

Burnout Syndrom: Ursachen und  
Bewältigungsstrategien unter  
Berücksichtigung von persönlichkeits-  
und strukturzentrierten Ansätzen

Stefanie Kutschera  
Masterlehrgang „Master of Science (Counseling)“  
ARGE Bildungsmanagement Wien  
September 2007

Eisvogelgasse 1/9  
A – 1060 Wien

# Inhalt

<b>1</b>	<b>VORWORT .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHER TEIL.....</b>	<b>7</b>
2.1	EINE EINFÜHRUNG.....	7
2.2	DEFINITIONEN UND ERKLÄRUNGSANSÄTZE.....	8
2.2.1	<i>Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze .....</i>	<i>9</i>
2.2.1.1	Definition und Konzept nach Burisch .....	10
2.2.1.2	Definition und Konzept nach Ewald.....	11
2.2.1.3	Definition und Konzept nach Freudenberger und North.....	13
2.2.1.4	Zusammenfassung .....	15
2.2.2	<i>Sozial-, arbeits- und organisationspsychologische Erklärungsansätze .....</i>	<i>15</i>
2.2.2.1	Definition und Konzept nach Cherniss.....	16
2.2.2.2	Definition und Konzept nach Arsons, Pines & Kaffrey.....	17
2.2.2.3	Definition und Konzept nach Schaufeli und Maslach .....	18
2.2.2.4	Zusammenfassung .....	20
2.2.3	<i>Allgemeine Zusammenfassung der beiden Erklärungsansätze.....</i>	<i>20</i>
2.3	SYMPTOMATIK.....	21
2.3.1	<i>Symptomatik nach Burisch.....</i>	<i>22</i>
2.3.2	<i>Symptomatik nach Ewald .....</i>	<i>27</i>
2.3.3	<i>Symptome nach Freudenberger und North .....</i>	<i>28</i>
2.3.4	<i>Symptomatik nach Cherniss .....</i>	<i>29</i>
2.3.5	<i>Symptomatik nach Aronson, Pines &amp; Kafry.....</i>	<i>30</i>
2.3.6	<i>Symptomatik nach Schaufeli, Maslach &amp; Jackson .....</i>	<i>31</i>
2.3.7	<i>Zusammenfassung .....</i>	<i>33</i>
2.4	MESSINSTRUMENTE UM BURNOUT ZU BESTIMMEN .....	34
2.4.1	<i>MBI - Maslach Burnout Inventory nach Maslach &amp; Jackson .....</i>	<i>34</i>
2.4.2	<i>ÜS - Überdrusskala nach Pines, Aronson und Kafry .....</i>	<i>36</i>
2.4.3	<i>Zusammenfassung .....</i>	<i>37</i>
<b>3</b>	<b>METHODIK .....</b>	<b>38</b>
3.1	GESCHICHTE DER QUALITATIVEN FORSCHUNGSMETHODE.....	38
3.2	QUALITATIVE INHALTSANALYSE .....	39
3.3	DURCHFÜHRUNG UND VORGEHEN BEI DER BEFRAGUNG .....	40
<b>4</b>	<b>DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE.....</b>	<b>42</b>
4.1	INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....	46
4.1.1	<i>Der erste Schritt der Interpretation.....</i>	<i>46</i>
4.1.2	<i>Der zweite Schritt der Interpretation .....</i>	<i>49</i>
4.1.3	<i>Einteilung der Interviewergebnisse nach den beiden Erklärungsansätzen.....</i>	<i>55</i>

<b>5</b>	<b>BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN.....</b>	<b>57</b>
5.1	THEORIE DER METAPROGRAMME .....	57
5.1.1	<i>Unterschiedliche Metaprogramme.....</i>	60
5.1.1.1	Werte.....	60
5.1.1.2	Beliefs .....	61
5.1.1.3	Eigenverantwortung – Fremdbestimmung.....	61
5.1.1.4	Feedback .....	61
5.1.1.5	Vergleich .....	62
5.1.1.6	Repräsentationssysteme.....	63
5.1.1.7	Chunk Size .....	63
5.1.1.8	Hierarchie von Interessen.....	63
5.1.1.9	Zeit speichern .....	63
5.1.1.10	Proaktiv und Reaktiv .....	64
5.1.1.11	Kraftquelle.....	65
5.1.1.12	Die 5 Rollen im Arbeits- und Privatbereich .....	65
5.1.1.13	Motivation .....	66
5.1.1.14	Problemlösung und Stress .....	66
5.2	AUSWERTUNG DER INTERVIEWS ANHAND DER METAPROGRAMME .....	67
5.2.1	<i>Analyse mittels Vergleich der Metaprogramme .....</i>	72
5.2.2	<i>Darstellung der Bewältigungsstrategien anhand der Metaprogramme.....</i>	72
<b>6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>76</b>
6.1	ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEIT .....	76
6.2	SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	77
<b>7</b>	<b>LITERATURLISTE.....</b>	<b>79</b>

