

# Alexianer

DAS MAGAZIN DER ALEXIANER-EINRICHTUNGEN

## Auszeit

**Burnout vermeiden**

**Worauf es ankommt, ist die richtige Balance zwischen Leistung und Entspannung**

**Menschen „lesen“ lernen**

Gestik und Mimik sind für Autisten eine Fremdsprache

**Diagnose Brustkrebs**

Die immer bessere Frühdiagnostik kann Leben retten



# Auszeit



**Burnout vermeiden**  
**Worauf es ankommt, ist die richtige Balance zwischen Leistung und Entspannung**



## Wie ein Hamster im Laufrad

**Höher, schneller, weiter: Wer unter einem Burnout-Syndrom leidet, kennt das Gefühl, nicht aufhören zu können. Und das, obwohl der Körper und die Seele längst Grenzen setzen**

**D**ie Zeiten ändern sich: Alles wird schneller, hektischer, stressiger. Die Arbeit im Job stapelt sich, der Terminkalender platzt aus allen Nähten, und selbst soziale Beziehungen zu Freunden und Familienmitgliedern müssen heute „gemanagt“ werden. Kein Wunder, dass bei so viel Stress die Puste ausgehen kann. Wer seinem Körper und seiner Seele zu viel zumutet und atemlos auf Hochtouren läuft, kann auf Dauer Gefahr laufen, unter einem Burnout-Syndrom zu leiden.

Doch was steckt hinter dem Begriff Burnout, der gerade in den letzten Jahren in aller Munde ist? Burnout, das Phänomen des Ausgebranntseins, bezeichnet einen stressbedingten Zustand, der mit extremer körperlicher und seelischer Erschöpfung einhergeht. „Hucky sickness“ (die Hetzkrankheit) nennen es die Amerikaner, „Karoshi“ (Tod durch Überarbeitung) die Japaner. Burnout ist also wohl ein Phänomen der Industrienationen. Auch wenn es keine eindeutigen statistischen Daten gibt, gehen Experten davon aus, dass zehn Prozent der Bevölkerung unter einem Burnout-Syndrom leiden. Wachsende Anforderungen, gerade in beruflicher Hinsicht, hinterlassen auf Dauer Spuren.

### Reine Nervensache?

Experten streiten sich: Ist das Burnout-Syndrom nun eine Erkrankung oder ein Modetrend? Fest steht, dass Versicherungen heute im Fall einer attestierten Berufsunfähigkeit das Burnout-Syndrom als Diagnose anerkennen müssen.

Burnout oder chronischer Disstress, wie Mediziner es nennen, gehen einher mit einer Überreizung des Nervensystems. Die Folgen sind vielfältig: Magenschmerzen, Migräne, Bluthoch-

druck, Gelenk- und Muskelschmerzen sowie Müdigkeit gehören beispielsweise zu den körperlichen Symptomen. Hinzu kommen allmählich psychische Beschwerden wie Gereiztheit, Schlafstörungen, Angstgefühle, Abgeschlagenheit oder depressive Verstimmungen. Problematisch wird es dann, wenn die Beschwerden chronisch werden.

Dr. Klaus Telger, Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, ist Leitender Arzt des Alexianer-Krankenhauses in Münster. Er warnt vor einer oberflächlichen Betrachtung: „Schwere Formen des Burnouts sehen wir auch in der Klinik. Oft steckt jedoch mehr dahinter als nur Stresskumulation und Erschöpfung, zum Beispiel eine schwere neurotische Entwicklung, eine narzisstische Persönlichkeitsstörung oder der Beginn einer Demenz. Wenn wir nur die Oberfläche sehen und behandeln, haben wir auch nur begrenzte und keine dauerhaften Erfolge.“ Und wen trifft eher ein „einfaches“ Burnout? Telger ergänzt: „Dann sind häufig gesunde Tat- und Kopfmenschen betroffen.“

Ehrgeiz, Perfektionismus, Umgang mit Stress und die Suche nach Anerkennung sind einige persönliche Faktoren, die beim Ausbrennen eine Rolle spielen können. Nicht jede Erschöpfung muss gleich ein Burnout-Syndrom sein, vielmehr geht es um ein Zusammenspiel äußerer und innerer Faktoren.

