Erkrankungen dieser Art können grundlegend das Gefühl von Überforderung, Zynismus oder Überlastung am Arbeitsplatz erzeugen, wodurch zusätzlich zu der spezifischen Erkrankung ein Burnout entstehen kann.<sup>28</sup>

### 2.2.3 Abgrenzung Burnout und Depression

Die Techniker Krankenkasse veröffentlichte 2019 einen Bericht zum Thema Burnout und thematisiert in diesem auch die Abgrenzung zu einer Depression. Diverse Symptome eines Burnouts decken sich mit denen einer Depression. So zum Beispiel eine verringerte Leistungsfähigkeit, starke Erschöpfung und Niedergeschlagenheit.<sup>29</sup>

Burisch stellt in seinem Werk von 2014 einige Faustregeln auf, um eine Depression von einem Burnout zu unterscheiden. Eine Depression beruht auf Ursachen, welche in den meisten Fällen an unabänderlichen Schicksalsschlägen, wie Verluste oder Traumata geknüpft sind. Für Außenstehende ist dieses Leid oft nicht nachzuvollziehen, weil Auslöser und Wirkung schwer in Zusammenhang zu bringen sind.<sup>30</sup> Burnout-Betroffene haben hingegen Probleme, welche sich benennen und zuordnen lassen. So kann man bei einem Burnout von inneren Faktoren, den „Selbstverbrennern“ und äußeren Faktoren, den „Opfern der Umstände“ differenzieren. Die „Selbstverbrenner“ halten an Glaubenssätzen fest, wie beispielsweise „Ich darf unter keinen Umständen Fehler machen“. Diese lassen sich bis auf die Kindheit zurückverfolgen und können, wenn sie erkannt werden, losgelassen werden und eine entsprechende Veränderung der Lebensumstände hervorrufen.<sup>31</sup> Außerdem neigen die sogenannten Selbstverbrenner zur Überschätzung ihrer Kräfte und geben erst auf, wenn die letzte Energie komplett aufgebraucht ist.<sup>32</sup> Wenn äußere Faktoren überwiegen, sind in den meisten Fällen Arbeitsbedingungen, Mobbing

---

<sup>28</sup> Vg. DGPPN, 2012, S. 6

<sup>29</sup> Vg. Janker, Barbara / Watz Martin (2019): Was ist das Burnout-Syndrom? Unter: <https://www.tk.de/techniker/gesundheits-und-medizin/behandlungen-und-medizin/psychische-erkrankungen/burnout-syndrom-2016416?tkcm=aaus> [26.05.2022]

<sup>30</sup> Vg. Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung – Zahlreiche Fallbeispiele – Hefen zur Selbsthilfe. 5., überarbeitete Auflage. Heidelberg 2014. S. 256

<sup>31</sup> Vg. Ebd.

<sup>32</sup> Vg. Ebd. S. 257

oder hoher Leistungsdruck Ursachen für ein Burnout. Während Burnout oft an eine bestimmte Lebenssituation, vor allem in Bezug auf die Arbeit gekoppelt ist, umfasst eine Depression oftmals alle Lebensbereiche. Fiele diese Entlastung bei Personen mit Burnout weg, würde eine Besserung erfolgen. Da die Ursachen in den meisten Fällen bei depressiven Menschen unbekannt oder sehr tief verankert sind, gibt es in dem Sinne keine sofortige Entlastungsmöglichkeit, vielmehr zieht es eine zeitintensive psychotherapeutische Behandlung mit sich.<sup>33</sup> Die Leitemotionen bei Menschen mit Depression sind dabei oftmals Melancholie und nicht endende Trauer, wohingegen Burnout-Betroffene Wut und Angst verspüren und getrieben durch diese Emotionen so lange kämpfen, bis ihre kompletten Reserven aufgebraucht und sie regelrecht ausgebrannt sind. Depressive Menschen unterschätzen sich und resignieren bei Anforderungen. Ihre Gefühle reichen von Hoffnungslosigkeit bis hin zu Suizidgedanken. Das sind keine typischen Burnout-Beschwerden.<sup>34</sup>

Scherrmann unterscheidet Burnout und Depression mithilfe einer Metapher: Fragt man einen Burnout-Betroffenen, der begeisterter Bergsteiger ist, was er gerne erleben würde, antwortet er mit vielen Ideen, z.B. auf welche Berge er steigen oder welche Routen er gehen würde – hätte er nur mehr Zeit und Energie. Würde man einen Bergsteiger fragen und er wäre depressiv, würde er nicht wissen, was er tun möchte. Er hätte die Lust am Bergsteigen verloren.<sup>35</sup>

Aus einem Burnout kann sich mit zunehmendem Schweregrad eine Depression entwickeln, doch nicht hinter jedem Burnout steckt auch eine Depression. Genauso kann auch eine „leichte“ Art der Depression oder anderer Krankheiten ebenso ein Burnout hervorrufen, in Form von Überforderung, Unruhe, etc.<sup>36</sup> Wichtig ist, dass eine genaue Feststellung der Symptome erfolgt, damit eine passende Therapie zugeordnet werden kann.<sup>37</sup>

## 2.3 Verlauf und Symptome

### 2.3.1 12-Phasen-Modell nach Freudenberger

---

<sup>33</sup> Vg. Janker / Wa tz 2019

<sup>34</sup> Vg. Janker / Wa tz 2019

<sup>35</sup> Vg. Scherrmann 2017, S. 7

<sup>36</sup> Vg. Ebd.

<sup>37</sup> Vg. Janker / Wa tz 2019



Der Psychoanalytiker Herbert Freudenberger und die Journalistin Gail North haben zusammen einen Burnout-Zyklus entwickelt, um den Verlauf eines Burnouts zu verdeutlichen. Das Modell ist in 12 Phasen eingeteilt und soll deutlich machen, was ein Betroffener erlebt.<sup>38</sup> Es ist wichtig zu erwähnen, dass es keine bestimmte Reihenfolge, beziehungsweise keinen bestimmten Ablauf gibt, in denen diese Phasen erlebt werden. In der Praxis werden sie häufig vermischt und überschneiden sich. Ebenfalls können Phasen ausbleiben oder sich Betroffene in mehreren Phasen gleichzeitig befinden.<sup>39</sup>

Die Phasen werden in Anlehnung an Elsässer und Sauer 2013 S. 16f sowie Rusch 2019 S. 56 beschrieben.

#### 1. Phase: Zwang sich selbst zu beweisen

In dieser Phase ist es schwer, schon von einer Betroffenheit zu sprechen, da jeder Mensch mal starken Ehrgeiz verspürt. Geht dieser in Verbissenheit über und wird zwanghaft, kann man von der ersten Phase sprechen.

#### 2. Phase: Verstärkter Einsatz

Es wird versucht, noch mehr Einsatz zu zeigen, noch schneller zu sein und dabei keine Fehler zu machen. Die anderen Menschen erscheinen träge und langsam. Die betroffene Person wird zu einem Perfektionisten und hat Angst, die Kontrolle zu verlieren. Bei all der Anstrengung bleiben die Erfolge jedoch aus.

#### 3. Phase: Subtile Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse

Der Raum für Erholung wird kleiner. Die Zeit und Energie, die gebraucht werden, um all den Pflichten nachzukommen werden immer enger. Es ist ein „Brennen“ für den Beruf. Pausen werden überflüssig, soziale Kontakte reduziert und das Privatleben als Nebensache betrachtet.

#### 4. Phase: Verdrängen von Konflikten und Bedürfnissen

Die Ansprüche an die eigene Person werden immer höher. Betroffene merken in dieser Phase, dass sie eigentlich eine Pause brauchen, sich diese aber nicht geben und stattdessen die eigenen Bedürfnisse hintenanstellen. Die betroffene Person verheimlicht, wie es ihr tatsächlich geht und beginnt sich zurück zu ziehen, damit niemand die Anspannungen bemerkt. Auf Kritik an der eigenen Person kann nicht eingegangen werden, sie

---

<sup>38</sup> Vg. Rusch, Stephan: Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg 2019. S. 56

<sup>39</sup> Vg. Elsässer / Sauer, 2013, S. 16

löst Konflikte aus, die in diesem Zustand jedoch verdrängt werden. In dieser Phase besteht die Gefahr, dass sich die Person einem verstärkten Suchtverhalten hingibt, wie z.B. Alkohol oder Nikotin.

#### 5. Phase: Umdeuten von Werten

Was einmal wichtig war, wird nun entwertet. Freunde, Hobbies und Erholung werden dem Job untergeordnet. Durch den Rückzug und die Verdrängung der eigenen Bedürfnisse kann sich die Wahrnehmung verändern. Die betroffene Person wirkt desorientiert und stumpft immer mehr ab.

#### 6. Phase: Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme

Die Verleugnung der Probleme dient als eine Art unbewusster Schutzmechanismus. Die Probleme werden weiterhin ignoriert und dadurch nicht wahrgenommen. Soziale Kontakte können kaum noch ertragen werden, denn andere Personen werden als dumm, faul und undiszipliniert gesehen. Zynismus und Aggression verstärken sich. Die betroffene Person macht das Arbeitspensum und den zeitlichen Druck für die eigenen Verhaltensweisen verantwortlich, kann sich aber noch kein Burnout eingestehen.

#### 7. Phase: Rückzug

Betroffene reduzieren ihre persönlichen Kontakte nun auf ein Minimum. Dabei dominieren Gefühle von Hoffnungslosigkeit und Orientierungslosigkeit. Die Wochenenden, die sonst noch als kleinere Entspannungsphasen dienten, können nicht mehr als diese angenommen werden. Die emotionale Bindung und das Interesse an der Arbeit lassen nach. Es wird nun nicht mehr als der „Dienst nach Vorschrift“ geleistet. Alle Aufgaben, welche sich als Routine etabliert haben, können noch erledigt werden, Aufgaben, die darüber hinaus gehen, stellen sich als Krise dar. Des Weiteren entwickelt sich eine ablehnende Einstellung gegenüber Kollegen oder Kunden.

#### 8. Phase: Beobachtbare Verhaltensveränderung für Außenstehende

Für die Menschen um die betroffene Person herum sind nun deutliche Verhaltensveränderungen sichtbar. Aus einem engagierten, tatkräftigen und lebensfrohen Menschen ist nun ein gleichgültiger, betretener Mensch geworden. Die betroffene Person fühlt für sich keinen Wert, kann aber auch nicht die Liebe von anderen Menschen empfangen.

#### 9. Phase: Depersonalisierung, Verlust der eigenen Persönlichkeit

Die betroffene Person kann seine eigenen Bedürfnisse nicht mehr wahrnehmen. Emotionen und Gefühle werden von Leere und Gleichgültigkeit bestimmt.

#### 10. Phase: Innere Leere

Die innere Leere erzeugt das Gefühl von Nutzlosigkeit. Dennoch wird in dieser Phase versucht, diese Leere für einen Moment zu überspielen. Verkrampft werden Wege nach einem Kick gesucht. Beispiele hierfür können gesteigerte Sexualität, unverhältnismäßiges Essen oder Drogenkonsum sein. Die Betroffenen suchen Wege, um wieder positive Gefühle zu spüren und einen Ausweg aus der aktuellen Lage zu finden. Problem dabei ist, dass es ihnen nicht gelingt.

#### 11. Phase: Depression

Dem Betroffenen ist in dieser Phase meistens alles egal. Symptome einer Depression können nun vollständig auf die betroffene Person übergehen, sodass das Leben in seinen Augen den Sinn verloren hat.

#### 12. Phase: Völlige Erschöpfung

Das Immunsystem wird durch den chronischen Stress stark geschwächt. Schlafstörungen, Verdauungsprobleme und Verspannungen, sowie ein Tinnitus können sich als körperliche Beschwerden zeigen. Selbst die kleinsten Aufgaben im Alltag sind nun fast nicht mehr zu bewältigen. Das Gefühl von völliger Erschöpfung ist allgegenwärtig. Wird der betroffenen Person in dieser Phase keine professionelle Hilfe angeboten, kann es zu einer lebensbedrohlichen Situation kommen, da nun auch Suizid-Gedanken aufkommen.

Neben dem Phasenmodell von Freudenberger und North gibt es auch noch weitere Modelle, die den Verlauf eines Burnouts beschreiben sollen, so zum Beispiel das 7-Phasen Modell von Matthias Burisch. Beide Modelle zeigen ähnliche Etappen des Burnouts. Ein wichtiger Punkt, welcher Eingangs auch schon genannt wurde, ist, dass diese Phasen nicht wie eine Schablone auf jede betroffene Person gelegt werden können. Aus diesem Grund existieren auch keine wissenschaftlichen Verhaltensuntersuchungen, die diese Phasen belegen können. Die Modelle ermöglichen einen Überblick über ein jeweiliges

Momentum, wobei weder die tatsächlichen Ursachen noch die individuellen Symptome mit einbezogen werden können.<sup>40</sup>

### 2.3.2 Die Kernsymptome

Burnout ist ein Prozess, welcher meist mit unauffälligen Warnhinweisen beginnt. Burisch erläutert, dass dieser Prozess durchaus gestoppt werden könnte, auch wenn es mit der Zeit immer schwieriger wird, den Verlauf zu unterbinden. Dabei können sich solche Burnout-Prozesse auch nach einem Abbruch immer wieder neu entfachen.<sup>41</sup> Das 12-Phasen-Modell nach Freudenberger und North macht deutlich, welche Vielzahl an verschiedenen Symptomen es gibt. Christina Maslach, ehemalige Professorin für Psychologie an der Universität Kalifornien, entwickelte 1981 den Maslach Burnout Inventory, kurz MBI.<sup>42</sup> Der MBI ist ein von ihr entwickelter Burnout-Test, welcher heutzutage immer noch ein weit verbreitetes Mittel ist, um Burnout festzustellen. Hauptaugenmerk liegt auf den folgenden drei Symptomen: Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung (Abstumpfung) und abnehmende persönliche Leistungsfähigkeit.<sup>43</sup> Für Burnout charakteristisch ist vor allem die emotionale Erschöpfung, welche durch ein anhaltendes Gefühl von Müdigkeit und Überforderung entsteht. Der Drang nach Erholungs- und Ruhepausen ist groß, jedoch sind Betroffene auf der Arbeit zu ineffizient, schaffen ihre Aufgaben nicht mehr, nehmen sie mit nach Hause und der Erholungseffekt ist nicht mehr existent. Durch die abnehmende persönliche Leistungsfähigkeit sind die Betroffenen zunehmend von Nervosität getrieben, womit Konzentrationsstörungen und Fehler einhergehen.<sup>44</sup> Umso mehr dagegen angekämpft wird, umso mehr Kraft wird der betroffenen Person genommen. Durch diese Art „Abwärtsspirale“ geschieht die Depersonalisierung. Betroffene ziehen sich aus ihrem Umfeld zurück, verlieren die Wertschätzung für ihre Mitmenschen und auch zu sich selbst.<sup>45</sup> Gleichgültigkeit, Gefühlslosigkeit und Zynismus bringen die Menschen dazu, eine große Distanz zu ihren herkömmlichen Leben aufzubauen, die bis zur Depression oder Suizidgedanken führen kann.<sup>46</sup>

---

<sup>40</sup> Vg. E sässer / Sauer, 2013, S. 19

<sup>41</sup> Vg. Bur sch, Matth as: HBI – Hamburger Burnout-Inventar. Manua , Moorrege 2020, S. 3

<sup>42</sup> Vg. Un vers ty of Ca for na, Berke ey Psycho ogy: Chr st na Mas ach. Unter: <https://psycho ogy.berke ey.edu/peop e/chr st na-mas ach> [01.06.2022]

<sup>43</sup> Vg. Tha hammer / Pau tsch, 2014, S. 154

<sup>44</sup> Vg. Mü er-T mmermann, Eckhart: Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Kr se. 7., überarbe tete Auf age. Fre burg m Bre sgau, Base , W en 2012. S.16f

<sup>45</sup> Vg. Querhe m, German / Schre er, Mar a: Betr ebsstörung. Burnout- und Stressprophy axe für Phys o- und Ergotherapeuten, Ber n, He de berg 2014. S. 4f

<sup>46</sup> Vg. Mü er-T mmermann, 2012, S.16f

## 2.4 Ursachen

Verlauf und Symptome von Burnout-Betroffenen hängen individuell zusammen. Nun soll geklärt werden, welche Ursachen das Syndrom mit sich bringt. Wagt man einen Blick in die Praxis, kann man beobachten, dass Menschen sehr unterschiedlich mit Belastungen umgehen. Die allgemeine Theorie, dass entweder die persönliche Verfassung oder die Organisation/ das Unternehmen verantwortlich für ein Burnout ist, stimmt aus diesem Grund nicht. Ursache eines Burnouts ist das Zusammenspiel beider Faktoren. Zur Erläuterung soll ein Beispiel dienen: Person A kann mit den Belastungen, die sie im Unternehmen erfährt, und mit den dort fehlenden Ressourcen durch ihre innere Stabilität und ihre Ausgeglichenheit gut umgehen. Person B ist den gleichen Belastungen ausgesetzt, durch ihre stabilen sozialen und personalen Ressourcen und dem dadurch resultierenden Ausgleich zu dem Beruf, kommt es ebenfalls nicht zu einem Burnout. Person C kann den Belastungen und Anforderungen, mit denen die anderen Mitarbeiter kein Problem haben, nicht umgehen. Durch deren eigene übersteigerten Ziele und ihre nicht gepflegten sozialen Ressourcen kann sie diesem Druck nicht mehr standhalten und begibt sich in die Spirale des Burnouts.<sup>47</sup>

Um dieses Kapitel zu strukturieren, werden die Ursachen in umfeldorientierte und in persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze unterteilt. Werden beide Komponenten verbunden, lassen sich Ursachen für ein Burnout finden.<sup>48</sup>

### 2.4.1 Umfeldorientierte Erklärungsansätze

Konzentriert man sich auf mögliche Faktoren rund um das Arbeitsleben, gibt es verschiedene Ursachen dafür, ob die Arbeit als befriedigend oder als krankmachende Belastung erlebt wird. Arbeitsbelastung kann durch Beschleunigung, Zeitdruck und Effizienzsteigerung hervorgerufen werden. Tiefere Belastungen können zum Vorschein kommen, wenn es im Beruf wenig Gestaltungsmöglichkeiten gibt, die Person keine Wertschätzung erfährt oder beispielsweise Vorgesetzte oder Kollegen sich unfair verhalten. Somit kann auf vielen Ebenen ein schlechtes Arbeitsklima herrschen, was die Gefährdung eines Burnouts fördern kann.<sup>49</sup> Weitere Belastungen können auch Mobbing,

---

<sup>47</sup> Vg. Scherrmann 2017: S. 9f

<sup>48</sup> Vg. E sässer / Sauer 2013: S. 20f

<sup>49</sup> Vg. Wagner, E sabeth: Psych sche Störungen verstehen. Or ent erungsh fe für Angehör ge, Ber n, He - de berg 2021. S. 82

eine fehlende Kommunikation, mangelnde Ressourcen, nicht ausreichende Personalkapazitäten oder Finanzmittel, oder auch die wachsende Verantwortung am Arbeitsplatz sein.<sup>50</sup>

Personen, die die Rolle einer Führungskraft innehaben, stehen meist unter einer ständigen Verfügbarkeit, denn sie tragen eine permanente Verantwortung für ihre Mitarbeiter und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Das berufliche Engagement und die eigenen Anforderungen bei Führungskräften sind deswegen so hoch, da das Bewusstsein herrscht, dass schon kleinste Anzeichen an Schwäche zu Rückschritten in ihrer Karriere führen können.<sup>51</sup> Kaum geregelte Arbeitszeiten haben zur Folge, dass die Freizeit vernachlässigt wird. Zuhause nach dem Feierabend, von Unterwegs oder aus dem Urlaub wird an Projekten oder Problemlösungen immer weitergearbeitet. Abschalten ist kaum möglich. Eine Zeit lang kann dieser Situation standgehalten werden, da der eigene Job und die finanzielle Situation von Erfolg und Bestand des Unternehmens abhängen. Das bedingt jedoch ab einem bestimmten Zeitpunkt einen Konflikt mit den privaten Bedürfnissen. Wochenenden, Urlaub oder auch der Feierabend sollte den Beschäftigten eigentlich der Erholung dienen, werden dafür jedoch kaum noch genutzt, wodurch auch die Motivation nachlässt. Für Hobbies, Freunde und Familie bleibt wenig Zeit. Die privaten Probleme ergänzen nun die beruflichen Belastungen.<sup>52</sup> Laut einer Studie der Krankenkasse Pronova „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2018“, die bundesweit 1.650 Beschäftigte befragte, fühlen sich die Hälfte der Deutschen Arbeitnehmer durch ihre Arbeit gestresst. Der Hauptstressfaktor stellt dabei der ständige Termindruck dar. Ebenso stellen auch Emotionaler Stress durch die Arbeit mit Kunden sowie auch Überstunden, eine hohe Belastung bei über 30% der Befragten dar.<sup>53</sup>

Nun ist es nicht ausreichend, nur diese Auslöser zu betrachten, sondern auch die Perspektive auf persönliche Faktoren zu lenken.

## 2.4.2 Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze

In diesem Ansatz wird die persönliche Wahrnehmung des Menschen in Betracht genommen. Wie jemand mit Stress umgeht und ob es dann zum Burnout kommt, hängt ganz

---

<sup>50</sup> Vg. E sässer / Sauer 2013, S. 20f

<sup>51</sup> Vg. me nepsyche.de (2019): Burnout bei Führungskräften. Unter: <https://me.nepsyche.de/burnout-be-fuehrungskraefte/> [03.06.2022]

<sup>52</sup> Vg. Ebd.

<sup>53</sup> Pronova BKK (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement 2018. Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung, 2018. Unter: [https://www.pronovabkk.de/media/download/presse\\_studien/studie\\_bgm\\_2018/pronovaBKK\\_BGM\\_Studie2018.pdf](https://www.pronovabkk.de/media/download/presse_studien/studie_bgm_2018/pronovaBKK_BGM_Studie2018.pdf) [10.06.2022]

von der persönlichen Belastbarkeit, den inneren Ängsten, Glaubenssätzen und Wünschen ab.<sup>54</sup> Laut Martin E. Keck, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, wird ein Burnout meist durch ein Zusammenspiel aus vielen Faktoren verursacht, die auf eine Person treffen, die auch schon eine angeborene (d.h. genetische) Anfälligkeit zu der Erkrankung mit sich bringt. So lässt sich sagen, dass es verschiedene Typen von Menschen gibt, die eher zu einem Burnout neigen als andere.<sup>55</sup> Persönlichkeitszentrierte Auslöser können zum Beispiel Situationen sein, in der sich die Person an neue Umstände anpassen muss, ein Verlust einer nahestehenden Person passiert, oder Belastungssituationen zu chronischem Stress führen. In anderen Fällen gibt es jedoch nicht direkt diese klar benennbaren Auslösefaktoren, sondern es ist meist der jahrelange Stress, welcher unterdrückt wird und dann auf ein für sich betrachtetes relativ kleines Ereignis, wie z.B. einen Umzug, einen Stellenwechsel oder eine Beförderung, welches das sogenannte „Fass zum Überlaufen bringt“ ein Burnout folgt.<sup>56</sup>

Ebenso wichtig ist die Persönlichkeit. Personen, die einen starken beruflichen Ehrgeiz, einen ausgeprägten Perfektionismus und somit ein übermäßiges Engagement für die Arbeit aufbringen, können ein Übermaß an Stress erleben. Jedoch macht dies im ersten Moment nicht krank. Im Gegenteil – es kann zu Höchstleistungen anspornen und beflügeln.<sup>57</sup> Prekär wird es, wenn eine Diskrepanz zwischen den eigenen Vorstellung und der Realität besteht. Wünsche, der Beste und Erfolgreichste zu sein, dabei für die Arbeit Anerkennung zu bekommen, bauen oft auf Versagensängsten und die Angst vor Gesichtsverlust auf. Die Personen haben das Gefühl, nichts von ihrer Arbeit abgeben zu können, können bei neuen zusätzlichen Aufgaben aber auch nicht nein sagen und versuchen es im Grunde allen anderen Recht zu machen. In diesem Fall ist das der krankmachende Faktor, der eben auch zum Burnout führen kann. Durch zu hohe Ziele und eine nicht mehr vorhandene Distanz zur Arbeit, findet eine völlige Selbstüberschätzung der Person statt. Die eigenen Bedürfnisse werden über eine lange Zeit unterdrückt, Warnsignale des Körpers werden ignoriert.<sup>58</sup>

Die Fachliteratur weist darauf hin, dass es immer ein Zusammenspiel aus den verschiedenen Faktoren ist, durch die es zu einem Burnout kommt. Die Person, der Umstand, das Leben bringen unterschiedliche Komponenten, durch die schließlich der Zustand

---

<sup>54</sup> Vg. E sässer / Sauer 2013, S. 22

<sup>55</sup> Vg. Keck, Mart n E.: Burnout. W e entsteht es? W e w rd es behande t? Was st der Zusammenhang m t Stress? W e kann ch vorbeugen?, München o.A. Unter: [https://www.psych.mpg.de/2319598/Burnout\\_BroschureA5\\_171024LOW.pdf](https://www.psych.mpg.de/2319598/Burnout_BroschureA5_171024LOW.pdf) [10.06.2022]

<sup>56</sup> Vg. Ebd

<sup>57</sup> Vg. Ebd

<sup>58</sup> Vg. E sässer / Sauer 2013

des Ausgebranntseins eintreten kann. Durch eine zu hohe Belastung aufgrund persönlicher Faktoren, bzw. durch Lebenssituationen kann eine Instabilität des eigenen Systems ab einem gewissen Punkt nicht mehr ausbalanciert werden. Die Ursachen sind also individuell und verschieden, wie die Betroffenen selbst.

## 2.5 Folgen und Behandlungen

### 2.5.1 Folgen

Schon bevor ein Burnout diagnostiziert wird, leiden nicht nur die Betroffenen, sondern auch die Mitmenschen darunter. Forscher der Christian-Albrechts Universität Kiel, der Universität Koblenz-Landau und der Goethe-Universität Frankfurt / Main untersuchten in einer Metastudie den Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden der Führungskraft und ihrem Führungsverhalten. Dafür wurden 88 Forschungsarbeiten mit über 12.000 Befragten ausgewertet. Fazit war, dass tatsächlich ein hohes Wohlbefinden ein konstruktives Führungsverhalten mit sich bringt. Gestresste, emotional erschöpfte und von Burnout bedrohte Führungskräfte neigen zu einem negativen Führungsstil.<sup>59</sup>

Kommt es zum Burnout, erfolgt in den meisten Fällen eine längere Krankschreibung durch den Arzt. Der Betroffene wird als arbeitsunfähig erklärt und aus dem Beruf vorerst komplett herausgenommen. Auch im Privatleben machen sich die Folgen eines Burnouts bemerkbar. Selbst einfachste, alltägliche Aufgaben scheinen unmöglich. Haushaltsarbeit, einkaufen gehen oder Kochen überfordern die Personen und stellen eine extreme Belastung dar. Allein der Gedanke an die zu erledigende Aufgabe erzeugt Stress. Das kann so belastend sein, dass sich die Gedanken ausschließlich um anstehende Erledigungen drehen, es aber für den Betroffenen in dem Moment als unmöglich gilt, diesen Aufgaben nachzugehen. Es kommt zu einem Teufelskreis, denn das Nicht-Schaffen löst das Gefühl aus, weiterhin zu versagen und es kommt zu noch mehr Stress.<sup>60</sup>

Eine weitere Folge des Burnouts ist das Bedürfnis nach Ruhe. Dabei kann man nicht sagen, wie viel Auszeit und wie lange der Betroffene diese Pause braucht. Oftmals werden sie von dem Hausarzt für eine gewisse Zeit krankgeschrieben. Betroffene brauchen länger als gesunde Menschen, um einen Erholungswert zu spüren. Wo andere Menschen ihren Stress nach wenigen Tagen oder durch einen Urlaub ausgleichen können,

---

<sup>59</sup> Vg. Buenge er, C aud a (2019): We steht es um das Woh bef nden von Führungskräften? Unter: <https://www.un -k e .de/de/deta ans cht/news/208-fuehrung-und-woh bef nden/#> [20.06.2022]

<sup>60</sup> Vg . me ne psyche.de



brauchen Betroffene so lange Zeit, bis kein Druck mehr auf ihnen lastet. Daher können auch in dieser Erholungszeit schon minimale Belastungen bedeuten, dass es zu starken Rückschritten im Erholungswert kommt.

Burnout und Depression gehen einher. Eine genauere Auseinandersetzung dazu kann man im Kapitel 2.1.3 finden. Gibt man seinem Burnout keine Aufmerksamkeit, kann es passieren, dass eine Depression die Folge eines unbehandelten Burnouts ist. Das belegt auch das 12-Phasen-Modell nach Freudenberger, welches ebenfalls in dieser Arbeit in Kapitel 2.2.1 thematisiert ist. Dabei wird die Depression als 11. Phase eingeordnet, was als eine der schwersten Stufen des Burnouts gilt.<sup>61</sup>

Eine persönliche Folge ist die Entscheidung, wie es nach dem Burnout mit der eigenen beruflichen Karriere weitergeht. Durch die genommene Auszeit kann es sein, dass die Karriere einen heftigen Einschlag erlebt oder die ehemalige Position im Unternehmen anderweitig besetzt wurde. Was hat man aus der Zeit des Burnouts gelernt? Bleibt man im Unternehmen? Wechselt man in einen anderen Bereich beziehungsweise in eine Position, die weniger Verantwortung mit sich bringt?