## **Zusammenfassung:**

Das Thema Burnout hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Es gibt viele Theorien dazu, wie Burnout entsteht und welche Ursachen existieren. Vor allem zwei Konzepte wurden entwickelt und erforscht: der persönlichkeitszentrierte und der strukturzentrierte Ansatz. Die vorliegende Untersuchung soll zeigen, welche Ursachen die Betroffenen selbst bemerken und wie diese Ursachen den Verlauf und die Bewältigung von Burnout beeinflussen. Für die empirische Untersuchung wurden fünf Mitarbeiter von Firmen interviewt, die alle das Burnout Syndrom überwunden haben. Diese wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ergab sich eine Hypothese. Die Hypothese demonstriert, dass vor allem persönlichkeitszentrierte Ursachen einen Einfluss auf den Verlauf und die Bewältigung von Burnout haben.

## **Abstract:**

Over the last few years the burnout topic has gained a lot of importance. A lot of theories exist as to how burnout originates and what the causes are. The two dominant theories that were developed and researched are the personality based and the structure based concepts. The present analyses will demonstrate, which causes of burnout are relevant to people who conquered burnout and how these causes influenced the process and the defeating of the burnout syndrome. Five persons were interviewed for the empirical analysis. All of these persons had already defeated the burnout syndrome and at the time had been working for larger companies. These interviews were analyzed with the qualitative content analysis method. Based on the results of the empirical analysis, a hypothesis could be developed. This hypothesis states that the personality based causes had the most impact on the process and defeating of the burnout syndrome.

## **Anmerkung:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Form gewählt - es sind jedoch gleichermaßen beide Geschlechter gemeint.

# 1 Vorwort

In den letzten zwanzig Jahren ist der Begriff Burnout immer mehr zu einem Schlagwort geworden. Es wird viel über den Begriff in den Medien und in der Öffentlichkeit diskutiert. Die steigende Zahl an Betroffenen zeigt, dass es mehr ist als eine vorübergehende Modeerscheinung. Burnout existiert bereits in allen Berufsgruppen und auch im privaten Bereich, wie z. B. unter Studenten, Müttern, Vätern etc. Die Popularität des Begriffs führt dazu, dass Burnout im allgemeinen Sprachgebrauch häufig verwendet wird, doch gegenwärtig existieren mehrere allgemein akzeptierte Begriffsdefinitionen und viele Erklärungsansätze.

Es konkurrieren vielmehr zwei allgemeine Erklärungskonzepte. Diese sind die Basis für viele Definitionen und Symptombeschreibungen von Burnout. Das eine Konzept konzentriert sich auf persönlichkeitszentrierte Ursachen, während das andere auf die sozialen, arbeits- und organisationspsychologischen (strukturbezogenen) Aspekte fokussiert.

In dieser Arbeit wird die Frage nach unterschiedlichen Ursachen, Bewältigungs- und Lösungsstrategien von Burnout gestellt. Diese Fragestellung wurde anhand von Interviews mit Betroffenen untersucht und analysiert. Die Ergebnisse werden in einem späteren Teil dieser Arbeit beschrieben.

Die vorliegende Arbeit wird zuerst die Geschichte der Diagnose Burnout, und die Entstehung und Entwicklung dieses Begriffs behandeln.

Danach werden die beiden Erklärungsansätze von Burnout anhand von je drei Beispielen erläutert. Auf diese Weise sollen bisherige Forschungsergebnisse und Ideen zum Begriff Burnout erläutert werden, damit der Begriff Burnout möglichst konkret und fassbar wird.

Anschließend werden sechs Theorien zu den Phasen beziehungsweise zu der Symptomatik von Burnout beschrieben. Dabei wird klar, wie ähnlich die Symptomatik anderen Diagnosen, wie zum Beispiel von Depression oder von Stress ist.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit den wichtigsten Messinstrumenten von Burnout. Es wird untersucht, ob man Burnout exakt diagnostizieren kann oder nicht.