### Der Erfolg gab ihr recht – anfänglich ...

Bei Hanna Greive\* sprachen alle Anzeichen für ein Burnout-Syndrom. Seit drei Wochen ist die 49-Jährige im Alexianer-Krankenhaus in Münster. Mehrere ambulante Therapien reichten nicht aus, der Leidensdruck war enorm. Ein Schlüsselereignis rettete ihr das Leben: „Eines Tages habe ich gedacht, dass ich

*\*Name von der Redaktion geändert*





drei Möglichkeiten habe. Entweder fahre ich zur Tagung, vor einen Baum oder sofort in eine Klinik“, erinnert sich Greive. Glücklicherweise wählte sie die dritte Lösung. Bis dahin war es ein jahrelanger Weg.

Zehn Jahren arbeitete Greive als Pharmareferentin. Sie erinnert sich noch gut an die ersten Worte ihres Chefs: „Wetten wir, dass Sie in sechs Monaten nur die Hälfte des Umsatzes schaffen, den ihr Vorgänger gebracht hat?“ Das ließ Hanna Greive sich nicht zweimal sagen. „Jetzt erst recht“, dachte sich die alleinerziehende Mutter von zwei Söhnen und kniete sich voll in die Arbeit. Der Erfolg gab ihr recht – zunächst.

Mindestens zwölf Stunden tägliche Arbeitszeit standen auf dem Programm, anschließend die Hausarbeit und die Beschäftigung mit ihren Söhnen, von denen einer noch mitten in der Pubertät steckte. „Ich dachte, mit meiner Energie kann es so die nächsten Jahre weitergehen. Ich fühlte mich gut, mein Selbstbewusstsein wuchs mit dem beruflichen Erfolg.“ Und auch die Sorge um den Erhalt des eigenen Hauses löste sich allmählich in Luft auf, schließlich stimmte das Einkommen.

Dass Hanna Greive keine Zeit für die schönen Dinge im Leben hatte und Freundschaften im Sande verliefen, merkte sie nicht. „Solange ich in Betrieb war, lief das Rad auch“, erinnert sie sich.

### Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben!

Ein Burnout-Syndrom ist kein Strohfeuer. Bis es zum völligen körperlichen und seelischen Zusammenbruch kommt, schwebeln die Konflikte erst noch an der Oberfläche. Nur schleichend merken die Betroffenen, dass etwas anders ist als sonst. Meistens dann, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.

Matthias Burisch, Diplom-Psychologe an der Universität Hamburg, erforscht das Phänomen des Burnouts seit Jahren. Er geht von einem Phasenverlauf aus, der in einen Teufelskreis mündet. Aller Anfang ist leicht: Das hohe Engagement für die Sache, oft also für den Beruf, puscht weiterzumachen. Der Beruf wird zum Lebensinhalt, private Belange rücken in den Hintergrund – schließlich fühlt man sich unentbehrlich und stark. Das Selbstbewusstsein wird durch die enorme Leistungsfähigkeit genährt.

Doch irgendwann holt die Wirklichkeit den Betroffenen ein. Allmählich streikt der Körper und sendet Signale, die vom Betroffenen zunächst nicht ernst genommen werden. Schlafstörungen, Konzentrationsschwächen und Ruhelosigkeit sind dann zum Beispiel die Folge. Oft führt die Überforderung zu aggressivem Verhalten, aber auch zu eigenen Schuldzuweisungen – schließlich hat man bislang noch alles geschafft. Fazit: Augen zu und durch. Weitermachen. Bis zur völligen Erschöpfung.