## 2.5.2 Behandlungen

Laut der Techniker Krankenkasse gibt es erst wenige Untersuchungen, die Methoden zur Bewältigung oder Verhinderung des Burnout-Syndroms systematisch geprüft haben. Die Beschwerden bei Betroffenen können sehr unterschiedlich sein, wodurch es einer individuellen Anpassung der Behandlung an die Symptome bedarf. Da Burnout keine anerkannte Krankheit ist, gibt es auch aus diesem Grund keine bestimmte Behandlung, die zu allen Betroffenen passt.<sup>62</sup> Um in Behandlung zu kommen, gibt es mehrere Anlaufstellen, an die man sich wenden kann. Eine Möglichkeit, die Betroffenen anonym eine erste Hilfe bietet, ist die deutsche Telefonseelsorge. In den meisten Fällen ist es jedoch der Hausarzt, der eine Behandlung veranlasst. Dabei gilt, dass alles hilft, was gut tut.<sup>63</sup> Da Burnout ein psychisches Problem ist, werden Betroffenen Therapieformen angeboten, welche ein ganzheitliches Konzept darstellen. Es gibt dabei unterschiedliche Therapieansätze, welche abhängig von den Symptomen und Bedürfnissen mit weiteren therapeutischen Verfahren kombinierbar sind. Das können beispielsweise kreativ- oder körperorientierte Entspannungsverfahren oder Stressbewältigungstrainings sein. Ein

---

<sup>61</sup> Vg. 12-Phasen Modell nach Freudenberger Kap. 2.2.1

<sup>62</sup> Vg. Janker / Watz 2019 [23.06.2022]

<sup>63</sup> Vg. INITIATIVE aus andszept GmbH (Hrsg.): Burnout bei Studenten. Unter: <https://www.nach-dem-ab-tur.de/burnout-bei-studenten/> [26.06.2022]

Therapieplan ist immer individuell und bedarf einer ständigen Anpassung an die Empfindung der betroffenen Person. Die Therapieformen können auch in stationäre Einrichtungen oder in Tageskliniken unterschieden werden.<sup>64</sup> Eine weitere Möglichkeit ist die medikamentöse Behandlung. Der Hypnosepsychotherapeut und Psychologe Roland König spricht sich gegen die Einnahme von Medikamenten aus: „Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass die Betroffenen verstehen, dass Medikamente symptomatisch wirken und keine Ursachen beheben können.“<sup>65</sup> Er bezeichnet das Burnout als Hilfeschrei des Unterbewusstseins, welches aber durch Ruhe, Veränderung der eigenen Glaubenssätze und Lebensumstände wieder beruhigt werden kann.<sup>66</sup> Bei dem Thema Psychopharmaka gibt es viele verschiedene Ansichten. Wenn neben dem Burnout auch eine Depression diagnostiziert wird, kann die Einnahme bestimmter Medikamente dabei helfen, den Zustand zu stabilisieren oder auch zu bessern.<sup>67</sup>

## 2.6 Präventionsmaßnahmen

Um Präventionsmaßnahmen beschreiben zu können, sollte zuerst einmal der Begriff geklärt werden. Es handelt sich dabei um „Maßnahmen, mit deren Hilfe Krankheiten verbessert oder verhindert werden sollen.“<sup>68</sup> Dabei geht es um die Vorbeugung von Ersterkrankungen, um die Vermeidung der Verschlechterung des Zustandes und um die Vermeidung von Rückfällen nach einer Therapie. Die Unterstützung, beziehungsweise die Maßnahmen, sind immer dann besonders wirksam, wenn sie aus dem Bereich kommen, aus dem die Belastung stammt.<sup>69</sup>

Für den Ausstieg aus einem Burnout ist eine grundsätzliche Veränderung notwendig. Damit sind jedoch nicht die üblichen Vorsätze gemeint, wie *etwas langsamer treten* oder *Aufgaben an andere abzugeben*. Ungenaue Ziele funktionieren nicht. Es muss eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden sein, eine dauerhafte Veränderung für eine gute Beziehung zu sich selbst einzugehen. Zudem ist jedoch auch zu sagen, dass es mit fortschreitendem Burnout immer schwieriger wird, Präventionsmaßnahmen für sich anzunehmen, da Burnout-Betroffene mehr und mehr handlungsunfähig werden.<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> Vg. Keck, S. 20

<sup>65</sup> König, Roland: *Schnele Hilfe bei Burnout. Lechtanwendbare Methoden für Psychotherapeuten, Coaches und Betroffene*, Wiesbaden 2020. S.8

<sup>66</sup> Vg. Ebd

<sup>67</sup> Vg. INITIATIVE ausandszeit GmbH

<sup>68</sup> Renneberg, Babette / Hammetten, Philipp: *Gesundheitspsychologie*. Heidelberg 2006. S. 143

<sup>69</sup> Vg. Ebd.

<sup>70</sup> Vg. Sebold, Sven: *Stress, Mobbing und Burn-out. Umgang mit Leistungsdruck – Belastungen im Berufsleben*, Berlin, Heidelberg 2022

Ein wichtiger Teil der Prävention des Burnouts ist die Resilienz. Der Begriff Resilienz wird in der Psychologie und Medizin zur Beschreibung eines Schutzmechanismus‘ der seelischen Widerstandskraft genutzt. Diese Fähigkeit greift vor allem während beziehungsweise nach schwierigen Lebensumständen und sorgt dafür, dass die psychische Gesundheit aufrecht erhalten oder diese zurückzugewonnen werden kann.<sup>71</sup> Resiliente Menschen schaffen den Ausgleich von negativen Einflüssen durch ihre Anpassung an die veränderten Lebensumstände, ohne eine anhaltende psychische Beeinträchtigung in ihrem Leben zu verspüren. Durch diese Fähigkeit können negative Entwicklungen verhindert werden. Resilienz ist ein entscheidender Faktor bei der Prävention, denn bereits überforderte Menschen können weniger Energie für präventive Maßnahmen aufwenden, als jene die noch belastbar sind.<sup>72</sup> Sofern sich die betroffene Person noch in einer frühen Burnout-Phase befindet, kann man mit ersten Schritten aus dem Burnout finden: das Problem anerkennen, für sich Prioritäten setzen, die Kontrolle zurückgewinnen, „Nein“ sagen und Pausen einlegen. Die Schwierigkeit dahinter ist jedoch, zu erkennen, dass man schon in einer Phase eines Burnouts steckt. Denn oftmals erkennen Betroffene ihre Betroffenheit in der Anfangsphase nicht, weswegen Präventionsmaßnahmen in dem Sinne immer schwer zu vermitteln beziehungsweise durchzuführen sind.<sup>73</sup> Andere Ansatzpunkte für den Umgang mit Burnout sind beispielsweise die Entwicklung von Achtsamkeit, ein positives Selbsterleben etablieren, die eigene Situation akzeptieren, Ursachen für die eigene Situation finden und diese, wenn möglich, beseitigen und im Endeffekt die eigenen Ressourcen wieder neu kennenlernen und nutzen.<sup>74</sup> Die Aufzählungen zeigen, dass es nicht die eine Methode gibt, die einem dabei hilft, aus dem Burnout zu finden. Der eigene persönliche Weg setzt sich dabei aus Situations- und Personenfaktoren zusammen. Nachfolgend werden diese in Zusammenhang mit Unternehmen und mit der eigenen Person gesetzt.

### 2.6.1 Betriebliche Präventionsmaßnahmen

Für die Bewältigung der Herausforderungen der heutigen Zeit, wie beispielsweise die Covid-19-Pandemie, ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, wie sozial und aufmerksam sie gegenüber ihren Mitarbeitern auftreten. Der Fehlzeiten-Report 2021 hat in einer deutschlandweiten repräsentativen Studie verschiedene Aspekte der Resilienz von

---

<sup>71</sup> Vg. Masten / Obradovic 2008, zitiert nach Schwazer, Jasmijn: Burnout in Teams. Ursachenanalyse und Ableitung von Vorbeugungsmaßnahmen, Wiesbaden 2020., S. 89f

<sup>72</sup> Schwazer 2020 S. 90

<sup>73</sup> Vg. Kerber 2008, zitiert nach Sebold 2022, S. 280

<sup>74</sup> Vg. Ssoefsky et al. 2017, zitiert nach Sebold 2022, S. 280

Unternehmen untersucht. Dafür wurden Erwerbstätige zwischen 20 und 65 Jahren befragt und es wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Resilienz und des psychischen Wohlbefindens, sowie der Gesundheit und der Fehlzeiten festgestellt. Durch die Erhebung konnte beobachtet werden, dass wenn Unternehmen darauf achten, dass die Arbeitsbelastung nicht zu groß wird, es eine positive Auswirkung auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Ebenso ist die Führungskraft der zweitstärkste Einflussfaktor bei emotionalen oder psychosomatischen Beschwerden, die in Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen. Damit einher gehen die Ansprechbarkeit und die Unterstützung bei Problemen, sowie die entgegengebrachte Wertschätzung für die erbrachte Arbeit.<sup>75</sup> Der Fehlzeiten-Report verdeutlicht die Relevanz des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen. Maßnahmen, die zu einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit dienen, die systematisch geplant sind, umgesetzt und auch evaluiert werden, dienen zum Erhalt und der Förderung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Das betriebliche Gesundheitsmanagement, kurz BGM, bezeichnet dabei die systematische Entwicklung von organisatorischen Rahmenbedingungen und Prozessen, um gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen. Experten aus unterschiedlichen Bereichen finden sich hierfür zusammen und entwickeln gemeinsame Konzepte. Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein Zusammenspiel aus der Prävention, also der Verhütung von Krankheiten, und der Salutogenese, was wörtlich „Gesundheitsentstehung“ bedeutet. Grundprinzip ist dabei, neben der körperlichen Gesundheit eben auf die seelische und soziale Gesundheit achtzugeben.<sup>76</sup>

Auch wenn nicht immer ein klarer Befund für das Burnout gegeben ist und auch trotz aller Unterschiede im Einzelfall, gibt es Maßnahmen, die Burnout auf der betrieblichen Ebene unwahrscheinlicher machen oder sogar verhindern können. Was gut gegen ein Burnout ist, ist auch gut für die Motivation. Die Organisation kann beispielsweise durch Arbeitspausen, großzügiges Gewähren von Sonderurlaub, mehr Partizipation in Entscheidungen, Arbeitsplatzsicherheit oder durch mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitsgestaltung zu einer Verringerung des Burnout-Risikos beitragen.<sup>77</sup> Als Unternehmen ist es wichtig, auf seine Mitarbeiter einzugehen und dabei die Bedürfnisse und die Interessen wahrzunehmen. Unternehmen können Mitarbeitern beispielsweise die Möglichkeit geben, autonom über deren Arbeit und die Arbeitseinteilung zu entscheiden, auch

---

<sup>75</sup> Vg. Wattersbacher, Andrea / Ken, Julia / Schröder, He mut: Die soziale Resilienz von Unternehmen und die Gesundheit der Beschäftigten, in: Badura, Bernhard et. al.: Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Berlin, Heidelberg 2021. S. 68

<sup>76</sup> Vg. Neuner, Ralf: Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Gefährdungsbeurteilung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2019. S. 104f

<sup>77</sup> Vg. Sebold 2022, S. 277

über den Anteil von Präsenz- und Homeoffice-Anteilen oder auch die Entscheidung, ob eine Lohnerhöhung durch Geld oder durch mehr Urlaubstage durchgeführt wird.<sup>78</sup>

Da die Führungskraft eine sehr hohe Auswirkung auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter hat, ist es wichtig, auf diese Position näher einzugehen. Die eingangs beschriebene Studie beschreibt die Auswirkung der Führungskraft auf die Mitarbeitermotivation und deren Leistungsfähigkeit. Deswegen sind gezielte Trainingsmaßnahmen und Fortbildungen förderlich, damit die Führungskraft selbst Techniken zur Stressbewältigung und Entspannung lernt. Wichtig ist dabei, auf die verschiedenen Persönlichkeiten und Vorlieben einzugehen. Freiräume sollten geschaffen werden, damit auch die Möglichkeit besteht, genug Zeit neben dem Beruf zu haben, um den Stress auszugleichen, Zeit für sich selbst zu haben und eine gesunde Balance zu finden.<sup>79</sup> Ebenso ist es die Aufklärung, die eine wichtige Rolle spielt, sowohl für Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter. Es muss ein Bewusstsein für die Folgen von Dauer-Stress und Überforderung geschaffen werden, und gleichzeitig ist es wichtig, Wege aufzuzeigen, die diesem Dauerstress entgegenwirken.<sup>80</sup> Eine intakte Informations- und Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, welche die Mitbestimmung und eine gemeinsame Suche nach Lösungen ermöglicht, kann für alle Beteiligten stressmindernd wirken. Zudem kann ein effektives Zeitmanagement und eine angemessene Aufgabenverteilung dafür sorgen, dass die Zusammenarbeit in einem angemessenen Rahmen und ohne Druck umgesetzt werden kann. Kurse für Führungskräfte, die zeigen, wie eine gesunde Stressprävention funktioniert, Entspannungsübungen, Sport- und Bewegungsangebote und Angebote zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit geben die Möglichkeit, sich mit sich und seiner Gesundheit auseinanderzusetzen und präventiv zu handeln.<sup>81</sup> Die Führungskraft, aber auch die Mitarbeiter benötigen eine Akzeptanz, dass gewisse Gegebenheiten nicht verändert werden können. Das kann dazu beitragen, Spannungen im Vorfeld zu vermeiden. Ein effektives Werkzeug dafür, ist die Reflexion. Diese kann teamübergreifend oder einzeln stattfinden. Denkmuster und Handlungen können diskutiert und evaluiert werden. Dabei ist es möglich, auch Problemen und Konflikten einen Raum zu geben. Jeder kann für sich, aber auch in der Summe des Teams

---

<sup>78</sup> Vg. Ebd

<sup>79</sup> Vg. Bernatzeder, Petra C.: Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Praxisempfehlungen für das Management psychischer Gesundheit, mit 58 Abbildungen, Berlin, Heidelberg 2018. S. 70

<sup>80</sup> Vg. Ebd.

<sup>81</sup> Vg. Rochnowski, Sandra U.: Gesundheitsmanagement als personale Ressource der Lebensstufenfaktoren. Gesundheitsfördernde Maßnahmen und Nudges für Führungskräfte in Settings, Wiesbaden 2018. S. 149f

kritische Situationen besser einordnen, daraus lernen und in Zukunft angemessen darauf reagieren.<sup>82</sup> Werden die Ziele erreicht, wirkt sich das gemeinschaftlich auf das Erfolgserleben aus und stärkt die Dynamik. Die Reflexion kann auch dazu dienen, Probleme und Konflikte im Team zu klären, was ebenso eine stressmindernde Wirkung hat. Eine andere Maßnahme stellen Fortbildungsmöglichkeiten dar, die ebenso für Führungskräfte wie auch für Mitarbeiter dienlich sind. Durch das Erleben von neuen Arbeitstechniken entsteht Innovation im Unternehmen und die Zusammenarbeit kann erleichtert werden, außerdem fördert es die Arbeitszufriedenheit und Motivation. Durch die neuen Fähigkeiten und Kompetenzen bekommen die Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, in ihrer beruflichen Entfaltung unterstützt zu werden. Weitere zusätzliche Ansätze zur Vorbeugung sind das Zeitmanagement und die Entschleunigung des Arbeitstempos, was durch beispielsweise realistische Terminvorgaben oder die zusätzliche Einstellung einer Hilfskraft in Form von Praktikanten, Werkstudenten oder weiteren Angestellten umgesetzt werden kann.<sup>83</sup>

## 2.6.2 Persönliche Präventionsmaßnahmen

Unterschiedliche Belastungen sozialer, kultureller oder ökonomischer Kultur wirken immer wieder auf das Individuum ein, wodurch der eigentliche Erschöpfungszustand noch mehr an Intensität erreichen kann.<sup>84</sup> Es empfiehlt sich im Fall eines Burnouts psychotherapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen, insbesondere wenn der Burnout-Prozess schon vorangeschritten ist. Je nach Einzelfall wird das therapeutische Vorgehen angepasst, weshalb allgemeine Tipps und Maßnahmen nur bedingt zielführend sind. Befindet man sich in der Anfangsphase oder möchte allgemein Stress vorbeugen, gibt es verschiedene Techniken, die der Stressbewältigung dienen.<sup>85</sup> Bei den persönlichen Präventionsmaßnahmen wird keine Unterscheidung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gemacht.

Persönliche Präventionsmaßnahmen stehen in einem sehr engen Zusammenhang mit Selbstreflexion, denn um einem Burnout-Syndrom vorzubeugen, ist es wichtig, achtsam mit sich und seiner Umwelt zu sein, um die ersten Anzeichen erkennen zu können. Wodurch entsteht die empfundene Belastung? Welche eigenen Bedürfnisse und Ziele werden vernachlässigt? Und welche Erwartungen und Vorstellungen bleiben unerfüllt?

---

<sup>82</sup> Vg. Schwazer 2020, S. 94ff

<sup>83</sup> Vg. Ebd

<sup>84</sup> Vg. Schwazer, 2020, S. 99

<sup>85</sup> Vg. Sebold, 2022, S. 280

Um diese Fragen zu beantworten, kann ein regelmäßiger Austausch mit Außenstehenden dabei helfen, die eigenen Gefühle zu erkennen, um den Umgang mit schwierigen Situationen durch eine andere Sichtweise zu betrachten und so eine neue Perspektive auf die eigene Wahrnehmung zu bekommen.<sup>86</sup> Durch beispielsweise persönliche Coachings oder Kurse können unterschiedliche Optionen für eine Stressbewältigung im Alltag aufgezeigt werden, die ein kompetentes und situationsbezogenes Handeln ermöglichen, was zu mehr Lebensqualität führt. So können zur Steigerung des Wohlbefindens Sport oder Entspannungsübungen wie Meditation eine Rückkehr von positiven Emotionen erzeugen.<sup>87</sup> Sport schafft einen körperlichen aber auch einen mentalen Ausgleich zum Alltag, es werden Endorphine und Serotonin freigesetzt, die umgangssprachlich auch als Glückshormone gelten.<sup>88</sup> Durch Meditation kann eine Tiefenentspannung, sowie ein veränderter Bewusstseinszustand erreicht werden. Das kann dabei helfen, alte Glaubenssätze hinter sich zu lassen und sich intensiv mit sich selbst auseinander zu setzen. Burnout kann eben auch ein Hilferuf von dem eigenen verdrängten, leidenden Selbst sein. Eine Aufforderung, auf die eigenen Bedürfnisse zu achten.<sup>89</sup> So kann ein Zustand von höchster Konzentration und völliger Versunkenheit dabei helfen, wieder zu sich zu finden und seine Stärken neu zu definieren. Eine ebenso positiv-psychologische Übung ist das bewusste Vergeben. Dabei werden traumatisierende oder kränkende Ereignisse auf einer sachlichen Ebene aus dem Gedächtnis in das Bewusstsein gebracht und man selbst begibt sich in die Perspektive des Verursachers. Welche Gründe haben ihn dazu veranlasst, so zu handeln, welche Emotionen leiteten ihn? Durch den Perspektivwechsel kann man ein Verständnis für die Handlungen der anderen Person erlangen und wenn man die Kraft dazu hat, dieser Person auch zu vergeben, kann das bei dem eigenen Heilungsprozess helfen, damit abzuschließen.<sup>90</sup> Eine weitere Achtsamkeitsübung ist das Aufschreiben von Momenten oder Dingen, für die man dankbar ist, mit einer jeweiligen Begründung. So kann das Bewusstsein für positive Ereignisse gestärkt werden. Für manche Personen ist es auch hilfreich, das Erlebte, die Gedanken und Gefühle in eine Art Tagebuch zu schreiben, um so den Tag abzuschließen und sich bewusst mit sich und anderen Personen auseinander zu setzen. Neben den Maßnahmen, die zu mehr Achtsamkeit führen, gehören aber auch der Schutz und die Pflege des Privatlebens zu den Präventionsmaßnahmen. Soziale Unterstützung seitens der Familie, Freunden

---

<sup>86</sup> Vg. Janker / Watz, 2019

<sup>87</sup> Vg. Schwazer, 2020, S. 98

<sup>88</sup> Vg. Ngamsr, Theofanis et. al.: Sport als Prävention und Therapie psychischer Erkrankungen. In: *Ars Medica*, 2020, 110(7), 224-228, Unter: <https://www.zora.uzh.ch/d/epn/213226/1/Sport-als-Praevention-und-Therapie-psychischer-Erkrankungen.pdf> [01.07.2022] S. 228

<sup>89</sup> Vg. König, 2020, S. 9f

<sup>90</sup> Vg. Ströf/Wohkönig 2014, 131f, zitiert nach Schwazer 2020, S. 98

---

und Bekannten sind entscheidend für das Wohlbefinden. Gemeinsame Unternehmungen und eine Abwechslung zum Alltag zu schaffen, kann sehr dabei helfen einem Burn-out entgegen zu wirken. Positive Erlebnisse, die die eigene Batterie umgangssprachlich „wieder aufladen“, bringen außerdem neue Energie im Arbeitsleben und stecken andere Menschen durch das positive Umfeld an.<sup>91</sup> Weitere präventive Maßnahmen sind ausreichend Schlaf, Bewegung und eine gesunde Ernährung.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Vg. Schwazer, 2020, S. 98

<sup>92</sup> Vg. Keck, S. 28ff



## 3 Methodisches Vorgehen

### 3.1 Untersuchungsmethode

Diese Arbeit soll einen Einblick in die Hintergründe von Burnout geben, um zu verstehen, welche Ursachen zu einem Burnout führen und durch welche präventiven Maßnahmen ein mögliches Burnout verhindert werden kann. Dabei wird zum einen der Blick auf die persönliche Prävention gelenkt aber auch untersucht, welche Rolle das betriebliche Gesundheitsmanagement spielt. Da in der Theorie kaum eine Gegenüberstellung von Burnout-Betroffenen und Experten des betrieblichen Gesundheitsmanagements existiert, soll das in dieser Arbeit thematisiert werden. Ziel ist es, anhand der Daten eine Orientierung zu geben, welche Kriterien förderlich für das betriebliche und das persönliche Gesundheitsmanagement sein können.

Um die Gründe hinter einem Burnout zu untersuchen und präventive Maßnahmen herauszuarbeiten, eignen sich besonders qualitative Interviews als Forschungsmethode, da sie den befragten Personen Raum geben, offen über persönliche Erfahrungen und Perspektiven zu sprechen. Dadurch wird „das Selbst- und Wirklichkeitsverständnis von Individuen in seiner Authentizität und Komplexität methodisch optimal erfassbar“<sup>93</sup>. Aufgrund des wissenschaftlichen Standards muss die Untersuchungsplanung von qualitativer Forschung für den Leser nachvollziehbar sein.<sup>94</sup> Deshalb wird im Folgenden die Vorgehensweise offengelegt und systematisiert.

Es gibt verschiedene Arten von qualitativen Interviews, die sich im Grad ihrer Offenheit und Strukturiertheit unterscheiden. Da die befragten Personen sich möglichst offen zu ihrer Sicht auf den Sachverhalt äußern sollen, wurden sie im Rahmen eines problemzentrierten Interviews befragt. Andreas Witzel entwickelte das offene, halbstrukturierte qualitative Verfahren, welches als Vorbild für die Interviews diente. Das Verfahren fokussiert sich auf eine bestimmte Problemstellung, wodurch bei der Befragung individuell und flexibel auf die befragte Person eingegangen werden kann. Gleichzeitig können durch

---

<sup>93</sup> He nze, Thomas: *Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München 2001. S. 29

<sup>94</sup> Vgl. Mayring; Philipp: *Design*. In: Mey, Günter; Mruck, Katja (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden 2010. S. 225

gezielte Fragen der Bezug zur Thematik immer wieder hergestellt und somit Begründungen, Erklärungen, Urteile und Meinungen der Auskunftsperson mit einbezogen werden.<sup>95</sup>

Nach Witzel baut das problemzentrierte Interview auf drei zentralen Grundprinzipien auf: Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung. Unter der Problemzentrierung werden der objektiv vorhandene Problembereich bzw. die Rahmenbedingungen verstanden, welche für die Befragten relevant ist. Diese bilden zunächst den Ausgangspunkt der Befragung.<sup>96</sup> Die Gegenstandsorientierung meint die konkrete Anpassung an den jeweiligen Forschungsgegenstand. Die verwendete Methode soll abhängig von dem individuell zu erforschendem Ziel sein.<sup>97</sup> Da der persönliche Umgang mit Stress Gegenstand des Interviews ist, braucht es auch hier eine individuelle Anpassung des Verfahrens. Die Prozessorientierung bildet das dritte Grundprinzip und gilt für die gesamte Forschung. Witzel beschreibt damit „die flexible Analyse des wissenschaftlichen Problemfeldes, [als] eine schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten“.<sup>98</sup> Durch die intensive und vorangegangene Analyse des Sachverhaltes und den zeitlichen Abstand zwischen den einzelnen Interviews konnte dieser Punkt ebenfalls berücksichtigt werden. Den drei genannten Kriterien fügt Mayring noch ein weiteres hinzu: die Offenheit. Diese soll den Befragten die freie Darstellung ihrer subjektiven Sichtweise ermöglichen.<sup>99</sup> Um dies zu erreichen, ist die Schaffung einer entspannten Atmosphäre sehr relevant. Damit kann der Aufbau von Vertrauen erleichtert werden und so können wiederum offenere und ehrlichere Antworten erzielt werden.<sup>100</sup> Fatal für die qualitative Interviewdurchführung ist, durch die Fragen zu viel vorzugeben sowie eine Haltung bestätigt bekommen zu wollen. Wichtig ist deswegen, dass die Interviewten mit eigenen Worten und eigener Logik antworten und erzählen können, was ihnen selbst wichtig ist.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Vg. Witzel, 1982, z. t. n. Kepper, Gaby: Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1996. S. 45

<sup>96</sup> Vg. Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim 1985. S. 230

<sup>97</sup> Vg. Ebd. S. 232f

<sup>98</sup> Ebd. S. 233

<sup>99</sup> Vg. Mayring, Philipp: Qualitative Forschungsdessigns. In: Mey, Günter; Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. Wiesbaden 2020. S. 4

<sup>100</sup> Vg. Dörnyei, Nóra; Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin Heidelberg 2016. S. 366

<sup>101</sup> Vg. Hefferich, Cornelia: Leitfaden und Experteninterviews. In: Baur, Nina / Basus, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2019. S. 671f

Die genannten Kriterien haben eine semistrukturierte Vorgehensweise zur Folge. Zur Sicherstellung der Vollständigkeit bestimmter Themen werden Fragen in einem Interviewleitfaden festgehalten. Dadurch, dass die Fragen keine starre Anordnung haben, sondern weitgehend flexibel an den Gesprächsverlauf angepasst werden, können Informationsverluste vermieden werden.<sup>102</sup> Die Erstellung des Leitfadens entspricht dem Prinzip „so offen wie möglich, so strukturiert wie nötig.“<sup>103</sup> Bei den meisten Forschungsinteressen, so auch in dieser Arbeit, ist es notwendig, trotz der geforderten Offenheit, den Interviewablauf in gewisser Weise zu steuern.<sup>104</sup> Um die Anonymität der Befragten zu bewahren, wurden die betroffenen Personen zu Betroffener 1, Betroffener 2 und Betroffener 3 benannt. Auf die gleiche Weise wurden die Namen der Experten vergeben.

## 3.2 Datenerhebung

Für die vorliegende Arbeit wurden zum einen Personen kontaktiert, die sich mit dem Thema Burnout aus der außenstehenden Perspektive beschäftigen. Dazu wurden eine Allgemeinmedizinerin, ein Betriebsarzt eines deutschen Automobilunternehmens und eine Vertreterin einer Krankenkasse, die ihren Verantwortungsbereich im betrieblichen Gesundheitsmanagement inne hat, befragt. Diese Gruppe an Befragten beschäftigt sich in ihrem Alltag mit den Auswirkungen eines Burnouts und kann aufgrund ihrer fachlichen Expertise mögliche Präventionsmaßnahmen beschreiben und schafft eine objektive Sichtweise auf das Burnout-Syndrom. Auf der anderen Seite wurden von Burnout betroffene Personen interviewt. Diese Gruppe erzählte ihre persönliche Geschichte – durch welche Ursachen entwickelte sich das Burnout, wie erlebten sie die Zeit währenddessen und was hat ihnen geholfen, aus dem Burnout wieder heraus zu finden. Dabei konnte keine Rücksicht auf eine spezielle Berufsgruppe, wie die Kategorie Führungskräfte genommen werden, da es sich um ein sensibles Thema handelt. Es stellte sich als schwierig heraus, Personen zu finden, die bereit sind über ihre persönliche Geschichte zu sprechen. Durch die Schilderung der Erlebnisse aus der Betroffenenpersicht konnte ein Einblick gewonnen werden, wie es ist, ein Burnout zu erleiden und dann aber auch wieder einen Weg zurück zu einem gesunden Alltag zu finden.