Anhand der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Interviewergebnisse präsentiert, analysiert und daraus eine Hypothese entwickelt, die für die Burnout-Bewältigung von Bedeutung ist.

Die Zusammenfassung bildet den Abschluss der Diplomarbeit und bietet einen Ausblick auf weitere mögliche Forschungsarbeiten zu dem Thema Burnout.

## 2 Theoretischer Teil

### 2.1 Eine Einführung

Der Begriff Burnout wird erst seit den 1970er Jahren im sozialen, psychologischen und medizinischen Bereich verwendet. Vorher wurde er hauptsächlich in physikalischen Fachbereichen benützt. Brockhaus bietet dazu folgende Definitionen:

*„Burn-out (englisch „Ausbrennen“) das,*

- 1) Kerntechnik: das Durchbrennen der Brennstoffumhüllung von Brennelementen bei wassergekühlten Kernreaktoren infolge zu geringer Kühlung oder zu hoher Wärmeerzeugung durch den Brennstoff.*
- 2) Raketentechnik: Brennschluss; Zeitpunkt, in dem das Triebwerk einer Rakete abgeschaltet wird und der antriebslose Flug beginnt.*
- 3) Krankheitsbild, das Personen aufgrund spezifischer Beanspruchungen entwickeln können und das mit dem Gefühl verbunden ist, sich verausgabt zu haben, ausgelaugt und erschöpft zu sein (Sich-ausgebrannt-Fühlen). Es kommt zu einer Minderung des Wohlbefindens, der sozialen Funktionsfähigkeit sowie der Arbeits- und Leistungsfähigkeit.“*

(<http://www.brockhaus-suche.de>, 13:36, 28.6.2007)

Anfang der 70er Jahre arbeitete der amerikanische Psychoanalytiker Freudenberg als Supervisor ehrenamtlich in karitativen Einrichtungen. Dort begegnete ihm engagierte Helfer mit unterschiedlicher Symptomatik. Die meisten arbeiteten in den medizinischen oder sozialen Einrichtungen ungefähr ein Jahr bevor sie einen psychiatrischen und physischen Zusammenbruch hatten. Sie zeigten unterschiedliche Symptome, wie zum Beispiel: Depression, Konzentrationsbeschwerden, Zynismus, und häufig klagten sie über psychosomatische Symptome.

Die genauen Ursachen waren Freudenbergler noch unklar, aber er bezeichnete diese Erscheinung als Burnout.

Ab 1976 erforschten Christina Maslach und Ayala Pines, zwei amerikanische Psychologen, den Begriff Burnout intensiv. Auch sie beschränkten sich hauptsächlich auf die sozialen Berufe, und befragten mehr als 1000 Personen. Dadurch kamen sie zu folgender Definition:

*„Überdruss und Ausbrennen (Burnout) sind Zustände körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Die Betroffenen fühlen sich körperlich verausgabt, hilflos, hoffnungslos und emotional erschöpft. Sie entwickeln negative Einstellungen zum Selbst, ihrem Beruf, zu anderen Menschen und zum Leben allgemein. Ausbrennen und Überdruss sind Empfindungen des Unglücks und der Unzufriedenheit, das vergebliche Streben nach Idealen. In extremen Formen berauben sie die Menschen der Fähigkeit, sich mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen und sich an ihr zu freuen.“*  
(Pines, Aronson und Kafrey, 2006, S. 12)

## 2.2 Definitionen und Erklärungsansätze

Burnout ist einer der meist verwendeten Begriffe in unserer Gesellschaft. Es dürfte kaum eine erwachsene Person in unserem Kulturkreis geben, die das Wort Burnout noch nicht gehört hat. Andreas Hillert und Michael Markwitz beschreiben das Burnout-Syndrom folgendermaßen:

*„Die Meisten haben sich selbst – zumindest gelegentlich – als „ausgebrannt“ erlebt.“*  
(Hillert, Markwitz, 2006, S. 7)

Es gibt eine Fülle an Büchern, Forschungsaktivitäten und Theorien über dieses Thema. Wenn man derzeit den Begriff Burnout in die Suchmaschine Google.at eingibt, findet man über 35 Millionen Treffer.