### Wollen, aber nicht können

Für Dr. Klaus Telger steht fest, dass der Grundkonflikt des Burnout-Syndroms die Diskrepanz zwischen eigener Leistungserwartung und dem Leistungsvermögen ist. Telger bringt es auf den Punkt: „Irgendwann kommt das Können dem Wollen nicht mehr hinterher.“

Die berufliche Praxis zeige, dass gerade Männer sehr spät Hilfe in Anspruch nehmen, denn „sie wollen häufig erst einmal mit dem Kopf durch die Wand“, erklärt der Psychiater. Und nicht selten wünschen sie sich nichts sehnlicher, als schnell wieder für den Alltag fit gemacht zu werden – damit es weitergehen kann. „Hier braucht man viel Fingerspitzengefühl in der Behandlung und eine gute Aufklärung. Wir nehmen die Bedürfnisse des Patienten ernst. Als Behandler muss man aufpassen, dass man nicht gemeinsam mit dem Patienten dem Effizienzgedanken hinterherläuft. Viel wichtiger ist es, Begriffe wie Effizienz und Funktionalität infrage zu stellen. Viel gewonnen ist, wenn der Patient feststellt: ‚Ich bin keine Maschine! Warum behandle ich mich dann so?‘“

### Letzter Ausweg: Kündigung

Sven Handke\* (43) hatte Glück im Unglück. Sein Gefühl von Ausgebranntsein stand im unmittelbaren Zusammenhang mit seiner beruflichen Tätigkeit. Der gelernte Pfleger ist ein alter Hase in seinem Beruf. 25 Jahre lang pflegte und betreute er Kinder, Jugendliche, Familien, kranke und alte Menschen. „Die Abwechslung hat mir gefallen. Man lernte immer neue Menschen kennen. Viele Jahre hat mir mein Beruf Spaß gemacht“, erinnert sich Handke.



Problematisch wurde es erst, als der Druck bei der Arbeit in einem Altenheim immer größer wurde. Nicht die Alten waren das Problem, sondern die Rahmenbedingungen im Pflegealltag. Ständiger Schichtwechsel, Zeitdruck, Überstunden und Personalmangel waren an der Tagesordnung. „Bis ich nervlich am Ende war, hat es ein paar Jahre gedauert. Ich fühlte mich ständig schlapp, habe immer seltener Freunde getroffen und meinen Haushalt vernachlässigt. Alles war mir zu viel. Zum Schluss habe ich nachts Schreie von den Bewohnern gehört. Ich konnte überhaupt nicht mehr abschalten“, sagt Handke. Auf die Krankschreibungen reagierte die Heimleitung mit Druck und attestierte dem Pfleger „mangelnde Belastbarkeit.“ Halt fand Sven Handke bei seinem Lebenspartner, seinem Hausarzt und einem befreundeten Psychologen. Nach vielen Gesprächen und einem langen Urlaub stand sein Entschluss fest: Er kündigte.

### Es kann viele treffen

Wer hat „Schuld“ am Burnout-Dilemma? Die Meinungen der Experten gehen auseinander. Während die einen die Arbeitsbedingungen in Organisationen verantwortlich machen, sind andere Fachleute der Ansicht, dass die eigene Persönlichkeitsstruktur dazu beiträgt. Gefährdet seien insbesondere eher narzisstische Persönlichkeiten und Menschen, die ihre Kräfte nicht dosieren können.

Fest steht aber, dass sich das Burnout-Phänomen durch alle Berufssparten zieht. Aktuelle Studien, wie etwa die der Technischen Universität Berlin zeigen, dass sich zum Beispiel immer mehr Ärzte körperlich und emotional erschöpft fühlen. Aber auch Lehrern, vor allem an Berufsschulen, wachse die Erziehungsarbeit immer mehr über den Kopf. Im Dienstleistungsbereich, etwa bei Banken und Versicherungen, ist Burnout schon längst kein Fremdwort mehr, gerade in den Bereichen, in denen viel Kundenkontakt verlangt wird. Und dann gibt es noch die Angestellten der mittleren Führungsebene, die häufig eine Pufferfunktion haben, die also die Vorstellungen des Chefs in die unteren Ebenen transportieren müssen.