---

<sup>102</sup> Vgl. Kurz, Andrea / Stockhammer, Constanze / Fuchs, Susanne / Meinhard, Dieter: Das problemzentrierte Interview. In: Buber, Renate / Holzmueller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden 2009. S. 471f

<sup>103</sup> Heffner, 2019, S. 670

<sup>104</sup> Vgl. Ebd.

Die Interviews mit den Experten waren darauf fokussiert, zu erfahren, wie zum einen ein Burnout aus medizinischer Sicht entsteht und zum anderen welche Behandlungen und Präventionsmaßnahmen dem entgegengesetzt werden. Diese Interviews wurden geführt, um Wissen aus der Praxis zu generieren. Die Interviews mit den Betroffenen wurden hingegen offen und frei geführt, damit ein möglichst freies Gesprächsambiente entsteht. Den Personen sollte genügend Raum für ihre Emotionen und Erlebnisberichte gegeben werden, sodass sie über die für sie persönlich relevanten Situationen sprechen konnten. Der Leitfaden für die Experteninterviews, sowohl der für die Tiefeninterviews ist im Anhang wiederzufinden.

Die Experten wurden zunächst schriftlich kontaktiert und über das Thema der Arbeit informiert. Darauf folgte die Terminabsprache und die Aufklärung, dass das Interview aufgenommen wird, damit es im Anschluss ausgewertet werden kann. Die Interviews fanden dann bis auf das Gespräch mit der Allgemeinmedizinerin, welches persönlich geführt wurde, via Videokonferenz statt. Insgesamt wurden so drei Experten befragt. Die Personen, die schon einmal von einem Burnout betroffenen waren, wurden durch persönliche Kontakte rekrutiert. Dadurch, dass die Personen deutschlandweit verschiedene Wohnorte haben, wurden auch hier die Gespräche über Videokonferenzen geführt. Auch in diesem Fall wurden die Personen darüber informiert, dass ihre Identität anonym bleibt, die Gespräche jedoch aufgezeichnet werden, um sie im Anschluss auszuwerten. Insgesamt wurden so ebenfalls drei Personen interviewt. Alle Interviews fanden in einer offenen Atmosphäre statt. Vereinzelt wurden die betroffenen Personen emotional. Dies verlieh den Gesprächen noch mehr an Tiefe und zeigte die ungemeine Bedeutung des Themas. Generell waren alle Befragten aufgeschlossen und haben ausführliche Antworten gegeben. Die folgende Tabelle zeigt die Daten der durchgeführten Interviews.

<b>Betroffene Person / Experte</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Berufliche Informationen</b>	<b>Datum</b>	<b>Länge des Interviews in Minuten</b>
<b>Betroffener 1</b>	männlich	Angestellt in einer Arztpraxis	29.06.2022	37,28
<b>Betroffene 2</b>	weiblich	Angestellt in einem Mittelständigen Unternehmen	29.06.2022	31,32
<b>Betroffener 3</b>	männlich	Selbstständig	27.06.2022	33,45

<b>Expertin 1</b>	weiblich	Vertreterin einer Krankenkasse	04.07.2022	34,37
<b>Experte 2</b>	männlich	Betriebsarzt in einem Automobilkonzern	04.07.2022	31,15
<b>Expertin 3</b>	Weiblich	Allgemeinmedizinerin	13.06.2022	35,12

**Abbildung 2: Daten zu den durchgeführten Interviews, eigene Darstellung**

Durch die Beleuchtung der unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema Burnout kann eine mehrdimensionale Betrachtung vorgenommen werden. Zum einen können so mögliche Parallelen in der Entstehung und in dem Umgang mit Burnout zwischen den Betroffenen aufgezeigt werden, und zum anderen lassen sich so auch verschiedene Maßnahmen ableiten, die präventiv auf ein Burnout wirken. Zusätzlich werden durch die Sicht auf das betriebliche Gesundheitsmanagement ebenfalls Maßnahmen aufgezeigt, die auf der organisationalen Ebene eingesetzt werden, um Burnout zu umgehen.

### 3.3 Auswertungsmethode

Die qualitative Forschung will die sich wandelnde, subjektive und soziale Sinnstruktur der Befragten rekonstruieren.<sup>105</sup> Die dafür geführten Interviews spiegeln die subjektive Wahrnehmung der Befragten wider. Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring kann sowohl die Einseitigkeit als auch die Mehrdimensionalität des Interviews berücksichtigt werden, weshalb sich diese Arbeit an seiner Methode orientiert.

Die leitfadengestützten Interviews werden aufgezeichnet und transkribiert. Jedes Interview wird in sinnvoll segmentierten Textstellen, welche auch Analyseeinheiten genannt werden, ausgewertet. Jede Textstelle wird nach inhaltlichen und/ oder formalen Merkmalen, nach hintergründigen Prozessen oder Phänomenen, oder nach übergeordneten Beispielen beurteilt.<sup>106</sup> Durch diese Kodierung kann nach jeder Analyseeinheit ein Code

<sup>105</sup> Vg. Hefferich, 2019, S. 671

<sup>106</sup> Vg. Döring / Bortz, 2016, S. 603

zugewiesen werden, der „ihr eine zusammenfassende oder erklärende Eigenschaft zuschreibt“<sup>107</sup>. Dafür werden zwei Vorgehensweisen angewendet. Zum einen werden Codes mithilfe der zuvor erarbeiteten fachlichen Analyse und des Interviewleitfadens deduktiv gebildet. Zum anderen werden die Codes durch die gewonnenen Daten induktiv erstellt. Ähnliche Codes werden zusammengefasst und so auf ihre wesentlichen Bestandteile reduziert, wodurch übergeordnete Kategorien entstehen. Die Kategorien müssen klar definiert sein, damit sich die Aussagen eindeutig zuordnen lassen. Dabei kann es jedoch auch zu Überschneidungen kommen. Diese werden dann in der jeweiligen Kategorie benannt.<sup>108</sup> So wurden insgesamt sechs Kategorien erstellt, die für Experten und Betroffene gelten.

Durch die von Döring und Bortz beschriebene thematische Analyse werden die zentralen Aussagen aller Interviews fallübergreifend ausgewertet. Dabei werden „zentrale Themen oder Aspekte des untersuchten Phänomens im Zusammenhang mit dem Forschungsproblem in der untersuchten Stichprobe zum Ausdruck kommen“<sup>109</sup>. Es handelt sich um eine interpretative Datenanalyse, weshalb nach Möglichkeit die Formulierungen der Befragten exakt übernommen werden. Dabei werden mündliche Äußerungen nicht immer wörtlich wiedergegeben. Vorbild dafür ist die wörtliche Transkription, die den Inhalt in den Vordergrund stellt, dabei werden kleinere grammatikalische Fehler, Unvollständigkeiten und Wiederholungen behoben und Zögerungslaute nicht übernommen.<sup>110</sup> Dies dient nicht nur der Lesbarkeit, sondern ermöglicht auch ein besseres Verständnis.

---

<sup>107</sup> Döring / Bortz, 2016, S. 603

<sup>108</sup> Vgl. Ebd.

<sup>109</sup> Döring / Bortz, 2016, S. 605

<sup>110</sup> Vgl. Hug, Urke: Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping. Ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose, Wiesbaden 2013. S. 88

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Ursachen

Die Hausärztin E3 beschreibt den Zusammenhang zwischen einem Burnout, dem Beruf und der Persönlichkeit des Betroffenen:

„(...) Der Burnout Patient, der ist eher so motiviert aktiv, ehrgeizig, strebend, will was bewirken, setzt alles ein, sitzt 24 Stunden im Flieger, macht am Wochenende nichts anderes, hat hundert Emails am Tag, kann kaum Urlaub machen, macht Überstunden und verfolgt eigentlich ein ehrgeiziges Ziel. Und durch diese Frustration dieses Ziel nicht mit den körpereigenen Kräften erreichen zu können, weil eigentlich genau diese Grenze ständig überschritten wird. Das passiert nicht einmal, sondern es geht über Jahre und das führt halt zu einer Kraftlosigkeit, weil der Körper halt Grenzen hat. Und dann kommt es zu einem Burnout.“<sup>111</sup>

Das was die Hausärztin aus ihrer Perspektive objektiv erzählen kann, beschreibt der Betroffene B3 aus dem Erlebten. Er berichtet von der Zeit seiner Gründungsphase. Er selbst lebte nach dem Motto: Selbst- und Ständig. Die Personen, die zu ihm gekommen sind, sollten best- und schnellstmöglich bedient werden.<sup>112</sup> B3 berichtet, wie er die Arbeit im immer selben Maßstab erledigt hatte, auch wenn es schlechte Zeiten waren. „Selbst dann wo ich gemerkt habe, es kann nicht so weiter gehen, ich brauche Ruhe Phasen, habe ich trotzdem die Termine mit Vollgas abgewickelt.“<sup>113</sup> Dabei benutzt er immer wieder den zentralen Begriff Funktionieren. Über das Gespräch hinweg, erklärt er immer wieder, wie er von Zeit zu Zeit nur noch funktioniert hat:

„Alles was man angefasst hat wurde zu Gold. Man wurde immer mehr gelobt und man hat auch immer mehr Aufträge durch dieses Lob bekommen. Das Problem bei der ganzen Geschichte ist gewesen, dass man diesen Erfolg nicht genießen konnte. An jedem Tag musste man funktionieren, man hat es geschafft, check und am nächsten Tag wieder. Das ist eben das typische Hamsterrad.“<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> E3: Interview, Jun 2022, S. 3

<sup>112</sup> Vgl. B3: Interview, Jun 2022, S. 1

<sup>113</sup> Ebd., S. 2

<sup>114</sup> Ebd.

Trotz des fortlaufenden Erfolgs fehlte das echte Genießen. Das Genießen wurde von einer Art Angst übertroffen, dass die aufgebaute Welt durch eine Pause zusammenbrechen könne.<sup>115</sup>

B2 erzählt davon, wie die eigenen Selbstzweifel sie zu einem Burnout getrieben haben. Angefangen hat es mit einer beruflichen Veränderung. Sie erzählt davon, wie sie sich schon lange Zeit so eine Art Job gewünscht hat. Sie erzählt von der Euphorie, die sie spürte, „weil es einfach so gut lief, was die Arbeit anging“<sup>116</sup> Dadurch konnte sie keine 100%, sondern 300% geben und hat jeden Tag und auch am Wochenende immer gearbeitet. Aber sie sagte das war gar nicht das eigentliche Problem, sondern der Umgang im Unternehmen:

„(...) die arbeiten auf einer Art und Weise zusammen, die super eklig ist. Sie schreien sich an, reden schlecht übereinander, jedes Mal, wenn irgendjemand aus dem Büro geht, wird über den anderen gelästert. Es ist einerseits wahnsinniger Druck gewesen, von den Chefs und andererseits immer so eine falsche Freundlichkeit nach vorne heraus. Es war einfach total unangenehm. Sowas geht einfach nicht.“<sup>117</sup>

Sie beschreibt im Interview was für eine starke Abneigung sie gegen diese Umstände entwickelt hat: „Leiden und ein Gefühl von so dürfen Menschen nicht miteinander umgehen. Das ist vollkommen respektlos.“<sup>118</sup> B2 arbeitete zwei Monate in diesem Unternehmen. Die anfängliche Euphorie ging dann in eine wahnsinnige Enttäuschung über, weil es nicht so geworden ist, wie sie es sich vorgestellt hat, sagt sie.<sup>119</sup>

„Am Anfang nach der Kündigung dachte ich ja das ist schon alles richtig, aber dann hat es angefangen sich zu drehen. Ich bin immer unzufriedener mit meiner Entscheidung geworden. Und eine Stimme in mir hat dann ganz stark gesagt ne du bist scheiße und das ist total dumm was du machst und du bist generell doof. Und dann hatte ich auch irgendwann Angst nicht mehr genug zu sein. Ich war nervös, ich hatte Angst und war völlig deprimiert“<sup>120</sup>

B2 erzählt davon, wie sie sich selbst für ihre Entscheidung anzweifelte und sich selbst Vorwürfe machte: „wenn du mal ein bisschen dickere Haut gehabt hättest, hättest du es

---

<sup>115</sup> Vg. B3: Interview, Jun 2022, S. 2

<sup>116</sup> B2: Interview, Jun 2022, S. 2

<sup>117</sup> Ebd. S. 1

<sup>118</sup> Ebd. S. 2

<sup>119</sup> Ebd. S. 1

<sup>120</sup> B2: Interview, Jun 2022, S. 2



auch einfach noch ein paar Jahre länger ausgehalten und dann wäre alles gut geworden“.<sup>121</sup> Die Folgen dieser Gedankenspirale waren dann Schlafstörungen, Nervosität und Panikattacken.<sup>122</sup>

Die Entstehung des Burnouts bei dem Betroffenen B3 beginnt mit dem Tod der Mutter in der Zeit seines Studiums. Währenddessen lebte er bei einem Teil der Familie in Wien, um dort sein Medizinstudium abzuschließen. In dieser Zeit ist dann vorallem seine Tante stark in die Mutterrolle gerutscht, sagt er. „(...) kurz bevor ich dann angefangen habe zu arbeiten, ist sie ebenfalls an Krebs erkrankt und ist circa 3 Monate nachdem ich gearbeitet habe verstorben. Und das war dann so der Auslöser für die ganze Geschichte.“<sup>123</sup> Auf die Nachfrage, ob es noch weitere Ursachen für sein Burnout gegeben hat, erzählte er von der Anfangszeit seiner Ausbildung an der Uniklinik:

„Du hast 5 Tage die Woche fix gearbeitet, bekamst dann Nachtdienste irgendwann dazu, also du bist dann auch bis 2 oder 3 Uhr in der Früh im OP-Saal gestanden und hast am nächsten Tag aber um 7:30 Uhr wieder normal weiterarbeiten müssen. Das waren dann teilweise 36-Stunden-Dienste. Das war eine unglaubliche Arbeitsbelastung, auf die keine Rücksicht genommen wurde.“<sup>124</sup>

Er berichtet davon, wie ihm vorallem die fehlende Rücksichtnahme beschäftigte. Ihm wurde eine viertägige Einführung gegeben und dann war er auf sich allein gestellt: „Ich wusste nicht wie die Maschinen funktionieren, ich wusste gar nicht wie hier so der reguläre Ablauf ist.“<sup>125</sup> Er erzählt von einer immensen Arbeitsbelastung, die das Gefühl von Angst in den Vordergrund brachte. Neben der Angst kam ebenso das Gefühl von Betrug „(...) ich bin ein Betrüger, weil ich mache etwas was ich ja eigentlich gar nicht kann.“<sup>126</sup> Auch wenn er den zuständigen Oberarzt über seine Situation informierte, und versucht hat, sich mitzuteilen, wurde das ignoriert, erzählt er. „Das ist halt so, daran musst du dich gewöhnen. So quasi sei doch froh, dass du diese Ausbildungsstelle hast“<sup>127</sup>, beschreibt er als Reaktion. Als Konsequenz darauf folgen starker Gewichtsverlust, Schlafstörungen, Angststörungen und suizidale Gedanken.<sup>128</sup>

---

<sup>121</sup> B2: Interv ew Jun 2022, S. 1

<sup>122</sup> Vg. Ebd. S. 3

<sup>123</sup> B1: Interv ew Jun 2022, S.1

<sup>124</sup> Ebd. S. 2

<sup>125</sup> Ebd. S. 2

<sup>126</sup> Ebd. S. 2

<sup>127</sup> B1: Interv ew, Jun 2022, S.2

<sup>128</sup> Vg. B1: Interv ew Jun 2022, S. 1

„Also das war für mich damals gesehen der einzige Ausweg. Ich fühlte mich mit meiner Arbeit gefangen, ich fühlte mich auch in meiner Beziehung damals sehr gefangen. Und auch im Nachhinein war es eben auch die Schlafstörungen, Konzentrationsstörungen, ich habe den Alltag kaum noch geschafft, wie zum Beispiel meine Wohnung sauber zu halten oder meine Unterwäsche zu waschen. Der Höhepunkt waren dann eben diese Selbstmordgedanken.“<sup>129</sup>

Die Hausärztin E3 erklärt, dass die Ursache, die hinter einem Burnout beziehungsweise einem Erschöpfungszustand steckt, auf mangelnde Wertschätzung bei oft wahnsinnig anstrengender Arbeit zurückzuführen ist. Dazu kommen „Überstunden ohne Ende, keine Wochenenden, nicht mehr schlafen können (...). Das ist halt dieses, ja dieses Hamster-rad, was sich eigentlich immer schneller dreht und die Patienten dann dahin kommen, dass der Teil, der nicht fertig wird, wächst und wächst, und das dann zu einer absoluten Katastrophe innerlich führt.“<sup>130</sup> Es kommt beispielsweise zu einer gedrückten Stimmung, Konzentrationsschwierigkeiten oder Schlafstörungen.<sup>131</sup>

B1 spricht im Interview auf einer allgemeinen Ebene noch das Thema des gesellschaftlichen Drucks an.

„(...) aus meiner Beobachtung raus denke ich, dass wir eine unglaubliche Leistungsgesellschaft sind, die sich so nach Außen orientiert. Was repräsentiere ich - mein Haus, mein Auto, meine Frau, mein Swimmingpool. Das muss aus der Sicht desjenigen finanziert werden, also arbeite ich bis zum Umfallen.“<sup>132</sup>

Er beschreibt desweiterm auch die Oberflächlichkeit der Gesellschaft, die wie er sagt „sich eben auch nur nach Oberflächlichkeit definiert.“<sup>133</sup> Er sagt, dass es allen immer gut gehen muss, wodurch keiner mehr über seine Probleme offen spricht, weil es ja sowieso jedem gut gehe, „denn ich habe ja meine neue Chanel Tasche und den neuen BMW“<sup>134</sup>. Er erklärt: „Unser äußeres Erscheinen spiegelt aber nicht unser inneres wider und vielleicht sind wir innerlich ganz anders und wären mit viel weniger Dingen zufrieden und bräuchten das alles eigentlich gar nicht. Das ist eben der gesellschaftliche Druck.“<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Ebd.

<sup>130</sup> E3: Interv ew Jun 2022, S. 1

<sup>131</sup> Vg. Ebd. S. 3

<sup>132</sup> B1: Interv ew Jun 2022, S. 4

<sup>133</sup> Ebd.

<sup>134</sup> B1: Interv ew Jun 2022, S. 4

<sup>135</sup> Ebd.

## 4.2 Behandlung

Im Interview mit B1 wird thematisiert, wie das Burnout darüber hinaus die Beziehungen zu Freunden und Familie belastet. „Das ging soweit, dass Freunde zu mir gesagt haben, ich kann nichts mehr mit dir anfangen, suche dir bitte professionelle Hilfe.“<sup>136</sup>

„(...) dann war bei mir eben auch das Gefühl wer soll mir denn helfen? Wie soll mir geholfen werden, ich habe auch gar nicht die Zeit dazu, ich bin in diesem Job drinnen der mich wahnsinnig fordert und aussaugt, wann soll ich denn bitte das machen, ich habe die Kraft gar nicht dazu, weil ich in der Zeit wo ich nicht arbeite nur da sitzen möchte und die Wand anstarren möchte. Und ich wusste auch zu diesem Zeitpunkt nicht, wo ich hingehen sollte.“<sup>137</sup>

Er erzählt davon, wie seine Situation für ihn schambehaftet sei. „Ich komme vom Land. Psychische Erkrankungen gibt es da nicht.“<sup>138</sup> Schmunzelnd sagt er, wenn man ein Problem hätte, gehe man in den Wald, fälle einen Baum und dann sei alles wieder gut. So war auch die Reaktion seiner Familie: „Wieso bist du so, sowas gibt es bei uns nicht.“<sup>139</sup> Er erzählt davon, wie er der zuständigen Oberärztin von seiner Situation berichtete, direkt in die Psychiatrie kam und krankgeschrieben wurde.

„(...) sowie ich angefangen habe, die Hilfe anzunehmen habe ich den Heilungsprozess begonnen. Und ich bin heute überzeugt, wenn man das für sich annehmen kann, (...) ist das der erste Schritt zur Heilung.“<sup>140</sup>

Durch das verschriebene Schlafmittel und einem sehr guten Gespräch mit der Psychologin kam dann auch der Überlebenstrieb wieder. „So möchte ich das nicht mehr weiter machen und habe einen weiteren Psychologen gefunden, der mich 8 Wochen krankgeschrieben hat. In der Zeit war ich zuhause und bin zweimal die Woche in Therapie gegangen.“<sup>141</sup> Thematisiert wurden persönliche Triggerpunkte und wie man diese verhaltenstherapeutisch behandeln kann:

„Also was mich immer wahnsinnig getriggert hat war Kritik. Und auch das Thema Anerkennung, was sich ja im Endeffekt wieder um die Selbstliebe dreht. Also das

---

<sup>136</sup> B1: Interview Jun 2022, S. 2

<sup>137</sup> Ebd.

<sup>138</sup> Ebd.

<sup>139</sup> Ebd.

<sup>140</sup> B1: Interview Jun 2022, S. 4

<sup>141</sup> B1: Interview Jun 2022, S. 3

Bedürfnis von außen gesagt zu bekommen du bist gut. Und wenn jemand Kritik geübt hat, hat das alles zerstört. Das hat wirklich tief getriggert.“

B1 erzählt, wie er insgesamt drei Monate von der Arbeit befreit war und in dieser Zeit intensive Therapie betrieben hat. Auch danach wurde die Therapie berufsbegleitend fortgesetzt.

B2 erklärt im Interview, dass sie schon über eine lange Zeit regelmäßige, über das Jahr verteilte Therapie-Sitzungen hat, jedoch die Sitzungen in der Zeit des Burnouts stark erhöht wurden. „(...) ich habe auch wieder angefangen Antidepressiva zu nehmen, die ich auch schon lange abgesetzt habe, und hatte aber so ein Notfall-Medikament verschrieben bekommen, habe das aber dann doch nicht gebraucht und ich habe eine kurze Zeit dafür Schlaftabletten genommen, habe diese dann aber auch abgesetzt.“<sup>142</sup> Von sich selbst äußert sie das Bedürfnis nach einem psychosomatischen Kur-Aufenthalt.

„(...) diese Kur hat dann auch geholfen und mir gutgetan. Die Kur ging 5 Wochen und ich durfte mich echt um mich kümmern. Das war so großartig.“<sup>143</sup>

„Bei dieser Kur hatte ich zweimal die Woche einen Einzeltermin und hatte jede Woche Sport und Physiotherapie, auch Kunsttherapie und ich habe auch angefangen zu Meditieren. Es gab auch die Möglichkeit Yoga zu machen und das liebe ich auch sehr. Insofern war das ein komplettes rundum und ich musste mich um nichts kümmern. Ich muss nicht waschen, ich muss nicht kochen, ich muss nicht schauen, dass meine Kinder und mein Partner glücklich sind. Ich darf einfach sein“<sup>144</sup>

Sie erzählt davon wie ihre Familie, ihr Partner, die Therapeutin und ihre Freunde ein Anker in dieser Zeit waren. „Mein Partner hat das natürlich gemerkt und hat sich sehr um mich gekümmert. Aber auch Partner können das eben nur bis zu einem gewissen Grad. Es ist ja auch nur bis zu einem gewissen Grad ihre Aufgabe. Auch meinen Kindern habe ich es irgendwann gesagt.“<sup>145</sup> Mit Tränen in den Augen erzählt sie davon, dass es eine große Erleichterung für sie war, ihren Kindern davon zu erzählen: „(...) ich muss nicht immer die Starke sein, sondern ich darf auch mal schwach sein.“<sup>146</sup>

---

<sup>142</sup> B2: Interv ew Jun 2022, S. 2

<sup>143</sup> Ebd. S. 3

<sup>144</sup> Ebd. S. 3

<sup>145</sup> B2: Interv ew Jun 2022, S. 2

<sup>146</sup> Ebd.

Ein Hausarzt ist in den meisten Fällen eine Anlaufstelle für Burnout-Betroffene, um eine erste Hilfe zu bekommen. E3 erzählt „also normalerweise kommen die Patienten nicht, weil sie wissen, dass sie ein Burnout haben, sondern weil sie in Not sind, weil sie meistens nicht mehr schlafen können, sich nicht mehr konzentrieren können, überlastet sind.“<sup>147</sup> Oftmals kommen die Personen, um sich beraten zu lassen, oder weil sie eine Krankmeldung brauchen. Dann kommt es zu einem Gespräch, in dem den Problemen und Symptomen Raum gegeben wird.<sup>148</sup>

„Ja also wirklich die Diagnose zu stellen im letzten Moment traue ich mich dann nicht, weil die Diagnose auch keine klaren Kriterien hat in Abgrenzung zu Depression. Ich kann nur den Verdacht äußern und sag dann den Patienten auch: Das geht jetzt schon in Richtung eines Burnouts.“<sup>149</sup>

Die Hausärztin sieht eine Problematik in der Regelung, dass laut ICD-10 ein Burnout keine eigenständig diagnostizierbare Krankheit ist: „letztendlich als Diagnose auf der Krankmeldung oder auch die Diagnose, mit denen die Patienten dann nach Hause gehen, wird immer eine Überlastungsreaktion oder eine Depression sein und das entspricht ja tatsächlich gar nicht den Tatsachen was dahintersteht.“<sup>150</sup> Ein Patient mit einer Depression unterscheidet sich in den Charakterzügen extrem von einem Patienten mit einem Burnout, und trotzdem befänden sich beide in der gleichen Diagnose-Kategorie.<sup>151</sup> Nichts desto trotz gebe die Krankschreibung den Patienten im ersten Moment wieder „Luft zum Atmen“<sup>152</sup>. Wenn es aber aus ihrer Sicht heraus wirklich ernst erscheint, wird eine Überweisung zum Psychiater ausgestellt. „Erfahrungsgemäß sind die Leute 2-3 Monate krankgeschrieben. Da braucht man einfach ein Statement von einem Facharzt für Psychiatrie, um das halt auch vor den Fragen der Krankenkassen zu rechtfertigen.“<sup>153</sup>

B3 erzählt davon, wie er nie wegen seines Erschöpfungszustandes zu einem Arzt oder Psychologen gegangen ist. Er beschreibt, wie ihm vor allem Struktur in seinem Berufsleben geholfen hat, eine Balance in seinem Leben zu finden:

„(...) primär war es die Umstellung der Struktur des Arbeitsplatzes, meiner Kanzlei. Ich habe dann feste Mitarbeiter eingestellt, was sozusagen zu einer anderen besseren Struktur als solche führt hat. Ein weiterer glücklicher Umstand war,

---

<sup>147</sup> E3: Interview Jun 2022, S. 1

<sup>148</sup> Vg. Ebd.

<sup>149</sup> Ebd. S. 2

<sup>150</sup> E3: Interview Jun 2022, S. 3

<sup>151</sup> Vg. Ebd.

<sup>152</sup> Ebd. S. 2

<sup>153</sup> Ebd. S. 2

dass ich dann mit der Zeit Dauermandatsbeziehungen aufgebaut habe und so weniger Außer-Haus-Termine hatte, wodurch viel mehr Struktur reingekommen ist.“<sup>154</sup>

Er erzählt, ein glücklicher Umstand in seinem Leben sei die Gründung einer Basketball-Mannschaft mit seinen Freunden gewesen. Einmal die Woche zu trainieren, und neben der mentalen Verausgabung eben auch eine körperliche als Ausgleich zu haben. „Und das hat mir vorallem geholfen, weil ich dadurch auch wieder zurück in eine andere Zeit geworfen wurde. Ich spiele Basketball seitdem ich 13 bin. Und die körperliche Verausgabung hat dann eben auch dazu geführt, den Kopf frei zu bekommen.“<sup>155</sup> B3 erzählt von einem weiteren glücklichen Umstand in seinem Leben:

„2019 wurde dann meine Tochter geboren und dann begann eben auch die Zeit der Pandemie und all das hat in der Substanz zu noch mehr Entschleunigung geführt.“<sup>156</sup>

B3 betont mehrfach, dass es vorallem die Strukturschaffung war, die ihm geholfen hat, eine klare Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen. „Denn das eigentliche in der Rückschau, das was mir das Genick gebrochen hat ist ja die rigoreuse Durchmischung von Arbeit und Privatleben.“<sup>157</sup>

Der Betriebsarzt E2 ist in einer großen Unternehmensstruktur tätig und kann aus der beratenden Perspektive sprechen:

„Ich habe direkten Kontakt zu den Mitarbeitern. Sie können sich in Sprechstunden melden, und ich versuche aufzuzeigen, wo ich ihnen helfen kann. Ich kann ihnen auch zeigen, wo sie selber auch die Hilfe benötigen. Ich horche dann tatsächlich erstmal, ob das weiter beratungsrelevant ist, ob er tatsächlich so schwer krank ist.“<sup>158</sup>

Benötigen die Mitarbeiter konkret Hilfe, werden externe Berater weiterempfohlen: „Wir stellen klar, wie man sich externe Hilfe besorgen kann, wer als Ansprechpartner zur Verfügung steht und wer für dieses Themengebiet der Psychischen Erkrankung der erste Ansprechpartner draußen wäre.“<sup>159</sup> E2 stellt klar, dass er als Betriebsarzt keine Diagnose

---

<sup>154</sup> B3: Interv ew Jun 2022, S. 3

<sup>155</sup> Ebd.

<sup>156</sup> Ebd.