Burnout stellt sich als ein heterogenes Konstrukt und als komplexes Phänomen dar. Die Ansätze, einen einheitlichen, allgemein gültigen Erklärungsansatz mit Definitionen oder Konzepten zu finden, sind bisher gescheitert. Die Konzepte sind sehr unterschiedlich, lassen sich jedoch in zwei Erklärungsansätze einordnen. Diese zwei Ansätze betrachten Burnout aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln. Der eine Ansatz ist persönlichkeitszentriert, während der andere mehr auf die Situation bzw. das soziale, Arbeits- und Organisationsumfeld (Struktur) eingeht. Im Folgenden werden die Erklärungsansätze mithilfe von sechs Beispielen erläutert. Diese Beispiele werden anhand der Definition und des Konzepts einem der beiden Erklärungsansätze zugeordnet. Diese Unterscheidung dient vor allem der Vereinfachung der Vielfalt an Definitionen und Theorien von Burnout.

Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze	Sozial-, arbeits- und organisationspsychologische (strukturzentrierte) Erklärungsansätze
Edelwich & Brodsky (1984)	Aronson, Pines & Kafry (1983)
Freudenberger & Richelson (1983)	Cherniss (1980)
Burisch (1989)	Maslach & Jackson (1984)

### 2.2.1 Persönlichkeitszentrierte Erklärungsansätze

Dieser Erklärungsansatz konzentriert sich auf die Person, das Individuum. Dieser Ansatz beschreibt das Ungleichgewicht zwischen hohen idealistischen Zielen und harter Realität. Oft können die Ziele auch mit dem größten persönlichen Engagement der Betroffenen nicht erreicht werden. Häufig besteht auch ein intensiver Wunsch nach Anerkennung aus der Kindheit.

Die Betroffenen sind oft hoch motiviert und in ihrem Arbeitsbereich sehr engagiert. Sie streben nach Anerkennung (sei es Lob oder finanzielle Bestätigung) durch ihre Leistungen. Sie sind oft ungeduldig, aggressiv, und sehr eifrig. Sie werden in der Persönlichkeitstypologie unter Typ A eingestuft. Werden diese Menschen nicht ausreichend anerkannt oder wegen ihres Verhaltens gar abgelehnt, dann resultieren wachsende Frustration und körperliches Unwohlsein. Bald folgen die ersten Zeichen von Burnout.

Im Folgenden werden drei persönlichkeitszentrierte Definitionen und Konzepte von Burnout dargestellt. Dabei werden die wichtigsten Faktoren und der Verlauf jedes dieser Konzepte von Burnout erläutert.

#### 2.2.1.1 Definition und Konzept nach Burisch

Burisch beschreibt Burnout als einen Zustand, der geprägt ist von Depression, Erschöpfung, Hoffnungslosigkeit und mangelnder Motivation, welcher in jedem Beruf auftreten kann.

*„Burnout wird in Gang gesetzt durch Autonomieeinbußen in gestörten Auseinandersetzungen des Individuums mit seiner Umwelt, genauer: durch die innere Repräsentation solcher Interaktionen als Gestörter und das Scheitern bei ihrer Bewältigung“*

(Burisch, 1994, S. 117)

Der Kerngedanke bei gestörten Handlungsepisoden ist laut Burisch, dass das angestrebte Ziel nur durch zusätzlichen Aufwand oder gar nicht erreicht werden kann. Falls die Ziele erreicht werden, ist entweder die erwartete Belohnung und Anerkennung für die geleistete Arbeit nicht ausreichend oder die Belohnung und Anerkennung für die erreichten Ziele bleiben komplett aus. Eventuell treten auch negative Nebenwirkungen auf, welche die eigentliche positive Wirkung der Zielerreichung kompensieren. Solche Misserfolge bzw. Störungen des Handlungsprozesses können je nach Copingstrategie oder Bewältigungsstrategie zu Burnout führen.

Da Burisch sich bei seinem Konzept stark an der Stresstheorie von Lazarus (Vergleich, Lazarus, 2006) orientiert, stehen auch bei ihm die individuellen Coping- und Handlungsstrategien im Vordergrund. Das Stressmodell von Lazarus ist nach dem Psychologen Richard Lazarus benannt und wurde 1974 veröffentlicht. Dieses Modell sieht Stresssituationen als komplexe Wechselwirkungsprozesse zwischen den Anforderungen der Situation und der handelnden Person. Im Gegensatz zu früheren Stresstheorien ging Lazarus davon aus, dass nicht die Beschaffenheit der Reize oder Situationen für die Stressreaktion von Bedeutung sind, sondern die individuelle kognitive Verarbeitung des Betroffenen. Menschen können für einen

bestimmten Stressor höchst unterschiedlich anfällig sein, d. h. was bei den einen Betroffenen Stress erzeugt, ist für einen anderen noch kein Stress. Dies bedeutet, dass bei einer Beeinträchtigung der Handlungsausführung durch Hindernisse Stress auftritt, welcher entweder als Bedrohung oder als Herausforderung bewertet wird und den die jeweilige Person zu bewältigen versucht. Burisch beschreibt den Verlauf in folgenden Worten:

*„Bleibt das Ergebnis der Handlung unbefriedigend, tritt unmittelbar ein Autonomieverlust ein, welcher zu einem sekundären emotions- und / oder problemorientierten Bewältigungsversuch führt. Dieser Bewältigungsversuch kann einerseits erfolgreich sein, was zu einer Rückkehr in den Ruhezustand führt, er kann aber auch erfolglos bleiben, wodurch Stress zweiter Ordnung auftritt, welcher wiederum Burnout zur Folge haben kann.“*

(Burisch, 1994, S. 119)

#### 2.2.1.2 Definition und Konzept nach Ewald

Edelwich & Brodsky verwenden den Begriff Burnout um

*„einen zunehmenden Verlust von Idealismus und Energie zu beschreiben, den die in den helfenden Berufen Beschäftigten als Folge der Arbeitsbedingungen erfahren“*

(Edelwich & Brodsky, 1984, S. 12).

Burnout-auslösende Ursachen sind bei diesem Konzept somit unrealistische Ziele, die die Betroffenen sich selbst setzen und / oder von anderen vorgegeben werden. Es kann sich dabei auch um Ziele handeln die an sich erreichbar wären, an denen aber die Betroffenen trotzdem scheiterten. Diese nicht erreichten Ziele drücken sich laut Edelwich & Brodsky durch einen Verlust an Idealismus und Enttäuschung aus.

Den Prozess des Ausbrennens beschreiben die Autoren als in verschiedenen Phasen ablaufend. Er beginnt mit dem Stadium von anfänglichem Enthusiasmus, führt zu fortschreitender Desillusionierung, geht über in das Stadium von Frustration und Stagnation und endet dann mit Apathie. Es ist kaum möglich, eine Grenze zwischen den Stadien zu ziehen, die Helfenden können auch alle 4 Phasen innerhalb eines Tages durchlaufen.

### 1. Phase: Idealistische Begeisterung

Die erste Phase ist nach Meinung der Autoren gekennzeichnet durch große Hoffnungen und Energien sowie unrealistische Erwartungen an sich selbst oder an die Klienten. Während dieser anfänglichen Begeisterung spielt der Beruf für die Helfenden eine zentrale Rolle und sie neigen dazu ihre persönlichen Probleme und Bedürfnisse mit verstärktem beruflichem Engagement zu kompensieren, was jedoch kaum über einen längeren Zeitraum hinweg aufrecht zu erhalten ist. Die größten Risiken während dieser Phase bestehen darin, dass die Helfenden sich entweder mit den Klienten überidentifizieren und sich nach außen hin isolieren, oder ihre Energien ineffektiv und exzessiv verausgaben.

### 2. Phase: Stillstand

In der zweiten Phase kommt es zu einer Stagnation, wobei die Betroffenen zwar noch immer ihre Arbeit erledigen, jedoch ist diese längst nicht mehr so reizvoll, dass sie sich als Mittelpunkt des Lebens erweist. Man hat genug von der 'Realität' erfahren, um sich nun wieder mehr den eigenen Bedürfnissen zu widmen. Aspekte der Vergütung, des beruflichen Aufstieges und die Einhaltung der Arbeitszeiten treten zunehmend in den Vordergrund.

### 3. Phase: Frustration

Laut Edelwich & Brodsky folgt der Stagnation eine Form von Frustration. Den Betroffenen stellt sich die Frage nach der Effektivität und dem Wert ihrer Arbeit. Dominiert die Einschätzung des eigenen Handelns als wenig effektiv, da sie vielleicht auf Grund fehlender Versorgungsangebote den Bedürfnissen der Klienten nicht gerecht werden können, geht den Betroffenen der Sinn ihrer Arbeit verloren und sie werden zunehmend frustriert. Verschiedene Beschränkungen in der Arbeitssituation stellen sich nun nicht nur als unbefriedigend dar, sondern erscheinen als Bedrohung für den grundlegenden Sinn der Betätigung. In dieser Phase können nach Meinung der Autoren emotionelle, physische und disziplinäre Probleme auftreten.