Interessant ist auch die These der Schweizer Unternehmens-

berater Philippe Rothlin und Peter Werder, die davon ausgehen, dass sogar Langeweile und Unterforderung im Job zu vergleichbaren Stresssymptomen führen können. Gegenüber dem Nachrichtensender n-tv berichtete Rothlin im Oktober 2007: „Gefährlich ist die Feststellung, ich bin abends müde und ausgepumpt, weil ich so wenig gemacht habe.“ „Boreout“ statt Burnout, so die Wortschöpfung der Unternehmensberater.

### Viele Wege führen nach Rom

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie sich ausgebrannte Mitarbeiter nicht leisten können und setzen auf Präventionsprogramme. Gespräche am Arbeitsplatz über realistische Ziel- und Leistungsanforderungen, das Erstellen individueller Leistungsprofile und die Möglichkeit zur Supervision können den Grundstein legen. Benötigen Betroffene psychotherapeutische Hilfe, setzen die Alexianer bei der Behandlung in ihren Einrichtungen neben therapeutischen Einzelgesprächen auf ein vielfältiges Angebot: Entspannungstraining, Physiotherapie, Kreativ- und Sporttherapie sollen einen Ausgleich zum Leistungsgedanken schaffen. Besonders Sinnfragen haben bei den Alexianern ihren Platz und können auf Wunsch besprochen werden. Denn gerade das Burnout-Syndrom zwingt Betroffene oft, ihre Lebenseinstellung neu zu überdenken.

Das spürt auch Patientin Hanna Greive. „Ich muss erst einmal lernen, einen Gang zurückzuschalten. Und irgendwann finde ich dann hoffentlich die Durchschnittsgeschwindigkeit für mein Leben.“

Das ist es, worauf es ankommt: Die richtige Balance zwischen Leistung und Entspannung. Eine Wohltat für Körper, Geist und Seele ...

(bel)





# Auszeit

## Lieber vorher an später denken

### Wie Unternehmen dem Burnout ihrer Mitarbeiter vorbeugen können

Ein Burnout, ausgelöst durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz, ist keine Seltenheit mehr. Gerade in den letzten Jahren ist die Zahl der Frühberentungen in diesem Bereich stark angestiegen. 1982 waren psychische Krankheiten bei Männern und Frauen in knapp sieben Prozent der Fälle Ursache für den Rentenzugang; 2003 waren sie es schon in über 24 Prozent der Fälle bei den Männern und in knapp 36 Prozent bei den Frauen.

Was sind die Ursachen der psychischen Belastung am Arbeitsplatz? Zum einen sind es Zeitdruck und strenge Leistungsvorgaben. Beispielsweise arbeiten 80 Prozent aller deutschen Manager mehr als 50 Stunden in der Woche, wie die Unternehmensberatung Kienbaum bei einer Untersuchung 2007 herausgefunden hat.

Aber auch Unterforderung, Monotonie in den Arbeitsabläufen und wenig Handlungsspielraum können zum Burnout führen. So klagten 54 Prozent von 6.000 Beschäftigten, die Infratest

im Frühjahr 2007 befragte, über eine „mittelmäßige Arbeit“, die sie nicht genügend auslastet. Mangelnde Motivation, ausgelöst durch geringe Aufstiegsmöglichkeiten und ein unzureichendes Einkommen können ebenfalls zum Burnout führen. 34 Prozent der Befragten beurteilen ihre Stelle sogar als mangelhaft: Die Belastungen sei zu hoch, ohne dass sich Perspektiven böten.

#### Vermeidbare Kosten

Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Belastungen – für die Unternehmen und die Volkswirtschaft resultieren daraus Kosten, die vermeidbar wären. Die arbeitsbezogene Frühinvalidität, deren größte Ursache psychische Erkrankungen sind, kostet die deutsche Volkswirtschaft jährlich mehr als zehn Milliarden Euro! Insgesamt beziffert die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin die durch Arbeitsunfähigkeit bedingten Produktionsausfallkosten allein für das Jahr 2005 mit circa 38 Milliarden Euro.

Qualifizierte und gesunde Mitarbeiter ersparen aber nicht nur der Volkswirtschaft unnötige Kosten. Ihre Arbeit ist auch entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Das erkennen auch immer mehr Betriebe und setzen auf Präventivmaßnahmen, um die Arbeitsbedingungen ihrer Angestellten zu verbessern. Hierbei sind die Unternehmen nicht unbedingt auf sich allein gestellt.