<sup>157</sup> Ebd. S. 3

<sup>158</sup> E2: Interv ew Ju 2022, S.1

<sup>159</sup> Ebd.

durchführt, es sind lediglich Symptomkomplexe, an denen er sich orientiert. Die Mitarbeiter sind in der Regel schon so gut informiert, dass sie schon mit gezieltem Verdacht zu ihm kommen.<sup>160</sup> Sein Aufgabenbereich liegt auch nicht in der Behandlung, macht E2 deutlich.

„Wir beraten, wir vermitteln und weisen Wege auf wie man mit dem Arbeitspensum zurechtkommt. Dabei suchen wir dann den Kontakt zur Führungskraft, oder den Kontakt zum Betriebsrat.“<sup>161</sup>

### 4.3 Präventionsmaßnahmen

Ein wichtiger Teil der Prävention ist das betriebliche Gesundheitsmanagement. Als Expertin in diesem Gebiet gilt E1. Sie arbeitet bei einer gesetzlichen Krankenkasse, die für Unternehmen sogenannte Gesundheitstage anbietet, um das betriebliche Gesundheitsmanagement zu fördern:

„Welche Wünsche haben die Mitarbeiter vor Ort, was wird eigentlich benötigt, also welche Themengebiete werden gebraucht. Da gibt es ja die großen Themengebiete: Ernährung, Bewegung, psychische Gesundheit, Stress und Sucht. Wir analysieren dann die ganze Sache und schauen was im jeweiligen Betrieb benötigt wird, und planen welche Maßnahmen wir im Unternehmen umsetzen können.“<sup>162</sup>

E1 erzählt davon, dass ein wichtiger Bestandteil dieser Gesundheitstage der Balance-Check ist: „Das ist quasi eine Stress-Typ-Bestimmung, um zu schauen, wie verarbeitet das Herz den Stress, den Alltag, den die Menschen durch die Arbeit aber auch im Privaten erleben. Es wird gemessen wie das Herz darauf reagiert.“<sup>163</sup> Bei dem Test bekommt der Proband einen Klipper ans Ohr, der die Schallwellen vom Herzen misst: „das nennt man Herzratenvariabilität und das ist der Wert, der zeigt wie variabel das Herz schlägt“<sup>164</sup>. Sie erklärt, dass es sich hierbei nicht um einen medizinischen Test handelt, es soll lediglich ein Bewusstsein dafür schaffen, welche Auswirkungen Stress mit sich bringt, um dahingehend präventiv zu handeln:

---

<sup>160</sup> Vg. Ebd.

<sup>161</sup> E2: Interv ew Ju 2022, S. 1

<sup>162</sup> E1: Interv ew Ju 2022, S. 1

<sup>163</sup> E1: Interv ew Ju 2022, S. 1

<sup>164</sup> Ebd. S. 2

„Besonders jetzt bei der Messung empfehlen wir Ausdauertraining, um das Herz eben auch zu trainieren. Und zusätzlich eben auch Entspannungstechniken, wie die Progressive Muskelentspannung nach Jacobsen, autogenes Training und Meditation.“<sup>165</sup>

E1 erzählt, dass Meditation ihre liebste Entspannungsübung ist, „da ich festgestellt habe, dass die Menschen, die viel meditieren, eine geringere Belastung haben.“<sup>166</sup> An den Gesundheitstagen werden des weiteren Schulungen über gesunde Führung, gesunde Kommunikation, Resilienz und Zeitmanagement angeboten. Zusätzlich werden dann eben vor Ort auch Ausdauertraining, Yoga und Meditation angeboten.<sup>167</sup> Die Themen variieren je nach dem was das Unternehmen bucht. Im Interview wurde E1 gefragt, was sie Unternehmen empfiehlt, um einen gesunden Umgang mit Stress zu etablieren:

„Also auf jeden Fall sollten Unternehmen betriebliches Gesundheitsmanagement anbieten. Das finde ich sehr wichtig. Der Stress, der jetzt gerade wieder auf jeden von uns zukommt, ist enorm. (...) Man muss da überall aufklären und ansetzen.“<sup>168</sup>

Zudem spricht sie eben auch die Rolle der Führungskraft an, die sich bewusst machen muss, welche Auswirkungen sie auch auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter hat. „(...) und dass es da eben auch für diese Leute Schulungen gibt, wie man sich selbst führt, bevor man jemanden anderen führt. Genau das denke ich ist sehr wichtig.“<sup>169</sup>

Aus der Perspektive eines Unternehmens kann E2 über Präventionsmaßnahmen berichten. Eine Maßnahme, ist die Hilfe bei einer neuen Strukturierung. Wo kommt die Überforderung beziehungsweise die Belastung her? Geht es um den Arbeitsplatz und kann man konkret auch bei einem innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel helfen? Dabei wird dann auch der Kontakt zur Führungskraft gesucht.<sup>170</sup> Er erklärt, dass er als Betriebsarzt darauf achten muss, aus welcher Richtung die Arbeitsbelastung kommt. Herrscht eine generelle Überforderung im ganzen Team, dann wird gezielt auf die Führungskraft eingegangen und Maßnahmen eingesetzt, um die Arbeitsbelastung zu minimieren.

---

<sup>165</sup> Ebd. S. 2

<sup>166</sup> Ebd. S. 2

<sup>167</sup> Ebd. S. 3

<sup>168</sup> Ebd. S. 3

<sup>169</sup> E1: Interv ew Ju 2022, S. 3

<sup>170</sup> Vg. E2: Interv ew Ju 2022, S. 2



Diese werden dann beraten, wie sie beispielsweise gezielt Stress aus den Teams herausnehmen oder Themen besser strukturieren können.<sup>171</sup> Personen, die Stress äußern, gibt er in seinen Sprechstunden zur ersten Hilfe Basistipps mit auf dem Weg:

„Sei es ihnen zu zeigen wie Digitalhygiene aussieht, auch zu zeigen, wie man seine Arbeit besser strukturieren kann, besser mit dem Thema Homeoffice und Arbeit klarzukommen, sich besser mit To-Do-Listen zu arrangieren, um eben nicht Themen ständig vor sich her zu tragen oder nicht mehr schlafen zu können.“<sup>172</sup>

Wichtig dabei ist, die Personen wieder auf einen Weg zu bringen, sich frei von der zu Arbeit machen, Pausen wahrzunehmen und die Arbeit nicht mit nach Hause zu nehmen, um die Batterien wieder aufzuladen.<sup>173</sup> Des Weiteren werden innerhalb des betrieblichen Gesundheitsmanagements in dem Unternehmen Trainings angeboten, um weitere Maßnahmen aufzuzeigen und über das Thema psychische Gesundheit und Burnout aufzuklären:

„Diese Trainingseinheiten werden dann von externen Dienstleistern wie Psychologen oder Ärzten gehalten aber auch manchmal von internen Mitarbeitern. Häufig sind es aber eben auch Lifecoaches, die zeigen, wie man mit einer generellen Arbeitsbelastung zurechtkommt. Teilweise sind diese dann je nach Team angepasst, so dass sie sich eben dann nur an Führungskräfte richten oder nur an Mitarbeiter.“<sup>174</sup>

Abschließend wurde ihm im Interview die Frage gestellt, was für ihn einen gesunden Umgang mit Stress ausmache:

„Für einen gesunden Umgang mit Stress muss man sich tatsächlich immer klar machen, wann man auch unter Stress steht, und ein gewisses Körpergefühl haben (...), dass man eben nämlich genau weiß, ok ja jetzt stehe ich zwar unter Strom aber kann das immer noch gut meistern, weil ich auch wieder lohnende Pausen habe.“<sup>175</sup>

Er sagt, solange für Stress ein Bewusstsein geschaffen ist und klar ist, was für sich selbst Stress bedeutet und wie man zu diesem auch einen persönlichen Ausgleich schafft,

---

<sup>171</sup> Vg. Ebd. S. 3

<sup>172</sup> Ebd. S. 2

<sup>173</sup> Vg. Ebd. S. 2

<sup>174</sup> E2: Interview Ju 2022, 2

<sup>175</sup> Ebd. S. 3

dann sind „schon alle Bedingungen geschafft, um eben dann gewappnet zu sein und aufzupassen.“<sup>176</sup>

Die Hausärztin E3 sieht Präventionsmaßnahmen eher kritisch:

„Also der der kurz vor einem Burnout steht, denke ich eher schwierig belehrbar, weil er in diesem Hamsterrädchen noch drinsteckt und seine Ziele verfolgt und wenn man dem dann sagt, machen Sie keine Überstunden, nehmen Sie Ihren Urlaub, machen Sie am Wochenende das Handy aus, wird es zu einem schlechten Gewissen führen und führt leider nicht weiter. Also ich habe ehrlich gesagt selten erlebt, dass sie dann noch eine Kurve kriegen.“<sup>177</sup>

Sie sagt, dass die Personen, die sich schon in dieser Art Burnout-Spirale befinden, nicht die Zeit finden, sich bewusst Präventionsmaßnahmen anzunehmen und sich auf diese einzulassen. Ihre Erfahrung ist, dass die Personen erst dann mit ihren Anliegen zu ihr kommen, wenn der Leidensdruck des Burnouts nicht mehr auszuhalten ist.<sup>178</sup>

„Aber natürlich kann man denen sagen machen sie Feierabend, legen Sie ihr Handy weg, machen Sie Yoga, machen Sie Sport, kommen Sie mal zur Ruhe. Wobei Sport auch wieder schwierig ist, weil das ja auch wieder leistungsorientiert ist. Sondern es wäre eher so diese Ruhephase: Machen Sie mal nichts, gucken Sie mal rote Rosen, um den Kopf auszuschalten.“<sup>179</sup>

E3 erklärt im Interview, dass sich die Unternehmen vorallem der Aufgabe der Prävention stellen müssten. Aufklärungsarbeit und Wertschätzung seien dabei zentrale Faktoren:

„Ich glaube, die Aufklärungsarbeit, dass es sowas wie ein Burnout gibt und auf welche Symptome der einzelne achten sollte. Aber was allen gemeinsam ist, ist dass so eine mangelnde Wertschätzung das Ganze eigentlich zum Überlaufen gebracht hat. Also ich glaube, wenn im Unternehmen jemand ist, der sich wertschätzend um die Leute kümmert und Grenzen erkennt, die jeder einzelne hat und nicht nur diese Unternehmensziele verfolgt, wäre wahrscheinlich schon viel geholfen.“<sup>180</sup>

---

<sup>176</sup> Ebd. S. 4

<sup>177</sup> E3: Interv ew Jun 2022, S. 3

<sup>178</sup> Vg. Ebd.

<sup>179</sup> E3: Interv ew Jun 2022, S. 3

<sup>180</sup> Ebd. S.5

Dem fügt sie auch eine „menschensmögliche Bewältigung der Arbeit“<sup>181</sup> hinzu. „Derjenige der dann da weiß, er hat jetzt in seiner Mittagspause 30 Emails gekriegt, der wird die Mittagspause weder machen noch verlängern. Sondern der wird einfach drunter leiden, dass er jetzt seine 30 Emails abarbeitet, um halt irgendwann ein Ende zu erreichen was er nie erreicht.“

Dem entgegen stellt sie jedoch den Vergleich zu Führungskräften. Im Interview sagt sie, dass diese Personen teilweise noch mehr Stressfaktoren hätten und einen noch höheren Zeiteinsatz hätten. Personen, die nicht an einem Burnout erkranken haben dann in den meisten Fällen einen Bereich für sich gefunden, aus dem sie Kraft schöpfen können, trotz des Stress.<sup>182</sup> „Ich glaube es sind Persönlichkeitsfragen. Erfahrungen, die da einfach zusammenkommen. Es ist wie bei allem anderen auch. Jeder ist da ja speziell und reagiert anders.“<sup>183</sup> Sie sagt, jeder müsse für sich eine Art der Selbstverwirklichung finden und mit dem persönlichen Rucksack lernen das Gleichgewicht zu halten.

Im Interview wurden die betroffenen Personen gebeten aus der Retrospektive zu erklären, was sie sich seitens des Arbeitgebers gewünscht hätten, damit ein Burnout verhindert hätte werden können und welche Maßnahmen ihnen heute für einen gesunden Umgang mit Stress helfen.

„Das was am wichtigsten gewesen wäre, wäre das Hinschauen und Zuhören. Zu merken, dass da irgendwas nicht richtig läuft. Ich hätte mir gewünscht, dass es dort Menschen gegeben hätte, zu denen ich hätte gehen können und die mich verstehen. Die sagen ich höre dich, ich verstehe dich, was können wir jetzt tun damit es dir wieder besser geht. (...) Eben Anlaufstellen zu haben, wo man sich auch mal ausheulen darf, ohne was zu verlieren, ohne als Weichei oder Versager dastehen zu müssen.“<sup>184</sup>

B1 hat für sich einen Weg gefunden alles nicht mehr so wichtig zu nehmen: „Das was ich heute nicht lösen kann, kann ich auch morgen lösen. Es ist auch anzunehmen, dass es auch Dinge gibt, die ich eben nicht kann. Ich muss nicht alles können.“<sup>185</sup> Er berichtet davon, dass er außerdem nur noch zeitreduziert arbeitet: „Für mich ist das ein unglaublicher Luxus. Arbeit ist schön, aber Arbeit ist nicht alles. Und das was einfach kostbar ist, ist die Zeit und eben auch die Freizeit. Und das hilft wahnsinnig.“<sup>186</sup> Durch die Natur,

---

<sup>181</sup> Ebd. S.6

<sup>182</sup> Vg. Ebd. S. 6

<sup>183</sup> E3: Interview Jun 2022, S. 6

<sup>184</sup> B1: Interview Jun 2022, S. 5

<sup>185</sup> Ebd. S. 4

<sup>186</sup> Ebd. S. 4

gesunde Ernährung und eine offen-gelebte Beziehung zu seinem Mann, hat B1 zu einer Balance im Leben gefunden.<sup>187</sup>

B2 erzählt, wie sie Selbstreflexion jeden Tag dafür nutzt, auf sich selbst aufzupassen, sie nennt es im Interview Self-Care. „Das ist so ein Modewort, aber es stimmt einfach. Ich pass gut auf mich auf und ich habe mich einfach lieb.“<sup>188</sup>

„Ich bin auch viel stärker dabei, zu schauen: Wie geht es mir, was brauche ich heute, was ist heute wichtig für mich? Brauche ich Sport oder tut es mir gut ein Buch zu lesen oder brauche ich Menschen um mich herum oder muss ich etwas in Bewegung setzen damit ein Projekt anfängt oder muss ich schreiben. Also was brauche ich damit ich ausgeglichen bin.“<sup>189</sup>

Zudem sei sie auch viel gelassener geworden und schreibt der Arbeit eine geringere Relevanz zu: „Es ist gut, es gut zu machen, aber es ist einfach nicht mehr das einzige im Leben.“<sup>190</sup>

Rückblickend auf die Zeit im Unternehmen hätte sie sich gewünscht, dass seitens der Führungsebene die Aufgaben realistisch und passend zu der Arbeitszeit eingeteilt worden wären. „Sie haben auch komplett als Führungskräfte versagt. Sie haben mir zwar die besten Aussichten versprochen und quasi immer mit dem Würstchen vor der Nase gewedelt, aber haben einfach zu viel von einer Person gefordert. Das hätten sie einfach von der Sache her anders her einschätzen müssen.“<sup>191</sup> Und sie betont, dass der menschliche Umgang im Unternehmen auch ein sehr wichtiger Faktor sei.<sup>192</sup>

B3 erklärt im Interview: „Wir leben eben in einer Zeit, in der wir denken wir müssten alles immer höher schneller weiter und vorallem besser machen, aber wenn man mal die Vogelperspektive einnimmt ist das quatsch und macht nicht glücklich. Also aus meiner Sicht sind es die strukturellen Veränderungen und die klare Trennung von Arbeit und Freizeit.“<sup>193</sup> Er beschreibt im Interview einen evolutionären Hintergrund von Stress und dass der Mensch nicht dafür gemacht sei, sich in einem Dauer-Stress-Zustand zu befinden: „Also wenn ich beispielsweise vor einem Tiger weg rennen musste dann ist man halt

---

<sup>187</sup> Vg. Ebd. S. 4

<sup>188</sup> B2: Interv ew Jun 2022, S.3

<sup>189</sup> Ebd. S. 4

<sup>190</sup> Ebd. S. 4

<sup>191</sup> B2: Interv ew Jun 2022, S. 4

<sup>192</sup> Vg. Ebd.

<sup>193</sup> B3: Interv ew Jun 2022, S. 4

nicht zwei Tage vor dem Tiger weggerannt, weil spätestens nach 2 Stunden wurde ich gefressen. Und entweder man hat es in 2 Stunden geschafft oder nicht.“<sup>194</sup>

„Also die rigorose Regeneration, geistig wie körperlich. Nur das kann aus meiner Sicht zielführend sein. Ich denke was auch wichtig ist, ist eine grüne Umgebung, Natur und gesunde Ernährung.“<sup>195</sup>

Auf die Frage, ob ihm diese Erkenntnisse und Maßnahmen auch damals hätten helfen können und ein Burnout verhindern hätten können, antwortet B3:

„Also ich glaube niemand hätte die Notbremse ziehen können und ich selbst hätte sie auch nicht ziehen können beziehungsweise wollen. Ich denke mal die Gefahr in diese Situation zu kommen, betrifft aus meiner Sicht eben die Gruppe von Leuten, die eben ihre Situation ausreizen oder übertreiben. Also ich glaube nicht, dass es jemandem von außen gelungen wäre, mich davon abzuhalten, denn es war selbst gewählt und ich musste und wollte funktionieren und das musste ich mir und meiner Umwelt in dieser Phase meines Lebens beweisen.“<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> Ebd.

<sup>195</sup> Ebd.

<sup>196</sup> Ebd.

## 5 Ergebnisdiskussion

Hinter den verschiedenen Schicksalen der Betroffenen, verbergen sich ganz unterschiedliche Hintergründe. B3 beschreibt aus der Position eines Selbstständigen das ständige Funktionieren. Welche Last dieses mit sich bringt, aber auf der anderen Seite auch welche Erfolge er dadurch verzeichnen kann. Er berichtet von dem Getriebensein durch die Angst, wenn er jetzt eine Pause macht, dass dann seine Welt zusammenbricht. Hieran kann man sehr gut die Schilderungen der Hausärztin E3 knüpfen. Sie beschreibt einen typischen Burnout-Patienten als einen stark motivierten, ehrgeizigen Menschen, der kaum Urlaub macht und in Überstunden untergeht. Das geht über Jahre hinweg, bis es in eine Kraftlosigkeit übergeht, weil der Körper an seine Grenzen kommt. Im Interview mit B2, wird ebenso dieses Schema deutlich, jedoch beschreibt sie selbst, wie sie ihre eigenen Selbstzweifel zu einem Burnout gebracht haben. Sie bekam ihren Traumberuf, doch dieser entwickelte sich zum Gegenteil. Der interne Umgang macht ihr stark zu schaffen und sie entscheidet sich noch in der Probezeit zu kündigen. Daraufhin kommt es dann zum Zusammenbruch. Die Ursache lag also zum einen an dem Unternehmensklima, zum anderen aber auch an den eigenen Vorwürfen, wieso man es eben nicht noch länger hätte aushalten können, da das ja der Beruf war, nach dem man sich schon so lange sehnte. B1 erzählte im Interview von einem heftigen familiären Schicksalsschlag als Auslöser für sein Burnout. Zusätzlich begann er seine Ausbildung an der Uniklinik in Wien, bei der er eine völlige Arbeitsüberlastung und Überforderung spürte. Er beschreibt ein zentrales Gefühl der Angst über diesen Zeitraum, sowie auch starke Selbstzweifel, die bei ihm bis zu suizidalen Gedanken geführt haben. Auch hier lässt sich im übergeordneten Sinne eine Parallele zu B2 ziehen - die Selbstzweifel, die als Reaktion Schlafstörungen, Nervosität und Panikattacken hervorgerufen haben. Es wird deutlich, dass bei allen Betroffenen unterschiedliche Ursachen und Auslöser zum gleichen Resultat geführt haben – dem Burnout. Auch wenn die Hausärztin von dem „typischen Burnout-Patienten“ spricht, wird klar, dass sich nur teilweise bestimmte Schemata des Auslösers eines Burnouts abbilden, die als Gemeinsamkeit ihren Ursprung in der Arbeitswelt haben.

Zu dem großen Thema der Behandlung eines Burnouts wurde abermals der Fokus auf die individuellen Umstände der Betroffenen gelenkt, um zu verstehen, wie die Interviewten ihren persönlichen Weg aus dem Burnout gefunden haben. B1 erzählt davon, wie es damit angefangen hat, dass sich seine Freunde von ihm abgewendet haben und ihn darauf aufmerksam gemacht haben, dass er sich professionelle Hilfe suchen solle. Er beschreibt ein Gefühl von Hilflosigkeit und Kraftlosigkeit. Auch von seiner Familie erfährt er keine Unterstützung. Im Interview erzählt er davon, wie sein Heilungsprozess ab dem Zeitpunkt, als er professionelle Hilfe in Anspruch genommen hat, begann. Insgesamt ist er drei Monate in therapeutische Behandlung gegangen und hat danach die Therapie

berufsbegleitend weitergeführt. B2 erzählt im Interview, dass sie auch schon vor dem Burnout regelmäßige Therapiesitzungen hatte, jedoch in der Zeit des Burnouts diese stark erhöht wurden. Sie hat dann auch für eine kurze Zeit wieder angefangen Antidepressiva und Schlaftabletten zu nehmen, hat diese dann aber auch zeitnah abgesetzt. Zudem äußert sie das Bedürfnis nach einem psychosomatischen Kuraufenthalt. Dieser ging insgesamt 5 Wochen und die berichtet, wie gut es ihr dort ergangen ist. B2 erzählt außerdem, welche wichtige Stützen ihre Familie, Freunde und die Therapeutin waren. Die Hausärztin E3 berichtet aus ihrer Erfahrung, dass die Betroffenen Personen in der Regel nicht zu ihr kommen, weil sie das Gefühl haben ein Burnout zu haben, sondern Schlafprobleme, Konzentrationsstörungen oder ein generelles Gefühl von Überlastung verspüren. Sie erzählt von der Problematik der Diagnose. Sie fühlt sich fachlich nicht in der Lage, eine finale Diagnose des Burnouts zu stellen. Statt der Diagnose stellt E3 also Krankschreibungen oder Überweisungen zu einem Psychologen aus. Dazu kommt, dass durch die ICD-10 Regelung kein eindeutiges Krankheitsbild vermittelt wird. Die Diagnose des Burnouts entspricht im ICD-10 entweder einer Überlastungsreaktion oder einer Depression. Daraufhin erklärt sie, wie sich ein Burnout grundlegend von einer Depression unterscheidet. B3 hingegen ist nie wegen seines Erschöpfungszustandes zu einem Arzt oder Psychologe gegangen. Seinen Ausweg aus dem Burnout hat er primär durch die Implementierung einer Struktur in seinem Arbeitsumfeld geschafft. Auch ein stabiles privates Umfeld scheint ein wichtiger Faktor zur Bewältigung des Burnouts zu sein. Die Geburt der Tochter sowie ein Freizeitgewinn während der Covid-Pandemie nennt B3 als sehr positiven Faktor in seiner Krankheitsgeschichte. Auch der Sport ist bei B3 als weiterer Faktor zur Genesung zu betrachten. Der Betriebsarzt E2 berichtet, wie er aus der Beratenden Position heraus im Unternehmen Sprechstunden anbietet, in denen er den Mitarbeitern Hilfe anbietet. Er zeigt Wege auf, wie sich die Personen Hilfe besorgen können und welche weiteren Ansprechpartner es im Bereich der psychischen Gesundheit gibt. Außerdem zeigt er Wege, welche Möglichkeiten es gibt mit dem generellen Arbeitspensum umzugehen.

Die Burnout-Prävention ist als sehr grundlegender Baustein in der Thematik zu sehen. Die Expertin E1 arbeitet in einer Krankenkasse, die für Unternehmen sogenannte Gesundheitstage anbietet. Dabei werden verschiedene Themenkomplexe rund um die psychische Gesundheit behandelt. Darunter fällt auch die Burnout-Prävention. Im Interview erzählt sie von dem Balance-Check, welcher als Test zur Stress-Typ -Bestimmung dient. Dadurch kann den Personen verdeutlicht werden, welche Auswirkung Stress auch auf den Körper hat. Sie empfiehlt zur Prävention, Ausdauertraining und Entspannungstechniken. Außerdem verweist sie auf die Relevanz des betrieblichen Gesundheitsmanagements für Unternehmen. Aus der Perspektive eines Unternehmens beschreibt auch der Betriebsarzt E2 Präventionsmaßnahmen, die umgesetzt werden. Zum einen wird das Augenmerk auf die Herkunft der Belastung bei betroffenen Mitarbeitern gelegt. Reicht eine Umstrukturierung, braucht es eine Überweisung zu einem Psychologen, oder ist es

sinnvoll über einen Arbeitsplatzwechsel nachzudenken? Seine Aufgabe ist es auch, mit der Führungskraft zu sprechen, um zusätzlich auch auf dieser Ebene eine Lösung zu finden. Er nennt als Präventionsmaßnahmen die Digitalhygiene und einen gesunden Ausgleich zum Berufsalltag. Des Weiteren werden regelmäßige Vorträge und Trainingseinheiten von externen Dienstleistern angeboten, die der Aufklärung und Prävention dienen sollen.

Die Hausärztin E3 ist der Prävention eher kritisch eingestellt. Sie sagt, eine Person, die schon in der Burnout-Spirale steckt, ist schwierig belehrbar, eher wird es ein schlechtes Gewissen auslösen. Sie hat die Erfahrung gemacht, dass die Personen sich erst um Hilfe bemühen, wenn der Leidensdruck nicht mehr auszuhalten ist. Aus ihrer Sicht relevant ist die Aufklärungsarbeit und eine Wertschätzung seitens des Arbeitgebers. Ihr ist wichtig, dass den Mitarbeitern klar ist, was ein Burnout ist, wie es entsteht und welche Symptome damit einher gehen. Dadurch wird automatisch ein gewisses Bewusstsein für das Thema Burnout geschaffen. Sie betont zudem, wie relevant eine vermittelte Wertschätzung ist, die unabhängig von den Unternehmenszielen ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags sein sollte. Und ein dritter Punkt, den sie nennt, ist ein individuell bewältigbares Arbeitspensum. Auf Unternehmensseite seien das die essenziellen Präventionsmaßnahmen gegen ein Burnout. Die betroffenen Personen wurden im Interview auch gefragt, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht eine sinnvolle Prävention darstellen würden und was sie sich seitens ihres Arbeitgebers gewünscht hätten. B1 hätte sich damals gewünscht, dass es Ansprechpartner in Zeiten psychischer Probleme gegeben hätte. Dass es auf der Arbeit Personen gibt, die in der Gemeinschaft eine Lösung finden und dahingehend den Betroffenen besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung geben. B1 thematisiert auch die Erkenntnis, dass der Beruf nicht allein im Mittelpunkt des Lebens stehen sollte, als elementaren Baustein auf dem Weg zur Besserung. Auch durch die Natur, durch gesunde Ernährung eine offen-gelebte Beziehung zu seinem Mann hat B1 zu einer Balance im Leben gefunden. B2 hat für sich einen Weg gefunden, in dem sie sich jeden Tag fragt, wie sie ihr Wohlbefinden aufrechterhalten kann. Außerdem erzählt sie davon, wie sie durch ihre Erfahrungen viel gelassener geworden ist und die Arbeit nicht mehr als das einzige im Leben ansieht. B3 ist der Meinung, dass es vor allem die klare Trennung von Arbeit und Freizeit ist, die als Prävention funktioniert. Der Mensch schafft es nicht einer dauerhaften Belastung durch Stress ausgesetzt zu sein und braucht aus diesem Grund eine geistige und körperliche Regeneration von diesem Stress. Er sagt für ihn ist diese Regeneration Sport, Natur und gesunde Ernährung. Insgesamt lässt sich im Hinblick auf die individuelle Bewältigung des Burnouts sagen, dass viele Parallelen zwischen den einzelnen Betroffenen erkennbar werden.

Betrachtet man die Schicksale der Betroffenen jedoch im ganzen Umfang, kann man sehen wie umfangreich und vor allem verschieden ein Burnout sein kann. In den beschriebenen drei Aspekten Ursachen, Behandlung und Präventionsmaßnahmen, wird



deutlich wie viele Facetten ein solcher Erschöpfungszustand mit sich bringt aber auch welche Gemeinsamkeiten in dem Erlebten des Einzelnen stecken. Um die Forschung auszuweiten, wurden auch Experten eingeladen, um mithilfe ihrer objektiven Sicht vor allem bei dem Thema Präventionsmaßnahmen einen weiteren Blickwinkel zu ermöglichen. Betrachtet man zuerst die Ursachen, zeigen diese bei den drei Betroffenen immer einen Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit, aber bedingen diese auch bei allen Betroffenen die persönliche Ebene. Parallelen zeichnen sich in einer generellen Arbeitsüberforderung, in der Überarbeitung und in der fehlenden Rücksicht seitens des Arbeitgebers ab. Auf der persönlichen Ebene sind es im fortgeschrittenen Stadium des Burnouts Angst und starke Zweifel an einem selbst, die dann Panik, Schlafstörungen oder eine völlige Überforderung auslösen. In der Behandlung des Burnouts berichten die Betroffenen B1 und B2, wie ihnen vor allem eine professionelle Hilfe in Form einer Psycho-Therapie geholfen hat, wieder eine Balance in ihrem Leben zu finden. B3 hingegen hat wegen seines Erschöpfungszustandes keine professionelle Therapie in Anspruch genommen. Durch eine veränderte Struktur in seinem Arbeitsumfeld, der Geburt seines Kindes und durch die Einschränkungen der Covid-19-Pandemie konnte er für sich eine Entschleunigung finden, die ihn nachhaltig zufrieden macht. Das zeigt einerseits, welche Relevanz Therapien in der Burnout Behandlung haben, jedoch gibt es auch alternative Möglichkeiten zum Zustand der Genesung.

Es wird deutlich, wie neben der Arbeit eben auch die eigenen Anforderungen an sich selbst ein extremer Stressfaktor sind. Das macht die Prävention nicht einfacher, denn ein Yoga-Kurs oder eine Pause bringen nicht viel, wenn man Termindruck, zu wenig Schlaf oder ein schlechtes Arbeitsumfeld hat. Deswegen stehen vor allem die Unternehmen in der Verantwortung, dafür zu sorgen, dass die Arbeitnehmer weniger Stress haben. Der Betriebsarzt E2 erzählt davon wie in dem Unternehmen, in dem er arbeitet, Lifecoaches eingesetzt werden, um den Abreitnehmern zu zeigen, wie man mit der generellen Arbeitsbelastung zurechtkommt. Es ist interessant, wie Ressourcen für Coachings oder Trainings eingesetzt werden, anstatt diese Ressourcen gezielt in die Bekämpfung der Arbeitsbelastung zu investieren. Die unterschiedlichen Meinungen der Experten bezüglich Präventionsmaßnahmen lassen sich auch beim Ansatz der Hausärztin E3 erkennen. Sie spricht sich im Interview gegen Präventionsmaßnahmen wie verlängerte Pausen, Sport am Arbeitsplatz oder Yogakurse aus. Diese Maßnahmen würden sowieso nicht eingehalten und sorgten eher für ein schlechtes Gewissen. Sie sagt, das Wichtigste am Arbeitsplatz bezüglich der Burnout-Bewältigung seien Aufklärung, Wertschätzung und realistisch zu bewältigende Arbeit. Dieser mögliche Ansatz im Arbeitsumfeld der Betroffenen das deckt sich auch mit deren Aussagen. Dennoch ist auch das nicht das Zaubermittel, was ein Burnout verhindern kann, denn es spielt auch immer die persönliche Komponente eine große Rolle in der psychischen Gesundheit des Menschen. Und in diesem Fall decken sich auch die Aussagen der Experten, denn es liegt

in der Verantwortung eines jeden selbst, sich einzugestehen, wann man an seine eigenen Grenzen stößt beziehungsweise diese überschreitet. Es ist wichtig für sich selbst zu verstehen und zu fühlen, ab welchen Punkt die Belastungen an die eigene Substanz gehen und welche Maßnahmen man dann ergreifen muss, um eine Verschlechterung der individuellen psychischen Gesundheit zu verhindern. Die Prävention auf persönlicher Ebene lässt sich nicht verallgemeinern, denn hier hat jede Person eine andere Art, um einen Ausgleich und Zufriedenheit zu erlangen. Das kann für den Einen ein kompletter beruflicher Wechsel sein, für die Andere ist es der Sport oder die Kunst oder doch das Yoga, was hilft, eine gesunde Balance im Leben zu halten.

Die in dieser Arbeit durchgeführte Forschung basiert auf den Aussagen von drei betroffenen Personen und drei Experten. Da es sich bei dem Thema Burnout um ein sehr heikles und privates Thema handelt, wurde bei der Auswahl der Betroffenen das Kriterium „Führungskraft“ nicht weiter berücksichtigt. Aus diesem Grund hat es sich auch bei der Forschung als problematisch herausgestellt, den Fokus auf die Burnout-Prävention für Führungskräfte zu lenken. Insgesamt sind die Ergebnisse dieser Arbeit infolgedessen auch mehr auf die Allgemeinheit zu beziehen. In der Theorie lässt sich jedoch kein großer Unterschied in der Burnout-Prävention von Mitarbeitern und Führungskräften feststellen. Insbesondere am Arbeitsplatz scheint ein gemeinsames Konzept für alle Mitarbeiter ein sinnvoller Weg, effektive Präventionsarbeit bezüglich des Burnouts zu betreiben. Des Weiteren ist bei dieser Forschung zu beachten, dass nur drei Betroffene und drei Experten interviewt wurden und die Meinung und Erfahrungen zu dem Burnout-Syndrom sehr vielseitig und unterschiedlich sind. Diese Arbeit gibt nur einen kleinen Einblick in die Thematik des Burnout-Syndroms.

## 6 Fazit

Das Ziel der Bachelorthesis war es, Ursachen herauszufinden, die zu einem Burnout führen und durch welche präventiven Maßnahmen ein mögliches Burnout verhindert werden kann, konnte durch die angestellte Untersuchung zufriedenstellend erreicht werden. Die durchgeführten Interviews geben dem Leser dieser Arbeit zeigen einen Ausschnitt aus drei verschiedenen Lebensgeschichten, die eins gemeinsam haben – ein Burnout. Zusätzlich dazu wurden drei Experten eingeladen, um im Interview aus der Perspektive einer Hausärztin, eines Betriebsarztes und einer Vertreterin einer Krankenkasse, das betriebliche Gesundheitsmanagement und eine mögliche Burnout-Prävention zu beschreiben. Die Ergebnisse der Interviews verdeutlichen wie vielseitig ein Burnout ist.

Schon in der Literaturrecherche wurde die Abstraktheit des Burnout-Syndroms klar. Auch nach über 50 Jahren Forschung existiert bis heute noch keine einheitliche Definition, denn je nach dem wie eine Person das Burnout-Syndrom wahrnimmt und erlebt, ändert sich die Beschreibung. So wurden auch für diese Arbeit vier verschiedene Definitionen verwendet, um einen Überblick zu vermitteln. Ein zentraler Fakt der Burnout-Forschung liegt in der ICD-10-Regelung, die Burnout nicht als eigenständige Krankheit anerkennt, sondern nur als Phänomen, welches sich auf den beruflichen Kontext bezieht. Durch diese Regelung ist es schwer eine Diagnose zu stellen und es kommt oft zu dem Problem, dass ein Burnout fälschlich mit einer Depression verwechselt wird. Zum Teil decken sich zwar die Symptome, wie zum Beispiel eine verringerte Leistungsfähigkeit, starke Erschöpfung oder Niedergeschlagenheit. Jedoch beruht eine Depression auf anderen Ursachen als ein Burnout. Ein Burnout ist in den meisten Fällen an eine bestimmte Lebenssituation gekoppelt, währenddessen eine Depression oftmals alle Lebensbereiche umfasst. Aus einem Burnout kann sich mit zunehmenden Schweregrad eine Depression entwickeln, doch nicht hinter jedem Burnout steckt auch eine Depression. Ebenso kann jedoch auch eine „leichte“ Art der Depression oder anderer Krankheiten ein Burnout hervorrufen, in Form von Überforderung oder Unruhe. Um die Symptome eines Burnouts zu beschreiben wurde das 12-Phasen-Modell von Herbert Freudenberger und Gail North herangezogen. Dieses soll verdeutlichen durch welches Verhalten es zu einem Burnout kommt und welche Ursachen dahinterstecken. Auch in diesem Kapitel wird klar, dass ein solches Modell nur ein jeweiliges Momentum widerspiegelt und die beschriebenen Phasen nicht auf jede betroffene Person wie eine Schablone anwendbar sind. Bei den Symptomen ist das ganz genauso. Die Liste der Symptome eines Burnouts ist lang, jedoch charakteristisch sind Gefühle der Energielosigkeit, zunehmende emotionale und mentale Distanz zur Arbeit und eine verminderte berufliche Effizienz. Die Ursachen eines Burnouts zeigen, dass Menschen unterschiedlich mit Belastungen umgehen.

Die allgemeine Theorie, dass entweder die persönliche Verfassung oder das Unternehmen verantwortlich ist, ist falsch. Das zeigen auch die durchgeführten Interviews. Es ist immer ein Zusammenspiel beider Faktoren. Die Person, der Umstand und das Leben bringen unterschiedliche Komponenten, durch die schließlich der Zustand des Ausgebranntseins eintreten kann. Durch eine zu hohe Belastung im Arbeitsumfeld und des eigenen Systems, kann eine Instabilität entstehen, die zu einem Burnout führt. Um dieses im Endeffekt zu behandeln, hat die führende Literatur auch keine konkrete Antwort. Durch die Verschiedenheit der Beschwerden und Ursachen ist es auch kaum möglich, eine einheitliche Behandlung zu beschreiben, die auf die Allgemeinheit anzuwenden ist. Das Kapitel Präventionsmaßnahmen ist ein zentrales Thema für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit. Es wird die Relevanz von Resilienz beschrieben, die in beziehungsweise nach schwierigen Lebensumständen greift und dafür sorgt die psychische Gesundheit aufrecht zu erhalten. Die Resilienz ist ein entscheidender Faktor bei der Prävention, denn bereits überforderte Menschen können weniger Energie für präventive Maßnahmen aufwenden, als jene die noch belastbar sind. Und auch in diesem Fall lassen sich die beschriebenen Präventionsmaßnahmen nur verallgemeinern und zeigen nicht den einen Weg auf um ein Burnout zu umgehen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist hierbei von großer Relevanz für Unternehmen. Dieses soll zur menschengerechten Arbeitsgestaltung sowie dem Erhalt und der Förderung der Leistungsfähigkeit beitragen. Eine wichtige Voraussetzung für eine Prävention ist die Ansprechbarkeit und die Unterstützung bei Problemen, sowie die entgegengebrachte Wertschätzung für die erbrachte Arbeit. Auch eine intakte Informations- und Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, welche die Mitbestimmung und eine gemeinsame Suche nach Lösungen ermöglicht, kann für alle Beteiligten stressmindernd wirken. Persönliche Präventionsmaßnahmen stehen in einem sehr engen Zusammenhang mit Selbstreflexion, denn um einem Burnout-Syndrom vorzubeugen, ist es wichtig, achtsam mit sich und seiner Umwelt zu sein, um die ersten Anzeichen erkennen zu können. Wodurch entsteht die empfundene Belastung? Welche eigenen Bedürfnisse und Ziele werden vernachlässigt? Und welche Erwartungen und Vorstellungen bleiben unerfüllt? Denn ein Burnout kann eben auch ein Hilferuf von dem eigenen verdrängten, leidenden Selbst sein. Eine Aufforderung, auf die eigenen Bedürfnisse zu achten. Als Fazit dieser Arbeit ist festzuhalten, dass in jeder Betrachtung das Burnout-Syndrom unterschiedliche Ursachen, Behandlungen und Präventionsmaßnahmen mit sich bringt. Das hat auch die Forschung ergeben. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten und Versuche einem Burnout präventiv vorzubeugen, jedoch spielen viele verschiedene Faktoren mit in die Entstehung herein, die diese wieder nichtig machen können. Übergreifend kann man sagen, dass es im Arbeitsumfeld die Aufklärung, die Wertschätzung und eine menschenmögliche Arbeit ist, die einem Burnout entgegenwirken können. Auf der persönlichen Ebene wurde durch die Forschung und auch durch die Literatur die persönliche Resilienz und die Selbstreflexion als Hauptpräventionsmaßnahme erörtert. Es ist wichtig für sich selber zu verstehen und zu fühlen, ab welchen Punkt die Belastungen an die

---

eigene Substanz gehen und welche Maßnahmen man dann für sich selber ergreifen muss, um das zu verhindern. Diese Art der Prävention lässt sich nicht verallgemeinern, denn hier hat jede Person eine andere Art um einen Ausgleich und Zufriedenheit zu erlangen. Die Forschungsfrage konnte demnach umrissen werden, jedoch lässt sich keine eindeutige Antwort auf die Ursachenentstehung und Prävention geben. Es ist zu empfehlen, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement noch weiter an Relevanz und Aufmerksamkeit gewinnt, damit Unternehmen und Betriebsärzte in diesem Gebiet weiter ausgebildet werden können. Des weiteren ist es von höchster Relevanz, dass die Forschung über das Burnout-Syndrom nicht stagniert, sondern diese weiter fortgeführt wird, vorallem im Bezug auf die Covid-19-Pandemie und deren Auswirkungen auf de individuellen Stress.

## Literaturverzeichnis

Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim 1985, S. 227-255.

Mayring; Phillip: Design. In: Mey, Günter; Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden 2010. S. 225–237.

Mayring; Phillip: Qualitative Forschungsdesigns. In: Mey, Günter; Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. Wiesbaden 2020. S. 3-18.

Heinze, Thomas: Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München 2001.

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin Heidelberg 2016.

Kurz, Andrea / Stockhammer, Constanze / Fuchs, Susanne / Meinhard, Dieter: Das problemzentrierte Interview. In: Buber, Renate / Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden 2009.

Helfferrich, Cornelia: Leitfaden und Experteninterviews. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2019.

Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung – Zahlreiche Fallbeispiele – Hilfen zur Selbsthilfe. 5., überarbeitete Auflage. Heidelberg 2014.

Burisch, Matthias: das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 3., überarbeitete Auflage. Heidelberg 2006.

Scherrmann, Ulrich: Erste Hilfe bei Burnout in Organisationen. Ein Ratgeber für Führungskräfte und Personalverantwortliche, Wiesbaden 2017.

Thalhammer, Matthias / Paulitsch, Klaus: Burnout – eine sinnvolle Diagnose? Kritische Überlegungen zu einem populären Begriff. Wien 2014.

Rusch, Stephan: Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg 2019.

Elsässer, Jeanette / Sauer, Karin E.: Burnout in sozialen Berufen. Öffentliche Wahrnehmung, persönliche Betroffenheit, professioneller Umgang. Freiburg 2013.

Freudenberger, Herbert J. / Geraldine Richelson: Mit dem Erfolg leben. Was tun bei Berufskrisen und privaten Schwierigkeiten? Ratschläge (nicht nur) für Karrierege-  
wohnte. München 1983.

Müller-Timmermann, Eckhart: Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Krise. 7., überar-  
beitete Auflage. Freiburg im Breisgau, Basel, Wien 2012.

Querheim, German / Schreier, Maria: Betriebsstörung. Burnout- und Stressprophylaxe  
für Physio- und Ergotherapeuten, Berlin, Heidelberg 2014.

Wagner, Elisabeth: Psychische Störungen verstehen. Orientierungshilfe für Angehörige,  
Berlin, Heidelberg 2021.

König, Roland: Schnelle Hilfe bei Burnout. Leichtanwendbare Methoden für Psychothe-  
rapeuten, Coaches und Betroffene, Wiesbaden 2020.

Renneberg, Babette / Hammelstein, Philipp: Gesundheitspsychologie. Heidelberg 2006.

Seibold, Sven: Stress, Mobbing und Burn-out. Umgang mit Leistungsdruck – Belastun-  
gen im Beruf meistern, Berlin, Heidelberg 2022

Schwazer, Jasmin: Burnout in Teams. Ursachenanalyse und Ableitung von Vorbeu-  
gungsmaßnahmen, Wiesbaden 2020.

Waltersbacher, Andrea / Klein, Julia / Schröder, Helmut: Die soziale Resilienz von Unter-  
nehmen und die Gesundheit der Beschäftigten, in: Badura, Bernhard et. al.: Fehlzeiten-  
Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Berlin, Hei-  
delberg 2021.

Neuner, Ralf: Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Gefährdungsbeurteilung und Be-  
triebliches Gesundheitsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2019.

Bernatzeder, Petra C.: Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Praxisleitfaden für  
das Management psychischer Gesundheit, mit 58 Abbildungen, Berlin, Heidelberg 2018

Rochnowski, Sandra U.: Gesundheitsmanagement als personale Ressource der Le-  
bensstilmodifikation. Gesundheitsfördernde Maßnahmen und Nudges für Führungs-  
kräfte in Settings, Wiesbaden 2018

Heinze, Thomas: Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und For-  
schungspraxis. München 2001.

Kepper, Gaby: Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1996.

Hugl, Ulrike: Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping. Ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose, Wiesbaden 2013.

Jaggi, Ferdinand: Burnout praxisnah. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin 2021

Online Quellen:

Techniker Krankenkasse (Hrsg.): Entspann dich, Deutschland! TK-Stressstudie 2021. Unter: <https://www.tk.de/re-source/blob/2116464/9ff316aaf08870ed54aa8a664502ac67/2021-stressstudie-data.pdf> [23.07.2022]

SWICA.ch (Hrsg.): Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. Unter <https://www.swica.ch/de/ueber-swica/medien/medienstelle/medienmitteilungen/2022/studie-krankschreibungen-aus-psychischen-gruenden> [23.07.2022]

Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Was sind ICD- und OPS-Codes? Unter: <https://gesund.bund.de/was-sind-icd-und-ops-codes> [25.05]

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD. Unter: <https://www.dimdi.de/dynamic/de/klassifikationen/icd/> [25.05]

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD-10-GM Version 2022. Unter: <https://www.dimdi.de/static/de/klassifikationen/icd/icd-10-gm/kode-suche/htmlgm2022/> [25.05]

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): Kapitel XXI. Unter: <https://www.dimdi.de/static/de/klassifikationen/icd/icd-10-gm/kode-suche/htmlgm2022/chapter-xxi.htm> [25.05]

Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (Hrsg.): Basiswissen Kodieren. Eine kurze Einführung in die Anwendung von ICD-10-GM und OPS, Köln 2010. Unter: <https://www.dimdi.de/static/downloads/deutsch/basiswissen-kodieren-2010.pdf>, S. 8 [25.05]



Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD-11. Unter: [https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/\\_node.html](https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/_node.html) [25.05]

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (Hrsg.): ICD-11 für Mortalität- und Morbiditätsstatistiken (MMS). Unter: [https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/uebersetzung/\\_node.html;jsessionid=B63002E1324D07198511FF8881768E91.internet282](https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/uebersetzung/_node.html;jsessionid=B63002E1324D07198511FF8881768E91.internet282) [25.05]

Janker, Barbara / Waitz Martin (2019): Was ist das Burnout-Syndrom? Unter: <https://www.tk.de/techniker/gesundheits-und-medizin/behandlungen-und-medizin/psychische-erkrankungen/burnout-syndrom-2016416?tkcm=aaus> [26.05]

University of California, Berkeley Psychology: Christina Maslach. Unter: <https://psychology.berkeley.edu/people/christina-maslach> [01.06]

o.A. (2019): Burnout bei Führungskräften. Unter: <https://meinepsyche.de/burnout-bei-fuehrungskraeften/> [03.06]

Pronova BKK (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement 2018. Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung, 2018. Unter: [https://www.pronovabkk.de/media/downloads/presse\\_studien/studie\\_bgm\\_2018/pronovaBKK\\_BGM\\_Studie2018.pdf](https://www.pronovabkk.de/media/downloads/presse_studien/studie_bgm_2018/pronovaBKK_BGM_Studie2018.pdf) [10.06]

Keck, Martin E.: Burnout. Wie entsteht es? Wie wird es behandelt? Was ist der Zusammenhang mit Stress? Wie kann ich vorbeugen?, München o.A. Unter: [https://www.psych.mpg.de/2319598/Burnout\\_BroschureA5\\_171024LOW.pdf](https://www.psych.mpg.de/2319598/Burnout_BroschureA5_171024LOW.pdf) [10.06]

Buengeler, Claudia (2019): Wie steht es um das Wohlbefinden von Führungskräften? Unter: <https://www.uni-kiel.de/de/detailansicht/news/208-fuehrung-und-wohlbefinden/#> [20.06]

INITIATIVE auslandszeit GmbH (Hrsg.): Burnout bei Studenten. Unter: <https://www.nach-dem-abitur.de/burnout-bei-studenten/> [26.06]

Journals:

Ngamsri, Theofanis et. al.: Sport als Prävention und Therapie psychischer Erkrankungen. In: Ars Medici, 2020, 110(7), 224-228, Unter: <https://www.zora.uzh.ch/id/e-print/213226/1/Sport-als-Praevention-und-Therapie-psychischer-Erkrankungen.pdf> [01.07.2022]

---

Demerouti, Evangelia / Bakker, Arnold / Peeters, Maria / Breevaart, Kimberley: New directions in burnout research. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Volume 30 (5) 2021, S. 686-69, DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>

# Anlagen

## Interviewleitfaden Betroffene

### Begrüßung / Einstieg

- Dankbarkeit für Bereitschaft
- Thema Bachelorarbeit: Burnout Maßnahmen zur Burnout-Prävention für Führungskräfte als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Anonymität

### Erzählphase

- Können Sie mich mitnehmen in die Zeit, als sie gemerkt haben hier stimmt etwas nicht mehr mit mir, mir geht es nicht gut? Wie war das damals wie haben Sie sich gefühlt?
- Welche Auslöser / Ursachen haben zu dem Burnout geführt?
- Welche Gefühle leiteten Sie in der Zeit?
- Wie war die Beziehung zu Ihren Freunden und Familie in dieser Zeit?
- Wie haben Sie es aus dieser Phase herausgeschafft? Was hat Ihnen geholfen?
- Was haben Sie aus dieser Zeit gelernt? Was machen Sie heute anders als damals?
- Welche Maßnahmen helfen Ihnen für einen gesunden Umgang mit Stress?
- Was hätten sie sich damals von Ihrem Arbeitgeber gewünscht, sodass ein Burnout vielleicht verhindert werden könnte?
- Können Sie mir aus ihrer Sicht, aus dem Erlebten, das Burnout-Syndrom definieren?

### Nachfragen / Rückfragen

- Den Aspekt fand ich sehr interessant, können Sie mir dazu mehr erzählen?
- Können Sie mir ein Beispiel geben, was ein Trigger bei Ihnen war und wie sie gelernt haben mit ihm umzugehen?

### Ad-Hoc-Fragen

- Wie begründen Sie es sich, dass Burnout heutzutage so verbreitet ist?
- Hätten diese Präventionsmaßnahmen, die sie gerade beschrieben haben, damals Wirkung bei Ihnen gehabt? Hätten diese das Burnout aufhalten können?

## **Interviewleitfaden Experten E1 und E2**

### Begrüßung / Einstieg

- Dankbarkeit für Bereitschaft
- Thema Bachelorarbeit: Burnout Maßnahmen zur Burnout-Prävention für Führungskräfte als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Anonymität

### Erzählphase

- Wie sieht Ihr Alltag in Ihrem Fachgebiet aus?
- Welche Bestandteile hat das betriebliche Gesundheitsmanagement in ihrem Arbeitsumfeld?
- Wie würden Sie ihr Tätigkeitsfeld beschreiben, wenn es um das Thema Burnout geht?
- Können Sie mir einen Einblick geben, welche Maßnahmen zur Prävention eingesetzt werden?
- Was empfehlen Sie für einen gesunden Umgang mit Stress?
- Gibt es ihrer Meinung nach eine bestimmten Gruppe die auffällig Burnout-Gefährdet beziehungsweise betroffen ist?

### Nachfragen / Rückfragen

- Den Aspekt fand ich sehr interessant, können Sie mir dazu mehr erzählen?
- Können Sie mir mehr über diese Gesundheitstage erzählen?
- Gibt es Unterscheidungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft in den angebotenen Maßnahmen?
- Wie findet eine Wiedereingliederung in das Unternehmen statt?

### Ad-Hoc-Fragen

- Hatten Sie schon mal eine bestimmte Situation, in der sie sofort eingreifen mussten?
- Wie definieren Sie das Burnout-Syndrom?

## **Interviewleitfaden Experte E3**

### Begrüßung / Einstieg

- Dankbarkeit für Bereitschaft

- Thema Bachelorarbeit: Burnout Maßnahmen zur Burnout-Prävention für Führungskräfte als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Anonymität

#### Erzählphase

- Wie sieht Ihr Alltag in Ihrem Fachgebiet aus?
- Kommen Sie in ihrer Praxis mit Menschen in Kontakt, die von einem Burnout betroffen sind?
- Wie findet die Diagnose statt? Was sind für Sie sogenannte „Alarmglocken“?
- Was ist ihre persönliche Meinung, dass laut ICD-10 das Burnout-Syndrom nicht als Krankheit diagnostizierbar ist?
- Wie ziehen Sie den Unterscheid zwischen einem Burnout und einer Depression?
- Welche Präventionsmaßnahmen sehen Sie für Menschen die kurz vor einem Burnout stehen aber auch für denjenigen, der gerade durch ein Burnout gegangen ist?
- Wie definieren Sie einen gesunden Umgang mit Stress?
- Gibt es ihrer Meinung nach eine bestimmten Gruppe die auffällig Burnout-Gefährdet beziehungsweise betroffen ist?
- Wie definieren Sie das Burnout Syndrom?

#### Nachfragen / Rückfragen

- Den Aspekt fand ich sehr interessant, können Sie mir dazu mehr erzählen?
- Was schlagen sie dann ihren Patienten vor, was sie ändern können?
- Haben die betroffenen Personen Wünsche geäußert, welche Maßnahmen seitens des Unternehmens umgesetzt werden sollten, damit ein Burnout verhindert werden kann?

#### Ad-Hoc-Fragen?

- Denken Sie Home-Office-Maßnahmen oder Sport am Arbeitsplatz würden das Burnout-Risiko verringern?

## Tiefeninterview B1

*Hallo, herzlich Willkommen zum Tiefeninterview für meine Bachelorarbeit. Es geht um das Thema Maßnahmen zur Burnout Prävention bei Führungskräften als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Schön, dass Sie da sind und danke, dass sie sich die Zeit heute genommen haben. Wir können ja gleich mal reinsteigen in das ganze Thema und vielleicht können Sie mich mal mitnehmen in die Zeit als sie gemerkt haben: „Okay da stimmt irgendwas nicht mehr mit mir. Mir geht's grad nicht mehr gut.“ Und wie war das damals für sie, wie haben Sie sich gefühlt?*

Genau genommen hatte ich kurz vorher angefangen zu arbeiten an der Uniklinik in Wien. Kurz zurückgreifend – meine Mutter ist während meines Studiums verstorben, an Bauchspeicheldrüsenkrebs. Ich habe dann während meiner Studienzeit bei meiner Familie in Wien gewohnt, wo eine Tante von mir dann sehr stark in die Mutterrolle gegangen ist und kurz bevor ich dann angefangen habe zu arbeiten, ist sie ebenfalls an Krebs erkrankt und ist circa 3 Monate nachdem ich gearbeitet habe verstorben. Und das war dann so der Auslöser für die ganze Geschichte. Es war also eine exogen getriggerte Depression. Aufgefallen ist es mir eben dahin gehend, dass ich innerhalb kürzester Zeit sehr viel an Gewicht verloren habe, ich habe Schlafstörungen entwickelt, ich habe Angststörungen entwickelt und der Höhepunkt war dann, als ich plötzlich ausgeprägte suizidale Gedanken entwickelt habe. Also das war für mich damals gesehen der einzige Ausweg. Ich fühlte mich mit meiner Arbeit gefangen, ich fühlte mich auch in meiner Beziehung damals sehr gefangen. Und auch im Nachhinein waren es eben auch die Schlafstörungen, Konzentrationsstörungen, ich habe den Alltag kaum noch geschafft, wie zum Beispiel meine Wohnung sauber zu halten oder meine Unterwäsche zu waschen. Der Höhepunkt waren dann eben diese Selbstmordgedanken. Mauern um mich, und mein einziger Ausweg ist es mir die Pulsadern aufzuschneiden und in dem Moment kam dann grad eine sehr enge Freundin von mir ich solle jetzt kündigen. Man muss dazu sagen, zu dieser Zeit war es sehr schwer Jobs zu bekommen und ich hatte einen Ausbildungsvertrag über die vollen 7 Jahre Ausbildungszeit, das war ein Sechser im Lotto. Und ich bin dort in die Arbeit und habe meiner zuständigen Oberärztin gesagt, ich kann nicht mehr. Sie hat mich gefragt, ob sie mir irgendwie helfen kann und ich meinte ja gerne ich weiß ja sowieso nicht was ich machen soll und ich kam dann direkt auf die Psychiatrie. Da habe ich dann mit einer Psychiaterin gesprochen, die meinte ich muss sofort in den Krankenstand gehen. Ich meinte dann noch anfangs nein das geht nicht, ich bin Ausbildungsassistentin, ich muss arbeiten und meine 10 Nachtdienste machen. Das geht einfach nicht, das ist alles Urlaubszeit. Darauf sagt sie: „ja das ist alles recht und das sind auch schöne Argumente. Sie haben zum Glück noch niemanden schwer verletzt in Ihrer Arbeit, weil es ist ja auch ein verantwortungsvoller Job und das Wichtigste sie haben sich auch selbst noch nichts angetan.“ Daraufhin hat sie gesagt sie schreibt mich jetzt krank und hat mich auch noch was mitgegeben, um besser schlafen zu können. Weil ich ihr auch erzählt habe das auch so Schlafstörungen habe. Sie meinte sie vertraut mir, weil eigentlich hatte ich ja konkrete suizidale Gedanken geäußert und sie hätte mich stationär einweisen müssen. Mein nächster Schritt war, dass ich einen Psychiater angerufen habe und bin sofort in

Therapie gegangen. Ich war im Nachhinein relativ kurz weg, 3 Monate. Habe dann dort in der Zeit aber intensive Therapie betrieben. Anfangs zweimal die Woche, dann aber auch nach den drei Monaten arbeitsbegleitend sicher noch ein Jahr psychiatrische Therapie gemacht.