Seit 2006 gibt es das Projekt PARGEMA, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. PARGEMA steht für PARTizipatives GESundheitsMANagement. Verbunds- und Kooperationspartner in diesem Projekt sind unter anderen das ISF München (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung), die Universität Freiburg und die Universität Jena sowie die IG Metall. PARGEMA führt beispielsweise Mitarbeiterbefragungen in Betrieben durch. Die Initiative versucht, auf dieser Grundlage ganz individuelle Lösungen für bessere Arbeitsbedingungen in den jeweiligen Betrieben zu finden. Das geschieht gemeinsam in Gesprächen mit den Beschäftigten, den Betriebsräten sowie Gesundheits- und Arbeitsschutzexperten.

Zahlreiche Lösungen bieten sich an: Die Arbeitnehmer können etwa durch ein besseres Zeitmanagement, gesündere Ernährung oder auch körperliche Aktivitäten, die im Ausgleich zum Job stehen, einem Burnout vorbeugen. Auf Seiten der Arbeitgeber können Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, wie realistische Zeitvorgaben oder flexible Arbeitszeitmodelle und Abwechslung in der Aufgabenstellung zu positiven Veränderungen führen.

### Selbstprävention

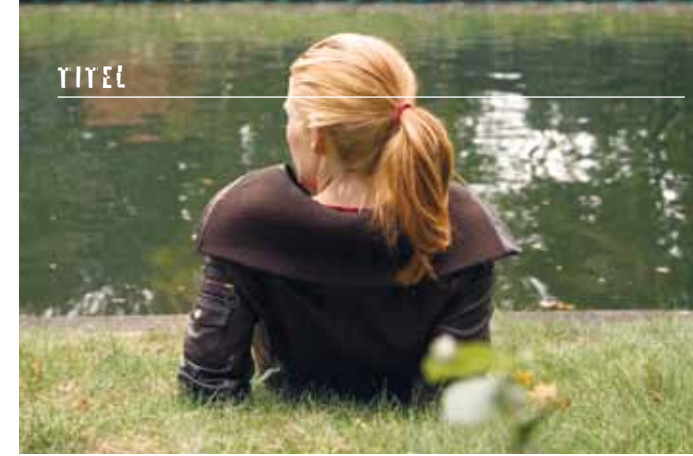
#### Tipps gegen den Stress im Job

Bewusste Pausen, wie kleine Spaziergänge, helfen dabei, wieder klare Gedanken zu fassen. Der Kopf kann sich ausruhen und die Bewegung aktiviert Muskeln und Kreislauf. Die Luft von draußen kann zudem wie eine erfrischende und belebende Sauerstoffdusche wirken.

Vorausschauend planen, heißt die Devise. Notieren, was am nächsten Tag erledigt sein muss, hilft beim Zeitmanagement und vermeidet unnötiges „Verzetteln“. Freiräume für unerwartete Aufgaben, wie unangekündigte Telefonate, sollten mit eingeplant werden.

Arbeitnehmer haben auch das Recht, „Nein“ zu sagen, wenn ihnen die Arbeit über den Kopf hinauswächst. Mit Überforderung ist keinem geholfen. Lieber sorgfältig und gewissenhaft arbeiten, als unter Zeitdruck ein mittelmäßiges Ergebnis erreichen.

Genussmittel wie Fast Food, Kaffee, Alkohol und Nikotin helfen vielleicht im ersten Augenblick. Sie rauben dem Menschen aber wichtigen Schlaf und geben dafür dem Stress Nährboden. Lange Konzentrationsphasen sind zudem unter Stress auch nicht mehr möglich.



## TÜV für den Arbeitsplatz

### Ein Gespräch mit Klaus Pickshaus von der IG Metall

#### Herr Pickshaus, was sind die häufigsten Dinge, über die sich Arbeitnehmer beklagen und die letztendlich zum Burnout führen können?