*Wenn ich nochmal konkret fragen darf, welche Auslöser beziehungsweise Ursachen haben zu dem Burnout bei Ihnen geführt?*

Ich habe angefangen mit der Ausbildung in der Uniklinik. Die Ausbildung hat damit begonnen, dass ich 4 Tage mit jemanden mitgegangen bin und am 5. Tag alles alleine machen musste. Ohne irgendetwas. Ich wusste nicht wie die Maschinen funktionieren, ich wusste gar nicht wie hier so der reguläre Ablauf ist und wenn ich gesagt habe das kann ich jetzt nicht, dann kam die Frage „Wieso? Sie machen das jetzt einfach und aus.“ Du wurdest extrem früh in eine unglaubliche Verantwortung hineingedrängt und das hat Ängste entwickelt. Du warst mit allen sehr alleine. Auch bei den OP's, es war nicht so das man nur kleine Operationen hatte, sondern sehr zeitig standest du dann auch bei Nierentransplantationen dabei und du hattest davon eigentlich keine Ahnung. Ich habe dann auch zwischendurch Andeutungen gemacht, und gesagt ja mir geht es irgendwie nicht so gut, das wurde eher ignoriert. Das ist halt so, daran musst du dich gewöhnen. So quasi sei doch froh, dass du diese Ausbildungsstelle hast. Also es war eine immense Arbeitsbelastung.

*Welche Gefühle leiteten Sie in dieser Zeit? Sie sagten ja gerade Sie hatten Angst, weil Sie auch viel allein gelassen wurden, was war da noch? Was hat Sie in dieser Zeit beschäftigt?*

Also die Angst war immer im Vordergrund. Das Gefühl von „Ich kann es einfach nicht, auch das Gefühl ich bin ein Betrüger, weil ich mache etwas was ich ja eigentlich gar nicht kann.“ Verstehen Sie was ich meine? Also ich bin eigentlich viel zu blöd für das Ganze. Flucht. Es war auch häufig dieser Gedanke von Flucht. Weg weg weg. Und später kamen dann auch wirklich diese suizidalen Gedanken, mit Todessehnsucht. Was auch sehr auffällig war, war dass der Freundeskreis immer enger wurde, die haben sich immer mehr von mir distanziert. Was viele auch eben in der Phase entwickeln, ist dass es sich immer nur um einen Punkt dreht, man ist in etwas gefangen und es dreht sich nur noch darum. Bei mir war es eben diese Angst. Das hat die Beziehung belastet und auch Freundschaften. Das ging soweit, dass Freunde zu mir gesagt haben, ich kann mit dir nichts mehr anfangen, suche dir bitte professionelle Hilfe. In meiner Beziehung war es damals auch nicht leicht. Der konnte dann irgendwann auch nicht mehr viel mit mir anfangen.

*Und als Ihre Freunde darauf aufmerksam gemacht haben, dass Sie sich professionelle Hilfe suchen sollen, was hat das mit Ihnen gemacht?*

Ich bin 1974 geboren. Ich komme vom Land. Psychische Erkrankungen gibt es da nicht. Burnout gibt es da nicht. Da geht man in den Wald, fällt den Baum und alles ist wieder gut. Das war für mich auch ein gewisses Schamgefühl. Auch die Reaktion von meiner Familie, kam die Aussage: „Wieso bist du so, sowas gibt es bei uns nicht.“ Also wie ich dann konkret wusste ich bin jetzt in diesem Burnout, kam die Antwort, ja also das verstehen wir jetzt nicht, sowas gibt es bei uns in der Familie nicht. Wieso bist du so? Und dann war bei mir eben auch das Gefühl wer soll mir denn helfen? Wie soll mir geholfen werden, ich habe auch gar nicht die Zeit dazu, ich bin in diesem Job drinnen der mich wahnsinnig fordert und aussaugt, wann soll ich denn bitte das machen, ich habe die Kraft gar nicht dazu. Weil ich in der Zeit wo ich nicht arbeite nur da sitzen möchte und die Wand anstarren möchte. Und ich wusste auch zu diesem Zeitpunkt nicht, wo ich hingehen sollte.

*Also war Ihr familiäres Umfeld auch kein Auffangnetz für Sie...*

Nein. Der eine Teil der Familie gar nicht. Der andere Teil bei denen ich dann gewohnt habe, konnten mich schon verstehen, jedoch waren die auch mit der Krebserkrankung ihrer Mutter, also meiner Tante beschäftigt. Ich habe mich ja auch immer mehr zurückgezogen, weil ich wollte ja auch in Wirklichkeit niemanden damit belasten, weil die waren ja schon belastet genug.

*Und dann sind Sie in Behandlung gegangen...*

Ja genau, dann bin in eine Behandlung gegangen. Das komische war, nachdem ich das Schlafmittel bekommen habe, und meine Psychologin auch sehr gut mit mir gesprochen hatte, kam dann auch mein Überlebenstrieb wieder. Dann habe ich gesagt, so möchte ich das nicht mehr weiter machen und habe einen weiteren Psychologen gefunden, der mich 8 Wochen krankgeschrieben hat. In der Zeit war ich zuhause und bin zweimal die Woche in Therapie gegangen. In meinem konkreten Fall war es eine Psychotherapie und es ging dabei auch in die Richtung Verhaltenstherapie. Ein großes Thema war auch meine Homosexualität und die Beziehung zwischen meinen Eltern. Aber im Endeffekt ging es hauptsächlich um das konkrete. Wo sind die Mechanismen, die mich getriggert haben und können wir diese Verhaltenstherapeutisch behandeln.

*Können Sie ein Beispiel geben, was ein Trigger bei Ihnen war und was sie gelernt haben, um im Alltag damit umzugehen?*

Also was mich immer wahnsinnig getriggert hat, war Kritik. Und ich auch das Thema Anerkennung, was sich ja im Endeffekt wieder um die Selbstliebe dreht. Also das Bedürfnis von außen gesagt zu bekommen du bist gut. Und wenn jemand Kritik geübt hat, hat das alles zerstört. Das hat wirklich tief getriggert. Wenn man jetzt eine Gruppe von 10 Leuten hatte und auch nur einer äußert Kritik, dann war man auf diesen einen fokussiert.



Damit habe ich gelernt für mich umzugehen, indem ich das ganze versucht habe zu spiegeln. Warum ist das so was ist denn eigentlich das Problem bei mir, weil vieles was dich triggert ist ein Problem was du selber mit dir hast. Und daran habe ich dann gearbeitet. Was stört mich an mir selber und der löst das vielleicht gerade in mir aus.

*Und was würden Sie sagen, was Sie heute anders machen als damals?*

Also was ich sicherlich anders mache, ist für sich selber einzustehen, das Berühmte Wort Nein. Viele die eben auch ins Burnout rutschen haben auch ein Thema mit Wertschätzung, mit Selbstanerkennung. Die sie eben häufig von außen suchen, sich komplett in ihrer Arbeit aufgeben um dann eben von außen die Bestätigung zu bekommen. Und das Wort Nein ist etwas, woran ich viel gearbeitet habe. Es funktioniert nicht immer ganz aber es funktioniert besser. Und das hat mir schon wahnsinnig geholfen.

*Welche Maßnahmen helfen Ihnen heute für einen Umgang mit einem gesunden Stress?*

Es ist eben das, alles nicht mehr so wichtig zu nehmen. Das was ich heute nicht lösen kann, kann ich auch morgen lösen. Es ist auch anzunehmen, dass es auch Dinge gibt die ich eben nicht kann. Ich muss nicht alles können. Das ist glaube ich auch im Bereich der Medizin sehr schwierig das anzunehmen. Dann eben die klassischen Sachen. Man geht raus, geht in die Natur, versucht sich gesünder zu ernähren. Auch offener zu leben. Ich lebe ganz offen meine Beziehung zu meinem Mann. Das hat mir wahnsinnig viel Stress genommen. Und auch eine gewisse Balance zu finden. Was auch in dem Job jetzt toll ist, dass ich Zeitreduziert arbeite. Und keine 5 Tage die Woche mehr. Und das ist einfach ideal. Für mich ist das ein unglaublicher Luxus. Arbeit ist schön, aber Arbeit ist nicht alles. Und das was einfach kostbar ist, ist die Zeit und eben auch die Freizeit. Und das hilft wahnsinnig. Ich kann nur jedem Menschen raten, der ein Burnout hat oder hatte, auch da anzusetzen. Oder eben auch für sich einen Job zu suchen, den man wirklich gerne machen möchte. Und dann eben auch den Mut zu haben das auch zu machen, denn wenn einem etwas Spaß macht dann macht es eben auch keinen Stress. Ich denke auch immer das was man am längsten durchhält, das ist das was einem in Wirklichkeit belastet. Und das ist eben die Arbeit. Das ist so ein Pflichtgefühl in uns drinnen. Da verzichte ich lieber auf Essen und Schlafen und auf Freunde so lang das noch irgendwie geht.

*Hätten sie sich damals vorstellen können, dass Sie wieder ein glückliches und vorallem gesundes und ausgeglichenes Leben führen?*

Nein. In dieser Situation damals konnte man sich sowas gar nicht vorstellen, aber so wie ich angefangen habe, die Hilfe anzunehmen habe ich den Heilungsprozess begonnen. Und ich bin heute überzeugt, wenn man das für sich annehmen kann, für sich einzustehen ja ich bin da und ich habe eine totale Erschöpfung, denn Burnout ist ja nichts anderes als eine totale Erschöpfung auf seelischer, körperlicher und geistiger

Ebene. Wenn ich das annehme, dann glaube ich ist das der erste Schritt zur Heilung. Aber in der Situation drinnen konnte ich mir das niemals vorstellen. Es war wie in einem schwarzen Loch zu sitzen und am Ende war ja auch das Gefühl von in einem Raum sitzen, in dem die Wände immer näherkommen, also das Gefühl der totalen Gefangenheit, habe ich wirklich auch körperlich gespürt.

*Wie begründen Sie es sich, dass heutzutage Burnout so eine Ausprägung hat?*

Ich aus meiner Beobachtung raus, denke dass wir eine unglaubliche Leistungsgesellschaft sind, die sich so nach Außen orientiert. Was repräsentiere ich – mein Haus, mein Auto, meine Frau, mein Swimmingpool. Das muss aus der Sicht desjenigen finanziert werden, also arbeite ich bis zum Umfallen. Und wenn wir uns konkret München auch anschauen, ist auch meine Erfahrung, dass hier alles sehr teuer ist. Selbst das Wohnen, und wenn schon 2/3 deines Gehaltes allein für eine Wohnung drauf gehen, dann ist das ein unglaublicher Stress. Dann muss man eben arbeiten, arbeiten, arbeiten und sich vielleicht auch noch einen zusätzlichen Job nehmen. Aber ich sehe aus meiner Sicht eben auch eine sehr oberflächliche Gesellschaft, die sich eben auch nur nach Oberflächlichkeit definiert. Es muss uns immer gut gehen und dadurch redet auch kaum über etwas anderes weil es geht uns ja sowieso gut. (Ironie) Denn ich habe ja meine neue Chanel Tasche und den neuen BMW. Das glaube ich eben, dass das ein Burnout fördert. Unser äußeres Erscheinen spiegelt aber nicht unser inneres wieder und vielleicht sind wir innerlich ganz anders und wären mit viel weniger Dingen zufrieden und bräuchten das alles eigentlich gar nicht. Das ist eben der gesellschaftliche Druck.

*Was hätten Sie sich damals von ihrem Arbeitgeber gewünscht, dass es nicht zu einem Burnout kommt, gewünscht? Ihre private Situation damals hätte man nicht ändern können, aber wie hätte Ihr Arbeitgeber besser sein können?*

Das, was am wichtigsten gewesen wäre, wäre das Hinschauen und Zuhören. Zu merken, dass das irgendwas nicht richtig läuft. Ich hätte mir gewünscht, dass es dort Menschen gegeben hätte, zu denen ich hätte gehen können und die mich verstehen. Die sagen ich höre dich, ich verstehe dich, was können wir jetzt tun damit es dir wieder besser geht. Und das war halt nicht der Fall. Aber vielleicht hätte ich auch früher den Mut haben müssen etwas dagegen zu tun und zu sagen hey so geht's nicht. Eben Anlaufstellen zu haben, wo man sich auch mal ausheulen darf, ohne was zu verlieren, ohne als Weichei oder Versager dastehen zu müssen.

Für mich sind die Menschen, die sich selbst eingestehen, dass sie eine Veränderung brauchen, wirkliche Helden.

*Das sind schöne Schlussworte. Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihr Vertrauen, dass Sie Ihre Geschichte mit mir geteilt haben. Ich wünsche Ihnen alle Gute.*

## Experteninterview E1

*Herzlich Willkommen, heute zu unseren Experteninterview. Es geht um das Thema „Burnout Prävention bei Führungskräften als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements“. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, heute mit mir das Interview zu führen. Am besten wäre es, wenn Sie sich jetzt einfach mal vorstellen und mir einen Einblick in Ihre Arbeit bei der Krankenkasse geben.*

Hallo. Ich bin 24 Jahre alt und arbeite bei einer gesetzlichen Krankenkasse in dem Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements, kurz BGM. Genau, und mein Spezialgebiet ist auf jeden Fall das Thema der psychischen Gesundheit.

*Und können Sie mir einen Einblick geben, welche Bestandteile das betriebliche Gesundheitsmanagement innehat?*

Ja also, der Alltag ist wirklich dieser BGM-Zyklus nachdem wir vorgehen und die Analyse in den verschiedenen Betrieben. Welche Wünsche haben die Mitarbeiter vor Ort, was wird eigentlich benötigt, also welche Themengebiete werden gebraucht. Da gibt es ja die großen Themengebiete: Ernährung, Bewegung, psychische Gesundheit, Stress und Sucht. Wir analysieren dann die ganze Sache und schauen was im jeweiligen Betrieb benötigt wird, und planen welche Maßnahmen wir im Unternehmen umsetzen können. Dabei werden auch Partner mit engagiert. Dann wird die ganze Sache an einem Gesundheitstag umgesetzt. Und dann wird evaluiert, was hat das ganze gebracht, wie können wir den nächsten Gesundheitstag umsetzen und was können wir das nächste Mal auch anders machen.

*Und wie sieht Ihr Tätigkeitsfeld speziell bei dem Thema Psychische Gesundheit beziehungsweise Burnout aus?*

Mein Arbeitgeber hat auch selber Angebote, die wir bei dem Thema Psychische Gesundheit einsetzen. Unter anderem ist das der sogenannte Balance-Check. Das ist quasi eine Stress-Typ-Bestimmung, um zu schauen, wie verarbeitet das Herz den Stress in dem Alltag, den die Menschen durch die Arbeit aber auch im Privaten erleben. Es wird gemessen wie das Herz darauf reagiert und was dabei der Unterschied zwischen dem subjektiven und dem objektiven Wert ist. Um das ganze ein bisschen greifbarer zu machen. Und eben auch zu sehen ok Stress wirkt sich eben auch auf mein Herz auf, das ist nicht nur eine Kopfsache. Vielen denken ja auch ja Stress gehört ja auch irgendwie mit dazu, weil es ja heutzutage die ständige Aussage ist, wenn ich kein Stress habe dann bin ich faul. Aber das ist totaler Quatsch. Ansonsten haben wir dann eben noch unseren Partner, die auch ganz verschiedene Vorträge und Workshops zu Themen wie Resilienz, Achtsamkeit, wie man auch mit Schlaf umgeht. Da gibt es eben auch ganz verschiedene Sachen auf die wir damit eingehen.

*Können Sie mir nochmal diesen besagten Test näher beschreiben, den Sie in den Unternehmen anbieten?*

Wir werden von Unternehmen angefragt oder wir gehen auf die Führung zu, das ist immer unterschiedlich. Wenn das Thema BGM interessant für die Unternehmen ist, dann sind wir an den Gesundheitstagen in den Firmen. Der Balance-Check ist keine Medizinische Messung, das dürfen wir nicht, weil wir ja keine Ärzte sind. Bei dem Test bekommt der Proband einen Ohrclipper an Ohr und so werden dann die Schallwellen vom Herzen gemessen, das nennt man Herzratenvariabilität (HRV) und das ist der Wert, der zeigt, wie variabel das Herz schlägt. Je flexibler das Herz ist und um so mehr es sich auf die Atmung einstellen kann, umso besser ist es trainiert und um so besser kann das Herz auch mit Stress umgehen. Wenn die Herzfrequenz aber die ganze Zeit gleich ist beim Ein- und Ausatmen, dann sind das quasi schlechte Werte. Durch die Ergebnisse können wir den Leuten unsere Einschätzung geben, wie es beim Herzen aussieht, auch wenn sie am Anfang vielleicht gesagt haben nö ich habe nicht so viel Stress aber das Herz nimmt dann den Stress eben doch stärker wahr. Es ist jedoch auch nur eine Situationsabhängige Messung und es kommt eben auch auf äußere Umstände an, wie zum Beispiel haben Sie davor geraucht oder Kaffee getrunken. Aber es ist eben ein ungefähre Richtwert, um den Leuten eben auch zu zeigen wie dein Körper auf den Stress im Alltag reagiert. Und wir können dann so eben auch Empfehlungen aussprechen was man da machen kann. Es gibt zum Beispiel Entspannungstechniken, Ausdauertraining, alles was auch das Herz fördert.

*Und wenn jetzt jemand bei dem Test einen schlechten Wert des Herzens zeigt, welche Maßnahmen empfehlen Sie dann für denjenigen?*

Besonders jetzt bei der Messung empfehlen wir Ausdauertraining, um das Herz eben auch zu trainieren. Und zusätzlich eben auch Entspannungstechniken, wie die Progressive Muskelentspannung nach Jacobsen, autogenes Training und Meditation. Meditation ist dabei mit meine Lieblingsentspannungsübung, da ich festgestellt habe, dass die Menschen die viel meditieren eine geringe Belastung haben. Viele sagen aber auch, sie können damit gar nicht viel anfangen, weil es für sie nicht greifbar ist und viele wissen eben auch nicht was bzw. wie sie das machen sollen. Aber wenn man das eben auch mal ausprobiert und merkt was das mit dem Körper anstellt ist schon der blanke Wahnsinn. Sonst empfehlen wir aber auch Yoga oder Pilates, alles wo Atemtechniken dabei sind.

*Sie als Vertreterin einer Krankenkasse, machen das jährlich oder monatlich diese Gesundheitstage? Oder sind das fortlaufende Sitzungen?*

Das ist unterschiedlich. Wir arbeiten mit Unternehmen zusammen, zu denen wir quartalsweise oder auch jährlich kommen. Mit anderen erstellen wir eine Art Seminarreihe, wie zum Beispiel mit dem Uniklinikum Dresden. Da geht es dann sehr viel um die Psy-

chische Gesundheit von Führungskräften und insgesamt auch um das Thema Führung, was ja auch ganz viel mit der Psyche der Mitarbeiter zu tun hat. Die Führung hat ja einen enormen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Es kommt im Generellen immer darauf an, wie viel die Firmen Zeit aufbringen wollen und wieviel sie sich auch leisten können, wir übernehmen zwar größtenteils die Kosten, jedoch gibt es immer auch einen Eigenanteil.

*Wenn Sie dann bei der Uniklinik sich intensiv auch mit der psychischen Gesundheit von Führungskräften auseinandersetzen, gibt es dann da nochmal Unterscheidungen zu den vorherbeschriebenen Maßnahmen?*

Konkret kann ich da noch nicht drauf eingehen, aber wir schulen die Leute über die Themen, was ist gesunde Führung, was ist gesunde Kommunikation auch Resilienz und Zeitmanagement sind große Themen. So zeigen wir auch die Auswirkungen auf ihre Mitarbeiter. Dabei werden eben dann auch die schon beschriebenen Praxisteile umgesetzt, wie Ausdauertraining oder Yoga und Meditation. Parallel laufen eben dann auch Coachings für die Mitarbeiter, wo es auch ganz viel um das Thema Resilienz geht. Was habe ich für Ressourcen, wie kann ich die einsetzen, wann muss ich mir selber auch mal eingestehen das ich runterfahren muss, genau.

*Gibt es Vorteile für die Krankenkassen, dass sie solche Präventionsmaßnahmen in Unternehmen anbieten?*

Ich möchte vorallem den Leuten zeigen wie wichtig es ist auf seine Gesundheit zu achten. Auf der anderen Seite ist es für uns auch schön, durch die Gesundheitstage neue Leute kennenzulernen und uns bei ihnen als Krankenkasse vorzustellen. Aber generell ist es für jede Krankenkasse besser, wenn die Mitglieder nicht oft krank sind, denn das muss ja bezahlt werden. Wenn wir dann also präventiv vorgehen und BGM in den Firmen anbieten, versuchen wir selbstverständlich auch allgemein bei der Gesundheit der Menschen was zu verändern und da auch ein Bewusstsein zu schaffen.

*Sie haben eben angesprochen, was die Bereiche sind, die sie als Krankenkasse zur Prävention anbieten. Hatten Sie auch schon mal das Gefühl in eine bestimmte Situation eingreifen zu müssen?*

Ne, dass ich jetzt zu den Leuten sage sie brauchen eine Therapie oder sollen ein intensives Gespräch mit dem Vorgesetzten führen, das darf ich gar nicht. Ich bin ja kein Arzt. Weder kann ich ein Burnout diagnostizieren noch darf ich da meine eigene Meinung mit einbringen. Ich versuche dann eher mit dem Menschen, der vor mir sitzt ins Gespräch zu kommen und da irgendwie weiterzuhelfen. Ich denke es liegt dann in der Verantwortung von jedem selber, wie man dann weiterarbeitet oder man sich über einen Wechsel nachdenkt.

*Was würden Sie Unternehmen empfehlen, wie ein richtiger Umgang mit Stress aussehen könnte?*

Also auf jeden Fall sollten Unternehmen betriebliches Gesundheitsmanagement anbieten. Das finde ich sehr wichtig. Der Stress, der jetzt gerade wieder auf jeden von uns zukommt, ist enorm. Viele Leute haben über die Zeit von Corona zugenommen, haben Süchte entwickelt. Man muss da überall aufklären und ansetzen. Und das ist eben ganz wichtig für die Firmen. Wichtig ist auch, dass die Führungskräfte sich eben auch eingestehen, dass sie für einen sehr wichtigen Teil der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter verantwortlich sind und dass es da eben auch für diese Leute Schulungen gibt, wie man sich selbst führt, bevor man jemanden anderen führt. Genau das denke ich ist sehr wichtig. Aber auch das sich Unternehmen mit den Themen Wiedereingliederung beschäftigen.

*Können Sie mir aus Ihrer Sicht das Burnout Syndrom abschließend definieren, so wie Sie es aus Ihrer Expertise wahrnehmen?*

Burnout zu definieren ist sehr schwierig. Denn es wird ja von jedem unterschiedlich wahrgenommen. In meinen Augen ist es einfach purer Stress und zu viel Stress auf einem Zeitraum für dann eben zu einem Zusammenbruch und der Kopf zumacht. Ich finde es aber echt schwierig. Aber aus meiner Erfahrung und dem Erlebten habe ich immer wieder von Menschen das Feedback bekommen, sobald sie Sport gemacht haben, haben sie wieder Glücksgefühle und Lebensgefühle zurückbekommen. Und ich bin davon überzeugt, dass es in die Richtung Psychische Gesundheit geht, dass das Gefühl von glücklich sein extrem wichtig ist und so habe ich mitbekommen, dass denen Sport eben extrem guttut und sie so einen Ausgleich schaffen konnten.

*Und gibt es Ihrer Meinung nach eine bestimmte Gruppe an Burnout Gefährdeten beziehungsweise Betroffenen?*

Also ich finde es ist immer unterschiedlich. Also wenn wir jetzt beispielsweise unsere Messungen machen, was ich vorhin erzählt habe, dann sind es meistens die Leute ab 40 bis 50 die einigen bei denen es ein bisschen schlechter wird. Die jungen Leute, sind da weniger gefährdet. Ich will aber damit nicht sagen, dass die nicht auch viel Stress haben. Aber das man Burnout direkt auf eine bestimmte Gruppe beziehen kann ist meiner Meinung nach nicht möglich. Das was ich aber bis jetzt so mitbekommen habe, schaffen sich Frauen mehr in Ausgleich beziehungsweise sind offener für Präventionsmaßnahmen als die Männer, auch wenn man das nicht pauschalisieren kann.

*Ja herzlichen Dank für Ihre Zeit und das Interview und ihre Expertise. Ich wünsche Ihnen alles Gute.*



## Experteninterview E2

*Hallo. Vielen Herzlichen Dank, dass Sie sich heute die Zeit genommen haben als Experten zu dem Thema Burnout Prävention bei Führungskräften als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements mir ein Interview durchzuführen. Sie sind Facharzt bei einem großen Automobilkonzern, für die Niederlassung in München, können Sie mir einfach mal einen Einblick in Ihren Alltag, in Ihr Fachgebiet geben?*

Wir sind im Gesundheitsdienst einmal für die gesetzlichen Arbeitsschutzmaßnahmen verantwortlich, wir sind in der Verantwortung diese umzusetzen und den gesetzeskonformen Arbeitsschutz sicher zu stellen. Zusätzlich bietet unser Unternehmen auch eine Reihe an betrieblichen Gesundheitsförderungen an. Neben den Sprechstunden bei uns gibt es auch die Möglichkeit die Ambulanz bei uns wahrzunehmen bei akuten Erkrankungen, auch für die akute Überforderung. Außerdem bieten wir auch eine große Anzahl an Seminaren und Gesundheits-Teachings an, um eben auch bei dem Thema psychische Gesundheit einzuhaken und dem dann vorzubeugen. Dabei wollen wir auch das Gesundheitswissen stärken und unsere Führungskräfte eben auch damit ausstatten.

*Welche Bestandteile hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement bei Ihrem Arbeitgeber konkret?*

Wir haben die Betriebsärzte, die für ihren Bereich zuständig sind, diese stehen für Sprechstunden und Beratungen zur Verfügung, es gibt Mitarbeiter die die Ambulanz besetzen, die den Notarzdienst besetzen. Dann haben wir noch eine Reihe an Gesundheitsmanagern und Betriebssanitätern. Die Gesundheitsmanager können mit Fachbereichsansprechpartnern zum Beispiel Themen der Gesundheitsfürsorge oder generelle Teachings in den Fachbereichen anbringen.

*Was ist Ihr konkretes Tätigkeitsfeld, wenn es um Burnout geht?*

Ich habe direkten Kontakt zu den Mitarbeitern. Sie können sich in Sprechstunden melden, und ich versuche aufzuzeigen, wo ich ihnen helfen kann, kann ihnen auch zeigen wo er selber auch die Hilfe benötigt. Ich horche tatsächlich erstmal, ob das weiter beraterrelevant ist, ob er tatsächlich so schwer krank ist. Teilweise wollen die Mitarbeiter auch nur mal den Frust von der Seele reden. Teilweise benötigen sie auch wirklich konkret Hilfe und da müssen wir eben externe Berater weiterempfehlen. Wir stellen klar, wie man sich externe Hilfe besorgen kann, wer als Ansprechpartner zur Verfügung steht und wer für diese themengebiete Psychische Erkrankung der erste Ansprechpartner draußen wäre. Und da zeigen wir auch wie draußen die Sprechstunden funktionieren und erklären wie Gespräche mit Psychotherapeuten aussehen. Teilweise, wenn zum Beispiel Suizidalität vorliegt müssen wir dann eben auch sofort Hilfe leisten oder eben den Transport ins Krankenhaus veranlassen.



*Und es ist dann auch so dass Sie ein Burnout diagnostizieren?*

Diagnostizieren können wir nicht. Es gibt ja nur Symptomkomplexe, an denen wir uns orientieren können. Die Mitarbeiter sind aber in der Regel schon informiert und ihnen ist die Symptomatik bewusst. Das heißt vielfach kommen die wirklich schon mit gezieltem Verdacht zu uns in die Sprechstunde und suchen bei uns eben dann Hilfe. Wie können sie sich besser strukturieren, oder ob es um den Arbeitsplatz geht und wir konkret bei einem Arbeitsplatzwechsel unterstützen können. Oder eben herauszufinden, wo genau die Überforderung beziehungsweise die Belastung ist um diese dann eben gezielt zu minimieren. Und unsere Aufgabe ist ja nicht die Behandlung. Das dürfen wir auch nicht. Wir sind Arbeitsmediziner und dementsprechend haben wir auch keine Kassenzulassung. Also eine Behandlung ist uns nicht gestattet. Wir beraten, wir vermitteln und zeigen Wege auf, wie man mit dem Arbeitspensum zurechtkommt. Dabei suchen wir dann den Kontakt zur Führungskraft, den Kontakt zum Betriebsrat. Wir zeigen bei uns eben auch Trainings, in denen es auch vielfältige Angebote gibt. Ansonsten zeigen wir dann eben auch, wie man sich extern professionelle Hilfe dringend suchen kann und an wen man sich wenden kann.