Am häufigsten beklagen die Arbeitnehmer den zunehmenden Arbeits- und Leistungsdruck in den Betrieben. Übergreifend. Arbeiter in der Montage genauso wie Verwaltungsmitarbeiter oder Forscher. Der Druck der Märkte wird an die Mitarbeiter weitergegeben. Die Hamstermühle des „Arbeitens ohne Ende“ führt zur psychischen Ermüdung und Erschöpfung.

#### Und was macht hier das Projekt „Gute Arbeit“?

Unser zentrales Thema ist die „menschengerechte Gestaltung von Arbeit“. Ziel ist es, dem wachsenden Arbeitsdruck, der zunehmenden Leistungsverdichtung etwas entgegenzusetzen. Es geht um eine Humanisierung der Arbeitswelt, darum, Arbeit alternsgerecht und lernförderlich zu gestalten (also so, dass auch ältere Arbeitnehmer die Anforderungen gesund bestehen können) und darum, prekäre Beschäftigungen, die den Arbeitnehmer nicht ernähren, einzudämmen.

#### Wie kann ein Betrieb am besten vorbeugen, um psychische Belastung bei den Arbeitnehmern zu vermeiden?

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet alle Arbeitgeber, menschengerechte Arbeit zu gestalten und alle möglichen Gefährdungen zu ermitteln. Damit sind nicht nur die klassischen Gefährdungen durch Maschinen oder Lärm gemeint, sondern auch durch die Arbeitszeit oder durch Mängel in der Ablauforganisation, also all der Faktoren, die den ganzen Komplex psychischer Fehlbelastungen bis hin zum Burnout betreffen. Wenn diese Gefährdungen erhoben sind, geht es darum, helfende Maßnahmen zu ergreifen, etwa in der Personalbesetzung, durch eine veränderte Arbeitsorganisation oder auch Qualifizierungsmaßnahmen. Es gibt eine ganze Palette von Möglichkeiten. Wichtig ist, sie betrieblich spezifisch anzupassen. Sie werden in der Pflege anders aussehen als in der Automobilindustrie. In einem Unternehmen, das wir begleitet haben, klagten die Monteure über hohen Stress. Die Erhebung zeigte, dass die Ruhezeiten zwischen den Dienstreisen zu kurz waren. Das ist jetzt anders geregelt.

#### Wie vielversprechend sind denn präventive Maßnahmen?

Manche Arbeitgeber sagen, das eigentliche Problem sei, die Belastungslage überhaupt zu ermitteln. Dazu gibt es aber gute Instrumente. Im Projekt „Gute Arbeit“ haben wir den Arbeitszeit-TÜV und das Stressbarometer entwickelt. Sie erheben die

tatsächliche Lage durch Fragebögen und werten sie mit einer speziellen Software aus, die gesetzliche und tarifliche Vorgaben ebenso berücksichtigt wie wissenschaftliche Erkenntnisse etwa zur Frage, welche Auswirkungen die Lage der Arbeitszeiten auf den Organismus hat.

#### Werden präventive Maßnahmen in Zukunft Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen sein?

Das hängt davon ab, was ein Unternehmen unter Erfolg versteht. Wenn es auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung setzt, die langfristig die Gesundheit der Mitarbeiter erhalten will, dann auf jeden Fall. Wenn aber nur die Börsennotierung und die Rendite im nächsten Quartal zählen, dann werden solche Bemühungen nur als Kostenfaktor gesehen. Dazwischen läuft der Konflikt. Die Ökonomie der kurzen Fristen ist einfach das Dilemma, in dem Unternehmen heute stecken.



#### Zur Person

Klaus Pickshaus (58) ist Leiter des Projekts „Gute Arbeit“ der IG Metall und Leiter des Ressorts Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall. Das Projekt „Gute Arbeit“ ist Kooperationspartner von PARGEMA.

### Kontakt & Info

#### Projekt „Gute Arbeit“

Klaus Pickshaus  
Tel. (0 69) 66 93 28 26  
E-Mail: klaus.pickshaus@igmetall.de  
www.igmetall.de/gutearbeit

#### PARGEMA

www.pargema.de

(Texte: nj/mw)