*Können Sie mir einen Einblick geben was dann solche Maßnahmen sind, die Sie dann im Ernstfall auch anbieten, Sie haben gerade auch die verschiedenen Trainings angesprochen, wie sieht so etwas aus?*

Es gibt bei uns viele Player, die solche Trainings anbieten. Sei es Resilienz, Psychische Gesundheit, Burnout-Prophylaxe-Kurse. Die können wir dann eben vermitteln und auch zeigen, wo man sich dann eben auch diese Kurse buchen kann. Das wäre aber auch der zweite Schritt. Der erste Schritt bei uns wäre, wenn der Mitarbeiter eben einfach nur ein bisschen Unterstützung benötigt, wie ihm das Arbeitspensum über den Kopf wächst. Dann wäre es ja als erstes tatsächlich bei uns gut aufgehoben, wenn wir ihm ein paar Basis-Tipps mitgeben. Sei es ihnen zu zeigen wie Digitalhygiene ausschaut, auch zu zeigen, wie man seine Arbeit besser strukturieren kann, besser mit dem Thema Homeoffice und Arbeit klarzukommen, sich besser mit To-Do-Listen zu arrangieren, um eben nicht Themen ständig vor sich her zu tragen, oder nicht mehr schlafen zu können. Also da sind die Mitarbeiter schon mal ziemlich gut in den Sprechstunden bei uns aufgehoben und beraten. Wenn wir aber das Gefühl haben oh ok das reicht nicht aus dann geben wir wie schon gesagt eben die Unterstützung durch Trainings oder empfehlen dann, sich direkt in professionelle Hände zu begeben.

*Und bezüglich dieser besagten Trainings, finden diese dann gezielt für Mitarbeiter statt, die als Burnout gefährdet gelten oder sind diese pauschal für alle zugänglich?*

Nein diese Trainings stehen allen zur Verfügung. Die sind nicht an irgendwelche Bedingungen geknüpft, noch werden diese Bedingungen abgefragt. Das obliegt der strengen Ärztlichen Schweigepflicht. Diese Trainingseinheiten werden dann von externen

Dienstleistern wie Psychologen oder Ärzten gehalten aber auch manchmal von internen Mitarbeitern. Häufig sind es aber eben auch Lifecoaches, die zeigen, wie man mit einer generellen Arbeitsbelastung zurechtkommt. Teilweise sind diese dann je nach Team angepasst, so dass sie sich eben dann nur an Führungskräfte richten oder nur an Mitarbeiter.

*Können Sie mir einen Einblick geben, welche Maßnahmen zur Prävention innerhalb dieser Coachings eingesetzt werden? Und was empfehlen Sie in Ihren Sprechstunden?*

Das sind dann eben die Basismaßnahmen, dass man eben auf seinen Arbeitsalltag achtet, Pausen wahrnimmt und eben auch die Freizeit bewusst als diese wahrnimmt und dann sich auch frei von der Arbeit macht. Und die Arbeit eben nicht mit nach Hause nimmt, die Geräte strikt ausschaltet um seine Pausen aktiv zu zelebrieren, damit man die Batterien besser aufladen kann. Es kann aber auch sein, dass wir gezielt Führungskräfte beraten, Stress aus den Teams zu nehmen, um nicht nur eine disziplinarische Führungskraft, sondern eben sachliche Führungskraft zu haben, um da Themen besser zu strukturieren oder Belastungen oder Verantwortung von den Mitarbeitern nehmen zu können, damit diese mit dem Arbeitspensum besser zurechtkommen. Das kann aber auch sein, dass wir empfehlen, dass wenn die Arbeitsbelastung aus dem Setting oder der Arbeitsumgebung kommt, dass wir dahingehend beraten. Ein Arbeitsmediziner muss dann dahingehend aufmerksam sein, ob generelle Signale aus dem gesamten Team kommen und da schon eine Überforderung im Team herrscht und sich dann eben bei den Arbeitsplatzbegehungen die Führungskraft schnappt und dementsprechend instruiert und auf die Arbeitsbelastungen besser achtet.

*Und wenn ein Mitarbeiter ein Burnout erlitten hat, wie findet eine Wiedereingliederung statt?*

Die Wiedereingliederungen sind gesetzlich geregelt. Das wird eins zu eins umgesetzt, das heißt, wenn mehr als sechs Wochen eine Arbeitsunfähigkeit vorliegt, dann wird diese Eingliederung entsprechend mit den Schnittstellenpartnern angeboten. Schnittstellenpartner sind Bereichsarzt, Betriebsrat, Führungskräfte und Ansprechpartner vom Personalwesen.

*Gibt es Ihrer Meinung nach eine bestimmte Gruppe an Betroffenen?*

Ne das ist tatsächlich ein sehr buntes Bild. Ich könnte das jetzt nicht an einer Gruppe festmachen. Ich wüsste jetzt auch keine wissenschaftlichen Daten, die das auf eine Altersgruppe oder einen Verantwortungsbereich irgendwie widerspiegelt. Also das ist tatsächlich ein bunt gemischtes Bild. Das trifft alle. Das ist ja auch die klassische Charakteristik des Burnout-Gefährdeten, der eben die Arbeit sehr ernst nimmt, Themen mit hoher Verantwortung ausführt und ein perfektionistischer Typ ist.

*Haben Sie das Gefühl, dass die Gefährdung von Burnout durch die Zeit der Covid-19-Pandemie zunimmt?*

Das könnte so sein und das wäre aus meiner Sicht zu erwarten, dass das zunimmt. Einfach durch diese fehlende räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit. Das man da eben eher gefährdet ist, nochmal abends den Laptop anzuschalten, außerhalb der Arbeitszeit und dann ist die Gefahr groß, dass man sich eben nicht an einen 8-Stunden Tag hält und somit die gesetzlich geforderten Arbeitszeiten überschritten werden. Aber dafür kenne ich auch keine Wissenschaftlichen Daten, dass das tatsächlich so zunimmt.

*Was empfehlen Sie für einen gesunden Umgang mit Stress?*

Für einen gesunden Umgang mit Stress muss man sich tatsächlich immer klar machen, wann man auch unter Stress steht, und ein gewisses Körpergefühl und ein Gefühl für einen selbst, vor allem der Alarmsignale müssen glaube ich da sein. Dann weiß man nämlich genau, ok ja jetzt stehe ich zwar unter Strom, aber kann das immer noch gut meistern, weil ich auch wieder lohnende Pausen habe und regulierte Auszeiten und Freizeitphasen. Urlaube und Auszeiten, in denen man sich wirklich wieder erholen kann. Und die Batterien sprichwörtlich wieder aufladen kann. Um dann auch wieder für so einen Stress gewappnet zu sein. Denn dann ist die Gefahr groß, dass positiver Stress umschlägt in einen negativen Stress der dann entsprechend belastend sein kann und dann irgendwann auch krank macht. Und solange dieses Bewusstsein da ist, was Stress ist und wann es Stress für mich bedeutet. Wann schaffe ich das auch wieder aufzuholen. Und dann auch wieder aufzuholen und da auch wieder rauszukommen und aufzuladen. Dann sind eigentlich schon alle Bedingungen geschaffen, um in solchen Momenten gewappnet zu sein und aufzupassen.

*Das sind doch schöne Schlussworte. Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre Expertise.*

## Experteninterview E3

*Hallo! Schön, dass Sie sich die Zeit genommen haben heute mit mir zu sprechen. Heute geht es um das Thema Burnoutprävention bei Führungskräften. Das ist mein Thema der Bachelorarbeit, deswegen sind wir heute hier zusammengekommen. Ich darf Sie als Fachärztin der Allgemeinmedizin betiteln und deswegen zählen Sie auch als Expertin für meine Bachelorarbeit. Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben heute. Ich würde jetzt beginnen. Vielleicht können Sie mir zuerst Einblick in Ihre tägliche Arbeit in Ihrer Praxis geben und wie Ihre Arbeit aussieht.*

Wir sind eine große Gemeinschaftspraxis im Umkreis von München und betreuen im Quartal circa zweitausendsiebenhundert Patienten, was ein sehr breites Feld darstellt. Wir decken kardiologisch, hausärztlich, rheumatologisch sehr viel ab. Internistisch auch und da ich hausärztlich tätig bin, habe ich dann natürlich auch viele psychologische Themen. Dazu gehören Belastungssituationen durch Corona, Burnouts, Depressionen, Essstörungen. Da ist schon auch sehr viel vertreten und das betreuen wir hausärztlich von eher etwas überdurchschnittlich altem Klientel bis hin zur Jugend. Genau das ist unser Bereich, den wir abdecken.

*Sie haben jetzt gerade schon beschrieben, dass Sie auch Menschen in Ihrer Praxis empfangen die Probleme mit ihrer Psyche haben. Sind Sie da auch schon mal direkt mit Betroffenen Menschen von Burnout in Berührung gekommen und können Sie mir vielleicht*

*Näheres dazu erzählen?*

Ja also natürlich haben wir Patienten, die in Richtung Burnout bis zum akuten Burnout gehen, oftmals fängt man die auch noch vorher ab, aber manche sitzen schon tief drinnen in ihrer Burnout Symptomatik und ja, die haben wir schon des Öfteren.

*Wie findet denn so eine Diagnose statt? Vielleicht haben Sie da ein Beispiel, von dem Sie erzählen können. Also ist es dann so, dass die Menschen von alleine zu ihnen kommen und sagen ich hab jetzt ein Burnout oder sagen sie mir gehts nicht gut und ich hab die und die Probleme?*

Also normalerweise kommen die Patienten nicht, weil sie wissen, dass sie ein Burnout haben, sondern weil sie in Not sind, weil sie meistens nicht mehr schlafen können, sich nicht mehr konzentrieren können, überlastet sind. Oft ist es auch eine mangelnde Wertschätzung am Arbeitsplatz, wobei es häufig ja im Arbeitsbereich auftritt, aber die Ursachen liegen auch im privaten Bereich. Das heißt, Patienten machen einen Arzt Termin bei uns aus und wollen erstmal Beratung oder vielleicht auch eine Krankmeldung, weil sie einfach merken, sie können nicht mehr, sind kraftlos und dann kommt

ein Gespräch zustande, wo man dann halt schon nachfragt wie sieht es denn aus. Wo bei dann muss man korrekterweise sagen, eigentlich sprudeln die meistens mit ihren Problemen heraus. Dass sie wahnsinnig viel arbeiten, dass keine Wertschätzung kommt, dass der Chef sie mobbt, dass sie sich zu Tode arbeiten, keinen Urlaub mehr haben, Überstunden ohne Ende, keine Wochenenden, nicht mehr schlafen können, die Arbeit sich türmt. Das ist halt dieses ja dieses Hamsterrad was sich eigentlich immer schneller dreht und die Patienten dann dahin kommen, dass der Teil, der nicht fertig wird, wächst und wächst und das zu einer absoluten Katastrophe innerlich führt. Es sind ja auch oft Menschen, die eigentlich immer sehr ehrgeizig, perfektionistisch orientiert sind, die das eigentlich betrifft.

*Und was sind dann so die Punkte wo Sie sagen - da gehen alle Alarmglocken an. Das ist ein Burnout oder der Mensch, der hier gerade vor mir sitzt, der hat ein Burnout.*

Ja also wirklich die finale Diagnose zu stellen im letzten Moment traue ich mich dann nicht, weil die Diagnose des Burnouts auch keine klaren Kriterien hat in Abgrenzung zur Depression. Ich kann nur den Verdacht äußern und sage dann den Patienten auch, dass das jetzt schon in Richtung eines Burnouts geht. Dann gibt es verschiedene Schritte, die man anleiern kann: Also zum einen nehme ich die grundsätzlich immer erst einmal aus dem Job raus, was oft zu großen Protesten am Anfang führt. Dann muss man fast Überzeugungsarbeit leisten für ein paar Tage und interessanterweise, wenn man sie dann wieder einbestellt, um das dann zu verlängern, ist oft viel größere Bereitschaft schon da, dass man jetzt die Krankmeldung verlängert. Dann ging so ein bisschen der Denk-Kasten wieder in Richtung: was kann ich für mich selbst tun? Aber die Kriterien sind eigentlich genau die, die ich eben aufgezählt habe: Menschen die sich ausgepowert fühlen, sich nicht mehr konzentrieren können, ja das Gefühl haben dann keine Kraft mehr zu haben. Es sind überarbeitete Menschen, die sich im Hamsterrad drehen, Managertypen, ehrgeizige Menschen und das sind einfach so Trigger wie die eben erwähnten.

*Okay, also eine feste Diagnose „Burnout“ stellen sie als Hausärztin nicht. Sie führen Krankschreibungen aus und geben den Menschen erstmal wieder Luft zum Atmen quasi.*

Genau, also das ist der der eine Weg, Luft zum Atmen, Krankschreibung. Dann wenn es wirklich ernst erscheint, kriegen die auch eine Überweisung zum Psychiater, weil die Krankmeldung wird nicht mit 1-2 Wochen erledigt sein. Erfahrungsgemäß sind die Leute 2-3 Monate krankgeschrieben. Da braucht man einfach ein Statement von einem Facharzt für Psychiatrie um das auch vor den Fragen der Krankenkassen zu rechtfertigen. Dann gibt es noch medikamentöse Möglichkeiten mit Antidepressionsmittel zum Beispiel und Verhaltenstherapie ist noch eine Möglichkeit, je nachdem. Und dann kommen die Patienten zu regelmäßigen Gesprächen zu mir, wo ich dann halt schon noch anstoße was können sie in ihrem Leben verändern und erstaunlicherweise, also die 3 die mir im Kopf sind machen alle nicht mehr das was sie vorher gemacht haben. Irgendwann kommt dann mit der Ruhephase auch die Umorientierung und bisher haben

sich alle wieder sortiert und ich denke, sie führen ein zufriedeneres Leben als in der Phase zuvor.

*Und was schlagen Sie dann den Patienten vor, was sie ändern können?*

Meistens sind es schon Job-Veränderungen. Also das schlag ich nicht vor, sondern das ist eine Entwicklung, die interessanterweise dann eintritt in der Reflektion, wenn sie mal Zeit haben darüber nachzudenken in welchem Hamsterrad sie sind und dann entstehen diese Gedanken und meistens sind die dann ja auch psychotherapeutischen Behandlung und trauen sich dann auch wieder ihren eigenen Bedürfnissen zu stellen. Ja, denn das geht ja oft in diesen Jobs unter, in denen man sich so aufarbeitet, dass man keine Zeit mehr für sich selbst gewährt.

*Und wenn wir nochmal zurück zur Diagnose kommen, finden Sie es in Ordnung, dass laut ICD10 Burnout nicht als Krankheit diagnostizierbar ist?*

Nein, das ist sicherlich nicht in Ordnung, aber vor allem in Abgrenzung zur Depression nicht. Da ist sicherlich eine sehr große Lücke, weil die letztendlich als Diagnose auf der Krankmeldung oder auch die Diagnose, mit denen die Patienten dann nach Hause gehen, wird immer eine Überlastungsreaktion oder eine Depression sein und das entspricht ja tatsächlich gar nicht den Tatsachen was dahintersteht. Der depressive Mensch unterscheidet sich in seinen Charakterzügen extrem von einem Burnout Patienten. Das ist eigentlich als Schwarzweiß anzusehen und trotzdem landen beide Patiententypen in der gleichen Diagnose-Kategorie.

*Können Sie da vielleicht noch mal näher drauf eingehen worin Sie den Unterschied zwischen einem Burnout Betroffenen und einer depressiven Person sehen?*

Ja, also die Symptome des Burnout Patienten in der Konsequenz am Ende sind ähnlich die dem depressiven Menschen. Also sprich die gedrückte Stimmung, die Freudlosigkeit, die depressive Stimmung, die Konzentrationsschwierigkeiten, Schlafstörungen. Die Ursachen sind jedoch ganz anderer Natur. Der depressive Mensch ist an sich schon antriebslos durch die Grunderkrankung und pessimistisch im Denken. Und der Burnout Patient, der ist eher so motiviert aktiv, ehrgeizig, strebend, will was bewirken, setzt alles ein, sitzt 24 Stunden im Flieger, macht am Wochenende nichts anderes, hat hundert Emails am Tag, kann kaum Urlaub machen, macht Überstunden und verfolgt eigentlich ein ehrgeiziges Ziel. Und durch diese Frustration, dieses Ziel nicht mit den körpereigenen Kräften erreichen zu können, wird genau diese Grenze ständig überschritten. Das passiert nicht einmal, sondern es geht über Jahre und das führt halt zu einer Kraftlosigkeit, weil der Körper halt Grenzen hat. Und dann kommt es zu einem Burnout. Dann kommen die Symptome wie bei einer Depression.

*Und was sehen Sie als Präventionsmaßnahmen, sei es einmal der Mensch, der noch kein Burnout hat und vor ihnen sitzt, aber auch zum anderen der, der schon mal ein Burnout hatte aber wieder zurück ins Leben kommt.*

Also der, der kurz vor einem Burnout steht, denke ich eher schwierig belehrbar, weil er in diesem Hamsterrädchen noch drinsteckt und seine Ziele verfolgt und wenn man dem dann sagt, machen Sie keine Überstunden, nehmen Sie ihren Urlaub, machen Sie am Wochenende das Handy aus, wird es zu einem schlechten Gewissen führen und führt leider nicht weiter. Also ich habe ehrlich gesagt selten erlebt, dass sie dann noch eine Kurve kriegen. Vorher ist die Zeit gar nicht da, zu kommen und wenn der Leidensdruck schon so hoch ist, dass sie kommen, dann ist es eigentlich schon so weit, dass man die Diagnose stellen kann und dass es dann zu einer krassen Veränderung führt, zum Beispiel mit einer Jobänderung. Schwierig. Aber natürlich kann man denen sagen machen sie Feierabend, legen Sie ihr Handy weg, machen Sie Yoga, machen Sie Sport, kommen Sie mal zur Ruhe. Wobei Sport auch wieder schwierig ist, weil das ja auch wieder leistungsorientiert ist. Sondern es wäre eher so diese Ruhephase, machen sie mal nichts, gucken sie mal rote Rosen, um den Kopf auszuschalten. Ja deswegen, finde ich, müsste in der Prävention mehr von den Firmen gemacht werden. Das müsste mehr erkannt werden von den Arbeitgebern, welche Personen sich da in dem Rad befinden und die anderen, das habe ich ja eben schon erwähnt, die machen meistens einen krassen Cut und machen dann was ganz anderes und die sind dann schon so durch die Therapien gefestigt, dass sie den gleichen Fehler nicht nochmal machen. Also das habe ich tatsächlich noch nicht erlebt. Die haben dann ihre Wege gefunden und haben dann eine Art von Selbstverwirklichung gefunden. Also ich habe eine Patientin, die war in der Personalleitung in einem großen Unternehmen und die träumt davon ein Kaffeehaus zu eröffnen und ich denke das wird sie auch noch machen. Sie möchte jetzt einfach Kuchen backen und den Leuten Kaffee in einem netten kleinen Café anbieten und ja, das glaube ich wird schon werden was sie dann auch tut. Die achtet sehr auf sich und wird sehr auf sich aufpassen und die die kommen dann gut mit sich klar und das ist nicht irgendeine Dauerschleife, in der sie sich befinden. Was bei Depressionen eher der Fall ist. Das ist dann einfach eine häufige Lebensdiagnose. Der Burnout Patient, der findet dann zu sich und wird meistens dann auch glücklich.

*Denken Sie, dass ein Burnout-Betroffener im wieder gesunden Zustand dann komplett damit abschließen kann, also dass es eben keine Lebensdiagnose ist?*

Doch, ich denke das nagt schon, aber die hatten die Chance sich damit auseinanderzusetzen und haben Werkzeug an die Hand bekommen damit umzugehen. Wenn sie an diese Grenze kommen, dann reagieren die Menschen eigentlich auch, und bekommen das mit sich selber und mit ihren Werkzeugen ganz gut in den Griff. Das ist zumindest meine Meinung.

*Aber diese Werkzeuge an die Hand zu geben, das ist dann primär nicht Ihre Aufgabe, sondern die Aufgabe eines Psychologen oder einer psychotherapeutischen Hilfe.*

Genau, das ist dann meistens eine Verhaltenstherapie von ca. 30 Stunden, die dann aber tatsächlich auch reicht. Kurzzeitig nehmen manche sicherlich auch Medikamente, aber im Grunde ist es eine Verhaltenstherapie, die den Patienten hilft.

*Wenn die Therapiesitzungen abgeschlossen sind, kommt es dann nochmal zu einem abschließenden Gespräch mit den Patienten, um eine Art Resümee zu ziehen?*

Das ist ja das Nette und das Schöne am Hausarzt. Man begleitet die Patienten, wenn man großes Glück hat ein Leben lang und baut eine persönliche Bindung zu den meisten auf. In dieser Akutphase ist man als Hausarzt ständig gefragt. Ja ich überlege gerade ob das immer so ist, also ich mach es zumindest so, dass ich sie regelmäßig einbestelle und frage, wie es läuft, was es für Bedürfnisse gibt, haben sie jetzt einen Verhaltenstherapie Platz, weil das natürlich auch in diesen Zeiten sehr schwer geworden ist da Plätze zu bekommen. Eigentlich in Akutphasen sehe ich die Patienten schon regelmäßig und wenn es nur zu der Verordnung von einer Krankmeldung ist und dann findet immer kurzes Gespräch statt. Oftmals gehen sie auch in eine psychosomatische Klinik noch im Anschluss, was auch auf sehr hilfreich ist. Und dann kommen sie halt ganz regelmäßig zu ihren sonstigen Arztkontrollen wo man dann schon mitgekriegt, wie das Leben weitergeht. Ein Resümee findet bei dem einen oder anderen natürlich statt. Der eine ist jetzt in den Norden gezogen, hat seinen Job ganz hingeschmissen mit seiner Frau zusammen. Sie züchten jetzt Hunde. Und die andere Patientin, die hat sich jetzt einen ganz neuen Job gesucht und arbeitet jetzt im Arbeitsamt und ist ganz glücklich damit. Und wenn sich diese neuen Wege plötzlich auftun, dann sitzen die Patienten vor mir und strahlen und dann ist wie so einen Knoten gelöst zu haben. Da braucht man kein Resümee mehr, da muss man ins Gesicht gucken und weiß das Problem ist gelöst und jetzt geht es weiter.

*Und haben Sie das Gefühl, dass jetzt durch Corona das aktuell noch mal mehr zum Vorschein gekommen ist, dass die Menschen unter Burnout leiden oder gibt es ihrer Meinung nach bestimmte Berufs-oder Altersgruppen wo eine Burnout-Gefährdung sichtbar wird?*

Also ich denke am häufigsten ist es tatsächlich im mittleren Alter vorhanden, wobei das sind ja jetzt die, die mir über den Weg gelaufen sind. Ob das jetzt tatsächlich so ist, ich meine natürlich kann ich mir auch vorstellen, dass es Jüngere betrifft, aber ich glaube so ein paar Jahre Arbeitserfahrung hat man meistens auf dem Buckel. Und was gefühlt neu hinzugekommen ist, sind so häusliche Probleme. Frauen mit Kindern, die im Home Office waren, die dann ihre Leistung von zu Hause bringen mussten, gleichzeitig die Kinder betreuen mussten, aber das ist sicherlich mehr jetzt durch Corona zum Vorschein gekommen.

*Wie würden Sie den Umgang mit Stress definieren? Also in welcher Art und Weise ist Stress normal und führt ja auch zu etwas Gutem und ab wann ist der Punkt da wo man sagt, OK hier kann der Stress schon wirklich ins lebensbedrohliche übergehen?*



Das ist glaub ich schwierig, weil da gibt es ja keine klaren Grenzen und Stress ist wie Zufriedenheit, was sehr subjektiv ist. Aber ich glaube jeder weiß, dass Stress einen beflügeln kann und positive Auswirkungen hat, dass man denkt man schafft Großes, wird energiegeladener und das macht einen zufrieden. Und jeder kennt auch sicherlich die Phasen von Stress, wo man das Gefühl hat man kann nicht mehr, man schafft es nicht mehr. Und ich glaube das es da keine Definition für die Grenze gibt, aber in dem Moment wo man merkt, dass das immer mehr von einem wegnimmt an Kraft und das nicht mehr zurück kommt, also es keine Phase mehr gibt, in denen man Kraft tanken kann und wieder genug Kraft hat, um eine normale Periode zu überstehen. Das kennen wir alle, vom Urlaub bis zum nächsten Urlaub und dass der Urlaub nicht mehr erholsam ist und dass man bei Kleinigkeiten genervt ist. Das ist dann so die Grenze, aber die ist wie gesagt sehr persönlich. Da hat jeder so seine eigenen Grenzen.

*Und Sie hatten vorhin als es um die Präventionsmaßnahmen ging angesprochen, dass viele Präventionsmaßnahmen eben auch seitens des Unternehmens kommen sollen. Haben Sie da von Ihren Patienten Wünsche oder Äußerungen gehört, wo sie sagen das wäre gut, wenn es umgesetzt wird?*

Die Patienten haben sich tatsächlich noch nie dazu geäußert, dass vom Unternehmen etwas hätte kommen sollen aber ich glaube, die Aufklärungsarbeit, dass es sowas wie ein Burnout gibt und auf welche Symptome der einzelne achten sollte. Aber was eine Gemeinsamkeit ist, ist das so eine mangelnde Wertschätzung das Ganze eigentlich zum Überlaufen gebracht hat. Also ich glaube, wenn im Unternehmen jemand ist, der sich wertschätzend um die Leute kümmert und Grenzen erkennt, die jeder einzelne hat und nicht nur die Unternehmensziele verfolgt, wäre wahrscheinlich schon viel geholfen. Dass man einfach aufklärt. Das ist ja ein Ausnutzen von Arbeitsressourcen der Menschen die eigentlich dazu da sind um Unternehmensziele zu verfolgen. Jeder hat seine persönlichen Dinge auf die vielleicht einer aus dem Unternehmen achten sollte und Aufklärung, dass es etwas gibt worauf jeder einzelne achten kann.

*Aber konkret Home Office Maßnahmen, Sport am Arbeitsplatz oder eine längere Mittagspause. Würden Sie sagen, das könnte jetzt schon mal kurzfristig helfen oder ist es einfach die Wertschätzung?*

Also ich glaube, dass diese Sachen nicht helfen, weil derjenige der weiß er hat jetzt in seiner Mittagspause 30 Emails gekriegt, der wird die Mittagspause weder machen noch verlängern. Sondern der wird einfach drunter leiden, dass er jetzt seine 30 Emails abarbeitet, um halt irgendwann ein Ende zu erreichen was er nie erreicht. Und das ist sicherlich nicht nur die Wertschätzung, aber wenn eine Wertschätzung da ist und eine Auseinandersetzung mit dem Arbeitspensum, dann ist das natürlich gut. Wenn ich jetzt rede, dann kommt mir gerade so die Idee, also es ist Wertschätzung und es ist eine Menschenmögliche Bewältigung der Arbeit. Und nicht was unmenschlich ist. Und wenn man das im Auge behält als Vorgesetzter, das wären vielleicht schon präventive Maßnahmen. Aber sicherlich nicht Sport oder sowas. Im Gespräch bleiben mit demjenigen.

Das Interessante auch bei den Führungskräften ist, dass sicherlich Menschen, die noch mehr Stressfaktoren und noch mehr Zeiteinsatz haben, nicht an Burnout erkranken. Die dann ihre persönlichen Ressourcen haben und sie finden vielleicht ihre Bereiche, in denen sie Kraft schöpfen können und abschalten können und wenn man das findet und wieder genug Kraft schöpft dann glaube ich geht es in allen Bereichen weiter. Aber ob es da jetzt da klare Dinge gibt weiß ich nicht. Ich glaube es sind Persönlichkeitsfragen. Erfahrungen, die da einfach zusammenkommen. Es ist wie bei allem anderen auch. Jeder ist da speziell und reagiert anders. Ich habe dazu ein ganz gutes Beispiel gehört. Es gibt Menschen, die laufen auf einer Eisschicht und die laufen sehr gut auf der Eisschicht. Und je nachdem wie schwer der Rucksack ist, den sie zu tragen haben, wird das Laufen auf der Eisschicht halt schwieriger. Und ich glaube das ist wirklich der persönliche Rucksack, den auch jeder zu tragen hat und da gehören zum Leben auch dazu, zu schauen wie finde ich das Gleichgewicht für mich und das muss jeder auch für sich selbst finden.

*Und eine abschließende Frage habe ich jetzt noch. Können Sie mir konkret das Burn-out Syndrom erklären auch vorallem auf Bezeichnung Syndrom eingehen?*

Also Syndrom heißt in der Medizin, das ist immer eine Komplexität aus verschiedenen Dingen die zusammentreffen. Also ich denke es sind vor allem diese Kraftlosigkeit, es ist die gedrückte Stimmung, die Aussichtslosigkeit, viele haben so Zukunftsängste wie solls weitergehen, Schlaflosigkeit und eine massive Leistungsminderung. Die haben dann das Gefühl es ist morgens schon zu schwer die Zähne zu putzen. Ja das typisch so ist glaube ich diese Kraftlosigkeit, diese Batterie, die entladen ist und gefühlt nicht mehr aufladbar ist für die Leute. Und wenn dann halt so mehrere Symptome zusammenkommen dann kann man das als ein Syndrom bezeichnen.

*Okay, Herzlichen Dank. Ich bin ich mit meinen Fragen durch. Vielen Dank für den spannenden Einblick!*

## Tiefeninterview B2

*Hallo, herzlich Willkommen zu dem Tiefeninterview für meine Bachelorarbeit. Es geht um das Thema Maßnahmen zur Burnout Prävention bei Führungskräften als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Schön, dass Sie da sind und danke, dass sie sich die Zeit heute genommen haben. Wir können ja gleich mal reinsteigen in das ganze Thema und vielleicht können Sie mich mal mitnehmen in die Zeit als sie gemerkt haben: „Okay da stimmt irgendwas nicht mehr mit mir. Mir geht's grad nicht mehr gut.“ Und wie war das damals für Sie, wie haben Sie sich gefühlt?*

Also ich habe gemerkt ich kann nicht mehr gut schlafen, ich kann nachts nicht einschlafen ich wache nachts ganz oft auf, ich bin morgens müde und komme abends nicht runter und kann nicht entspannen und mein ganzes Leben kreist sich nur noch um den Job. Ich habe in der Zeit mich und alle anderen Menschen, die mir wichtig sind, vernachlässigt und vorallem auch mein Familienumfeld so ausgeblendet und mich komplett von diesem Job einnehmen lassen. Und da es kein erträgliches Umfeld in dem Job war, sondern absolut toxisch, hat mich das echt an meine Grenze gebracht. Ich war einfach super nervös und so richtig durch den Wind.

*Können Sie mir ein paar Auslöser oder Ursachen beschreiben, wie es dazu gekommen ist?*

Es war ein kleines Team von 5 Mitarbeitern und zu diesen 5 Leuten bin ich dazu gekommen. Und die arbeiten schon seit 20 Jahren zusammen auf einer Art und Weise, die super eklig ist. Sie schreien sich an, reden schlecht übereinander. Jedes Mal wenn irgendjemand aus dem Büro geht, wird über den anderen gelästert. Es ist einerseits ein wahnsinniger Druck gewesen, von den Chefs und andererseits immer so eine falsche Freundlichkeit nach vorne heraus. Es war einfach total unangenehm. Sowas geht einfach nicht. Ich wollte den Job aber so gerne machen und ich hatte so große Lust und das Sachgebiet war einfach toll und ich habe es auch gut gemacht und hatte am Anfang dadurch auch so sehr große Erfolgserlebnisse, sodass es mir dann irgendwann auch unfassbar schwer gefallen ist zu sagen: „Nein ich kündige. Ich geh da raus, weil ich auf diese Art einfach nicht mehr arbeiten kann und will.“ Diese Zeit dort im Unternehmen, war dann der Auslöser für mein Burnout. Ich habe zwei Monate dort gearbeitet. Der Grund für das Burnout ist, dass ich mir schon ganz lange diese Art Job gewünscht habe und dann so wahnsinnig enttäuscht war, dass das dann nicht so geworden ist, wie ich das wollte und das dann auch gegen mich selbst gekehrt hab und zu mir gesagt habe, wenn du mal ein bisschen dickere Haut gehabt hättest, hättest du es auch einfach noch ein paar Jahre ausgehalten und dann wäre alles gut geworden. Aber es wäre nicht gut geworden. Damals habe ich das eben auch schon gegen mich verwendet und das war mit einer der Auslöser.

*Hat sich das Burnout dann schon während Ihrer Arbeitszeit innerhalb der zwei Monate entwickelt oder erst nach Ihrer Zeit dort in dem Unternehmen?*

Die Anspannungen waren vorher. Dann habe ich gekündigt und dann habe ich zwei Wochen gedacht, ja das war richtig und dann ist es voll über mir zusammengebrochen und ich habe gedacht, ne ich habe so viel falsch gemacht und ich habe meine Chance nicht wahrgenommen und hätte einfach anders sein müssen als ich bin. Im Nachhinein ist das quatsch, aber damals habe ich eben genau so gedacht.

*Welche Gefühle leiteten Sie in der Zeit als sie noch in diesem Arbeitsverhältnis waren, aber auch danach als sich das Burnout entwickelt hat?*

In der Arbeitswelt war das eine ganz schräge Mischung aus Euphorie, weil es einfach so gut lief, was die Arbeit anging und auch so viel Spaß gemacht hat. Ich habe aber auch keine 100% gegeben, sondern dann 300 % Prozent. Und das jeden Tag, am Wochenende und immer gearbeitet. Ich hatte einen Vertrag mit einer bestimmten Stundenanzahl, doch ich habe immer Überstunden gemacht. Ich dachte meine Vorgesetzten werden das schon sehen und wollte natürlich auch dass die einen guten Eindruck haben. Da war das noch so euphorisch. Ich kann das und ich kann alles. Aber gleichzeitig war es eben auch ein Leiden und ein Gefühl von: So dürfen Menschen nicht miteinander umgehen. Das ist vollkommen respektlos. Diese Abneigung gegen diese Umstände war schon sehr stark. Am Anfang nach der Kündigung dachte ich: „ja das ist schon alles richtig“, aber dann hat es angefangen sich zu drehen. Ich bin immer unzufriedener mit meiner Entscheidung geworden. Und eine Stimme in mir hat dann ganz stark gesagt ne du bist scheiße und das ist total dumm was du machst und du bist generell doof. Und dann hatte ich auch irgendwann Angst nicht mehr genug zu sein. Ich war nervös, ich hatte Angst und war völlig deprimiert.

*Vorhin meinten Sie, dass sie in der Zeit des Arbeitens ihre Familie und Freunde vernachlässigt haben.*

In der Zeit als ich voll gearbeitet habe, war ich voll im Tunnelblick, und ich dachte auch zwischendrin: „Moment das ist nicht gut, aber jetzt ist ja noch Probezeit und mach doch weiter.“

*Und wie hat ihr engster Umkreis reagiert, als es ihnen schlecht ging?*

Also als ich so richtig runtergerockt war, nicht mehr geschlafen habe nur noch geweint habe und so nervös war, dass ich den ganzen Tag Panikattacken hatte und es mir so richtig scheiße ging, hat das mein Partner natürlich gemerkt und hat sich sehr um mich gekümmert. Aber auch Partner können das eben nur bis zu einem gewissen Grad. Es ist ja auch nur bis zu einem gewissen Grad ihre Aufgabe. Auch meinen Kindern habe ich es irgendwann gesagt. Die waren total süß. Da könnte ich heute noch heulen, weil es echt so klasse war. (weint)

Das war für mich damals auch eine große Erleichterung, weil ich damals auch das Gefühl hatte, die sind jetzt so groß, dass ich das was mir passiert ist auch teilen darf und die nicht mehr so abhängig sind von mir. Und ich muss nicht immer die Starke sein, sondern ich darf auch mal schwach sein. Das war wirklich schön. Auch Freunden habe ich das erzählt und sie haben mir wirklich den Rücken gestärkt. Ich habe mich dann auch sehr schnell gekümmert, dass ich in therapeutische Betreuung komme. Schon lange Zeit vorher bin ich schon immer wieder in therapeutische Behandlung gegangen, dann wurden aber meine Sitzungen stark erhöht. Dann habe ich gesagt ich brauche eine psychosomatische Kur und das haben wir zusammen organisiert. Ich habe dann auch 4 Wochen später einen Platz bekommen. Ohne diese Perspektive wäre das noch viel schlimmer geworden. Also es war richtig scheiße, diese 6-8 Wochen und ich habe auch wieder angefangen Antidepressiva zu nehmen, die auch schon lange abgesetzt habe, und hatte aber so ein Notfall-Medikament verschrieben bekommen, habe das aber dann doch nicht gebraucht. Ich habe eine kurze Zeit dafür Schlaftabletten genommen, habe diese dann aber auch abgesetzt, weil ich keine Lust hatte, in eine Medikamentenabhängigkeit zu rutschen. Ich habe das dann so lange genommen, bis ich wieder richtig schlafen konnte. Antidepressiva nehme ich auch nicht mehr. Das hat sich also alles jetzt wieder entspannt.

Aber ich hatte insgesamt das Gefühl, dass ich ein tolles Arsenal an Partner, Familie, Therapeutin und zwei drei Freundinnen hatte, die einfach mein Anker sind. Und das ist auch total klasse. Und auch diese Kur hat dann auch geholfen und mir gut getan. Die Kur ging 5 Wochen und ich durfte mich echt um mich kümmern. Das was so großartig.

*Können Sie mir einen tieferen Einblick in die Kur geben? Was haben Sie da gelernt? Und wie kam es dazu, dass Sie es dadurch auch herausgeschafft haben aus dem Burnout?*

Naja, also ich bin ja jetzt schon Mitte 50. Das heißt ich kenne mich selbst schon ganz gut inzwischen. Und habe immer besser gelernt mit mir gut zu sein. Und ich lerne das langsam immer besser. Bei dieser Kur hatte ich zweimal die Woche einen Einzeltermin und hatte jede Woche Sport und Physiotherapie, auch Kunsttherapie und ich habe auch angefangen zu Meditieren. Es gab auch die Möglichkeit Yoga zu machen und das liebe ich auch sehr. Insofern war das ein komplettes rundum und ich musste mich um nichts kümmern. Ich muss nicht waschen, ich muss nicht kochen, ich muss nicht schauen, dass meine Kinder und mein Partner glücklich sind. Ich darf einfach sein. Das gibt dann auch jede Menge Gehirnfutter. Das tut einfach gut einfach gut neue Sachen zu lernen.

*Sie haben gerade auch gesagt, Sie durften sich in dieser Zeit auch nochmal neu kennenlernen. Was nehmen Sie denn aus dieser Zeit mit? Und was sind so Punkte wo Sie sagen, das sind Learnings, die ich daraus zeihe?*

Erstens Self-Care. Das ist so ein Modewort, aber es stimmt einfach. Ich pass gut auf mich auf und ich habe mich einfach lieb. Das ist so das wichtigste. Ich stehe auf meiner Seite und nicht auf irgendeiner anderen. Sport ist unglaublich wichtig. Schlaf ist wichtig. Also ich habe echt gelernt, dass Meditation, Yoga und Sport, genügend nette Nasen um sich herum total wichtig sind und auch die Natur.

*Wenn Sie jetzt auf einen Menschen treffen, und Sie sehen ok, dem geht's gerade ganz genau so wie es mir damals ging, was würden Sie ihm raten? Welche Präventionsmaßnahmen sehen Sie*

Ehrlich gesagt wüsste ich das gar nicht rechtzeitig, ob ich das einschätzen könnte das jemand auf diesem Weg dahin ist. Aber was ich auf jeden Fall machen würde, sind lange Spaziergänge. Viel, viel Reden. Reden ist immer wichtig. Und je nachdem wie nah mir der Mensch ist, auch zu sagen denk rechtzeitig an dich und sei radikal. Radikal in dem Sinne, pass auf dich auf, setze Grenzen und wenn das so betriebliche Sachen sind, dann sollte man auch rechtzeitig diese Konflikte angehen, bevor man sich so fertig machen lässt.

*Aber hätte das damals jemand zu Ihnen gesagt, als sie auf 300% gefahren sind, hätten Sie darauf dann hören können? Oder musste es so kommen, dass Sie jetzt rückblickend so denken können?*

Gute Frage. Also ich hatte selber in mir ein kleines Stimmchen in mir, dass das auch gesagt hat. Und ich glaube, wenn so ein zwei gute Freunde von mir zwischendurch gesagt hätten, bist du sicher, dass du hier gerade gut drauf bist? Auch meine Therapeutin meinte in dieser Zeit du kannst nicht alle retten und du kannst auch nicht alles für diese Leute machen. So toll der Job auch sein mag, sind sie sicher, dass sie das auch wollen? Und ich habe damals nicht auf sie gehört. (Lacht) Das stimmt schon. Im Nachhinein, denke ich wenn es noch drei mehr gesagt hätten, wenn es aus unterschiedlichen Ecken gekommen wäre, vielleicht hätte es dann mehr Gewicht gehabt. Aber es war halt eine verlorene Stimme, das stimmt schon.

*Was hilft Ihnen heute für einen gesunden Umgang mit Stress?*

Also ich bin echt gelassener geworden, weil ich gesehen habe, wie schlimm es sein kann. Die Arbeit ist auch nicht mehr so wichtig. Es ist gut, es gut zu machen aber es ist einfach nicht mehr das einzige im Leben. Ich bin auch viel stärker dabei, zu schauen wie geht es mir, was brauche ich heute, was ist heute wichtig für mich? Brauche ich Sport oder tut es mir gut ein Buch zu lesen oder brauche ich Menschen um mich herum oder muss ich etwas in Bewegung setzen damit ein Projekt anfängt oder muss ich schreiben. Also was brauche ich damit ich ausgeglichen bin.

*Was hätten Sie sich von ihrem Arbeitgeber damals gewünscht, dass es eben nicht zu einem Burnout kommt?*

Zum einen das Sachliche. Also realistisch die Aufgaben einteilen zu können, passend zu der Arbeitszeit. Und eben auch der menschliche Umgang. Sie wollten damals drei Jobs in einem von mir haben und hatten gehofft, dass ich das in 6 Stunden am Tag schaffe, das war aber nicht so sondern es warne 10 Stunden. Sie haben auch komplett als Führungskräfte versagt. Sie haben mir zwar die besten Aussichten versprochen und quasi immer mit dem Würstchen vor der Nase gewedelt, aber haben einfach zu viel von einer Person gefordert. Das hätten sie einfach von der Sache her anders her einschätzen müssen.

*Wie würden Sie aus ihrer Sicht, aus ihrem erlebten ein Burnout beschreiben? Es gibt zahlreiche Definitionen, aber wie würden Sie es für sich definieren?*

Es ist eine massive Erschöpfung, weil man vorher zu viel gegeben hat, mehr als man hat. Von den Symptomen, die ich beschreiben kann, geht es einher mit Schlaflosigkeit, Nervosität, motorischer Rastlosigkeit und Depression. Auch Selbstzweifel und vorallem Angst.

*Hätten sie damals gedacht, dass sie mal wieder zurück in ein normales Leben finden?*

Ich bin ja in den alten Job zurück gegangen aber mit einer neuen Einstellung. Das hat sich natürlich auf das Arbeiten ausgewirkt. Ich habe jetzt das Gefühl, ich habe mich in dem Jahr verändert Ich hätte damals niemals erwartet, dass ich so knallhart auf die Nase falle.

Ich habe in der Zeit ganz viel gelernt. Und habe mich selbst sehr weiterentwickelt, auch wenn ich mir diese drei vier Monate echt gerne erspart hätte. Es war eine richtig unangenehme Zeit und ich hatte das Glück gehabt, das ich ja eben so ein Auffangnetz hatte, und dafür bin ich extrem dankbar. Deswegen ging das wahrscheinlich auch so schnell. Also ich wünsche das echt keinem, der in so eine Situation gerät, dass er weniger Ressourcen hat als ich sie hatte.

*Sehr schön. Das waren dann auch schon mein Fragen an Sie. Herzlichen Dank, für die Zeit und ihre Geschichte, die Sie mit mir geteilt haben.*

## Tiefeninterview B3

*Hallo, herzlich Willkommen zum Tiefeninterview für meine Bachelorarbeit. Es geht um das Thema Maßnahmen zur Burnout Prävention bei Führungskräften als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Schön, dass Sie da sind und danke, dass sie sich die Zeit heute genommen haben. Wir können ja gleich mal reinsteigen in das ganze Thema und vielleicht können Sie mich mal mitnehmen in die Zeit als Sie gemerkt haben: „okay, da stimmt irgendwas nicht mehr mit mir. Mir geht's grad nicht mehr gut.“ Und wie war das damals für sie, wie haben Sie sich gefühlt?*

Ja wie war das damals, wir sprechen ja rückblickend über einen Zeitraum von 2014 bis 2017 als ich in der Spitze der schlechten Situation auf der Autobahn einen Notarzt holen musste. Hintergrund von dem Anruf war, dass ich subjektiv das Empfinden hatte kurz vor einem Herzinfarkt zustehen und zu überventilieren. Ich war kurz vor dem Zusammenbruch. Ich bin aus dem Auto ausgestiegen und habe aus dem Auto zu einer Frau rausgerufen, ob sie einen Notarzt rufen, weil ich es selbst nicht geschafft habe. Wie gesagt, es war 2014 und ich war auf dem Weg zu einem Gerichtstermin gewesen, also ganz normaler Alltag in meinem beruflichen Werdegang. Warum fange ich aber so mit der Geschichte an, das war eben der Peak, aber es hat sich schon lange vorher angestaut. Schon lange vorher gab es ebenfalls Situationen, die sich ergeben haben, wo ich auch schon da merken hätte müssen, dass es Zeit ist, die Notbremse zu ziehen. Zum Beispiel habe ich bis 2014 eine Dozententätigkeit neben meinem eigentlichen Beruf inne gehabt, und es war ein ganz normaler Arbeitstag an der Hochschule, wo man sehr gut stofflich vorbereitet war aber man dann irgendwie gefühlt vor einer Treppe gestanden hat aber nicht rausgehen konnte oder wollte. Und daraufhin aus dem Nicht-Können habe ich die Flucht zurück in meinen Rückzug gesucht und habe stundenlang unter der Dusche gestanden, weil ich einfach nicht raus konnte. Es war dann so eine Bremse, so eine Hürde im Kopf die mich davon abgehalten hat. Ich hatte keine Angst vor der Bühne oder der Situation, vor den Studenten zu stehen. Rückblickend war das auch eine Situation, in der meine Überlastung deutlich wurde. Mein Körper sagt mir du schaffst das nicht. Mach jetzt eine Pause. Wenn das jetzt zum Beispiel so eine Univeranstaltung war, dann war die 18:30. Vorher hatte ich aber meinen ganz normalen Arbeitsalltag in der Kanzlei. Ich habe 2011 die Unternehmung gegründet und mein Motto war: Man ist selbst und ständig, ja man will alle Leute, die zu einem kommen, best- und schnellstmöglich bedienen. Also so dass ich eine Antwort nie länger als einen Tag liegen lassen habe. Um den Kreis zu schließen, als ich dann an dem besagten Tag den Notarzt gerufen habe hat dieser mich voll untersucht und sagte zu mir, sie sollten mal ein bisschen kürzertreten aber im Übrigen haben sie nichts. Trotzdem bin ich dann im Anschluss noch in die Uni gefahren und habe diese Veranstaltung dann trotzdem noch gehalten. Das ist auch etwas was ich mir in den Jahren antrainiert habe, man hat weiter funktioniert. Das verrückte an der Geschichte ist, man weiß man sollte eine Pause einlegen, man hat es aber aus verschiedensten Gründen nicht gemacht. Aber wenn man dann vor diesem Termin ist, dann drückt man eben diese Ängste und körperlichen Leiden weg und funktioniert. Man ist wie in einer Art Tunnel, man zieht den Termin durch und das passt.



Ein wichtiger Gesprächspartner in der gesamten Zeit war mein Onkel, der dann aber immer gesagt hat, wenn du jetzt nichts machst, dann dreht sich die Erde trotzdem weiter. Mit einer gewissen Lockerheit mit ganzen Geschehen umzugehen musste ich erst lernen. Ich musste Grenzen austesten und musste auf der anderen Seite auch lernen, dass man den Schriftsatz 21:30 nicht zwingend fertig haben muss, sondern dass es reicht, wenn man sich am nächsten Tag darum kümmert.

*Können Sie mich nochmal in die Anfangszeit mit zurücknehmen und die Auslöser beziehungsweise Ursachen beschreiben, wie es zu dem Burnout gekommen ist.*

Also die Unternehmensgründung 2011 war geprägt von strukturellen Veränderungen. Ich bin von heute auf morgen an den Markt gegangen und habe über Kaltakquise versucht Mandanten zugewinnen und bin quer durch Deutschland gefahren. Ich hatte noch keine Büroorganisation, also was den Standort betrifft, und eben das stetige Kümmern um die Mandanten. Dadurch, dass ich für meine Reputation selbst verantwortlich war, hatte ich natürlich auch einen hohen Druck, was die Qualität meiner Arbeit anging. Mein normaler Arbeitstag hatte 14 Stunden, und so ist eben auch das Familien- und Privatleben auf der Strecke geblieben, am Abend ist man dann nach Hause gekommen und es ging weiter damit, dass man dann eben noch eine E-Mail gecheckt hat, die man über den Tag nicht geschafft hat. Aber man hat funktioniert. Und der Fehler in meinem Fall war dann wahrscheinlich, dass ich die Familie eben genau so als funktionierend gesehen habe, wie die Arbeit, nur dass ich der Familie nicht dieselbe Aufmerksamkeit geschenkt habe wie der Arbeit. Parallel zu meiner Arbeit hatte ich noch eine Geschäftsführerstelle inne, bei einem Unternehmen das neu gegründet worden ist, und war dazu noch wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule. Jetzt wenn man mal dieses Gesamtportfolio sieht, sind das drei Jobs aber nur ein Leben, das war höchstwahrscheinlich der Grund für den besagten Peek.

*Und welche Gefühle leiteten Sie in dieser Zeit?*

Das Thema war eigentlich, das die Arbeit immer mit demselben Maßstab geleistet wurde. Also man hat immer Vollgas gegeben, auch wenn es schlechte Zeiten waren. Selbst dann wo ich gemerkt habe, es kann nicht so weiter gehen, ich brauche Ruhephasen, habe ich trotzdem die Termine mit Vollgas abgewickelt. Was Gefühle betrifft, hat glücklicherweise seit der Gründung alles funktioniert. Alles was man angefasst hat wurde zu Gold. Man wurde immer mehr gelobt und man hat auch immer mehr Aufträge durch dieses Lob bekommen. Das Problem bei der ganzen Geschichte ist gewesen, dass man diesen Erfolg nicht genießen konnte. An jeden Tag musste man funktionieren, man hat es geschafft, check, und am nächsten Tag wieder. Das ist eben das typische Hamsterrad. Das was gefehlt hat war eben das echte Genießen, und dann kam eben das Gefühl von: „oh ich kann und darf keine Pause mehr machen, weil sonst die Welt die man sich aufgebaut hat zusammenbricht.“ Und in dieser Zeit kam dann bei mir eben auch eine latente depressive Stimmung hinzu. So dass man dieses Funktionieren über seine eigenen Wahrnehmungen und Gefühle gestellt hat und dadurch auch

sehr kalt geworden ist. In der Rückschau war es bei mir eben ein Jahrelanges einfach-nur-funktionieren und eben nicht die schönen Dinge im Leben zu genießen.

*Und wie war damals die Beziehung zu ihren Freunden oder zu ihrer Familie?*

Das Thema ist ja immer, dass mein engeres Umfeld, vorallem auch meine Lebenspartnerin, die Bemerkung fallen lassen hat, du arbeitest zu viel. Aber das Thema ist ja: Der Erfolg bestätigt ja trotzdem dein Verhalten. Und das ist das Problem, das Hamsterrad des Erfolges spricht für einen aber das geht eben zu Lasten demjenigen der das Hamsterrad antreibt. Ich erinnere mich an eine Familienfeier in Hessen, bei der ich mit meinem Bruder und meiner Lebensgefährtin ganze 3 Stunden zu spät gekommen bin, weil ich ständig rechts ranfahren musste, weil ich diese Situation nicht wollte. Das war für mich quasi gepolt als Wochenende, Zeit, die ich auch weiter hätte für die Arbeit aufbringen könnte, und so waren Familientreffen einfach für die Katz. Aber selbst dort haben die Leute nicht interveniert, weil ich ja weiter funktioniert habe. Und warum sollte dann jemand in den Erfolg intervenieren? Das echte Wesen ist nie nach außen gekommen, und dass ja damit verbunden, dass man keine Rolle gespielt hat. Das, was gemacht werden musste wurde gemacht. Ich nenne es mal im Übertriebenen: Zähne zusammengebissen.

*Gab es dann aber trotzdem etwas, wo sie Ihre Batterien wieder aufladen konnten oder war es in der Zeit nur ein Verbrauch der eigenen Ressourcen?*

Also in erster Linie war es nur das Funktionieren. 2016 kam es dann zu einem glücklichen Umstand, nämlich meine Kumpels und ich haben beschlossen eine Basketball Mannschaft zu gründen und einmal die Woche zu trainieren. Und das hat mir vorallem geholfen, weil ich dadurch auch wieder zurück in eine andere Zeit geworfen wurde. Ich spiele Basketball seitdem ich 13 bin. Und die körperliche Verausgabung hat dann eben auch dazu geführt, den Kopf frei zubekommen. Und das ist mir generell sehr wichtig geworden. Sport, Dinge am Haus oder Garten zu machen, abends mal eine Runde Rennen zu gehen, alles was den Büroalltag vergessen lässt.

*War das dann auch der Auslöser für eine bessere Zeit? Also war das ihre persönliche Prävention?*

Naja, also primär war es die Umstellung der Struktur des Arbeitsplatzes, meiner Kanzlei. Ich habe dann feste Mitarbeiter eingestellt, was sozusagen zu einer anderen besseren Struktur als solche führt hat. Ein weiterer Glücklicher Umstand war, dass ich dann mit der Zeit Dauermandatsbeziehungen aufgebaut habe und so weniger außer-Haus-Termine, wodurch viel mehr Struktur reingekommen ist. Und so hat sich das Hamsterrad auch verändert. Und so ist eben dann auch ein geordnetes Leben entstanden. Man hatte dann automatisch wieder mehr Zeit zum Kochen und eben die alltäglichen normalen Dinge zu unternehmen. 2019 wurde dann meine Tochter geboren und dann begann eben auch die Zeit der Pandemie und all das hat in der Substanz zu noch mehr

Entschleunigung geführt. Aber ich muss dazu sagen, dass ich eben das Glück hatte, dass die äußeren Umstände sich ebenso entwickelt haben. Ich mach jetzt kein Yoga oder meditiere auch nicht.

*Und worin sehen Sie Präventionsmaßnahmen, für Menschen die kurz vor einem Burn-out stehen. Also was würden Sie diesen Menschen aus ihrem Erlebten raten?*

Also ich denke primär ist es diese Strukturschaffung und die klare Grenze zwischen der Arbeit und der Freizeit zu ziehen. Denn das eigentliche in der Rückschau, das was mir das Genick gebrochen hat ist ja die rigorose Durchmischung von Arbeit und Privatleben. Und es gibt ja jetzt manche Unternehmen, die versuche die Freizeit auf die Arbeit zu bekommen, wie zum Beispiel eine Tischtennisplatte oder Kicker. Aber ich bin der Meinung der Augenwischerei. Ich denke man sollte eher darüber nachdenken den Arbeitsalltag auf 6 Stunden zu verkürzen und den Leuten dann die richtige Freizeit zur Verfügung stellen und nicht eine Alibi-Sportlösung auf Arbeit zu bringen. Der Mensch benötigt die Arbeit, aber auch Ruhe und Freizeit. Und das sollte eben jedem gewährt werden. Wir leben eben in einer Zeit, in der wir denken wir müssten alles immer höher schneller weiter und vorallem besser machen, aber wenn man mal die Vogelperspektive einnimmt ist das quatsch und macht nicht glücklich. Also aus meiner Sicht sind es die strukturellen Veränderungen und die klare Trennung von Arbeit und Freizeit.

*Was hilft für einen gesunden Umgang mit Stress?*

Wenn man Stress evolutionär betrachtet, dann wurden wir Menschen in einen Stresszustand versetzt, wenn unser Leben bedroht wurde, es entstand eine Leistungssteigerung. Also wenn ich beispielsweise vor einem Tiger weg rennen musste dann ist man halt nicht zwei Tage vor dem Tiger weggerannt, weil spätestens nach 2 Stunden wurde ich gefressen. Und entweder man hat das in 2 Stunden geschafft oder nicht. Ja und genau das ist ja der Punkt. Also die rigorose Regeneration, geistig wie körperlich. Nur das kann aus meiner Sicht Zielführend sein. Ich denke was auch wichtig ist, ist eine grüne Umgebung, Natur und gesunde Ernährung.

*Würden Sie im Rückblick sagen, man hätte Sie in dieser Phase aufhalten können?*

Also ich glaube niemand hätte die Notbremse ziehen können und ich selbst hätte sie auch nicht ziehen können beziehungsweise wollen. Ich denke mal die Gefahr in diese Situation zu kommen, betrifft aus meiner Sicht eben die Gruppe von Leuten, die ihre Situation ausreizen oder übertreiben. Da kann man ja auch mal überlegen, ob das was mit Süchten zu tun hat, dann ist eben die Arbeit die Sucht. Also ich glaube nicht, dass es jemandem von außen gelungen wäre, mich davon abzuhalten, denn es war selbst gewählt aber ich musste und wollte funktionieren und das musste ich mir und meiner Umwelt in dieser Phase meines Lebens beweisen.

*Und können Sie mir aus Ihrer Sicht den Begriff Burnout definieren?*

Man will, aber man kann nicht. Es ist ein Bewusstsein, zu wissen was ist eigentlich das Ziel aber man ist ohne Füße und Beine im Rennen und man kann einfach nicht. Das ist halt das verrückte. Es ist was Bewusstes.

*Gut, Dankeschön. Danke für das Gespräch und Ihre Zeit. Es hat mich sehr gefreut, dass Sie mir einen Einblick in Ihre Geschichte gegeben haben.*

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 25.07.2022



---

Ort, Datum

Marie-Luise Northe