#### 4. Phase: Apathie

Apathie stellt einen typischen und natürlichen Abwehrmechanismus gegen Frustration dar. Wird jemand in der Arbeit ständig frustriert, ohne eine Möglichkeit zu haben, die Stelle zu wechseln, die Arbeit sich sozusagen als überlebensnotwendig darstellt, tritt dieser Abwehrmechanismus in Erscheinung. Apathie bedeutet, nur noch Dienst nach Vorschrift zu leisten und den geringstmöglichen zeitlichen Aufwand zu investieren. Herausforderungen oder sogar Klientenkontakte werden vermieden. Das Augenmerk liegt nun darauf, die eigene gesicherte Position nicht zu gefährden, obwohl diese sich zwar als nicht adäquat erweist, aber trotzdem eine Entschädigung für den Verlust der Befriedigung in der Arbeit darstellt.

#### 5. Phase: Intervention (fallspezifisch)

Als fünfte und abschließende Phase beschreiben Edelwich & Brodsky die fallspezifische Intervention. Gemeint wird damit alles, was man präventiv oder als Reaktion auf die vier vorangegangenen Phasen unternehmen kann.

##### 2.2.1.3 Definition und Konzept nach Freudenberger und North

Freudenberger betrachtet Burnout als einen Zustand von Erschöpfung und Frustration, verursacht durch unrealistische Erwartungen. Er definiert Burnout als

*„[...] ein Energieverschleiß, eine Erschöpfung aufgrund von Überforderungen, die von innen oder von außen - durch Familie, Arbeit, Freunde, Liebhaber, Wertesysteme oder die Gesellschaft - kommen kann und einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft raubt. Burnout ist ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress, und der schließlich persönliche Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt.“*

(Freudenberger, 1994, S. 27).

Freudenberger hat von Anfang an seine eigenen Erfahrungen in seine Ausarbeitung zu dem Thema Burnout eingebracht. Er hat sich selbst und andere Mitarbeiter beobachtet und dadurch seine Theorien entwickelt. In seinem Artikel von 1974 für das „Journal of Sozial Issues“ erwähnt Freudenberger drei Gefährdungspotenziale für Burnout:

1. *Diejenigen, die zu viel arbeiten, vergessen zu oft den Unterschied zwischen einem „reifen“ (mature commitment and involvement) und einem solchen*

*Engagement, das Zeichen eines persönlichen Bedürfnisses ist, akzeptiert und gemocht zu werden.*

2. *Ein weiteres Gefährdungspotential liegt in den Personen, die Hilfe brauchen. Deren Bedürfnisse sind oft exzessiv und die Erwartungen an andere unrealistisch.*
3. *Gefährdend sind traurige Gefühle, aber auch Langeweile oder Monotonie in der Tätigkeit, z. B. wenn immer wieder ähnliche Probleme von den Hilfesuchenden benannt werden, die nicht mehr zu neuen (geistigen) Anstrengungen herausfordern, weil es für sie schon ein ausgearbeitetes System von Antworten gibt.“*

(Freudenberger, 1974, zitiert in Rook 1998, S. 20)

Überengagierte und hingebungsvolle Helfer sind laut Freudenberger besonders für Burnout gefährdet. Diese Personen haben oft unrealistische Erwartungen oder unrealistische Ziele, die sie mit allen verfügbaren Kräften zu verwirklichen versuchen. Am Anfang gehen sie hoch motiviert und hoffnungsvoll in ihre Arbeit. Später jedoch nehmen Frustration und Depression immer mehr zu. Sie erkennen, dass sie die Ziele nicht erreichen, die Erwartungen sich nicht erfüllen und die Arbeit nicht den erwarteten Lohn einbringt. Durch diese Erfahrungen wird Burnout eingeleitet.

Weiters beschreibt Freudenberger Burnout als prozessorientiert. Dieser Prozess findet in 11 Phasen statt. Freudenberger betont, dass Burnout auch Jahre dauern kann.

Anfänglich sind die Betroffenen hochgradig engagiert und motiviert, erkennen aber mit der Zeit, dass sich ihre Erwartungen nicht erfüllen. Demnach muss jemand zunächst enthusiastisch sein, um im Burnout-Prozess in den Zustand der Müdigkeit und Frustration zu verfallen.

Freudenberger meint auch, dass die Betroffenen häufig die Arbeit als Ersatz für ihr soziales Leben betrachten. Sie fühlen sich in ihrer Arbeit als unersetzbar. Demnach ist die Arbeit die einzige Sinn gebende Beschäftigung für die Betroffenen.

Freudenberger betont in seinem Konzept den individuellen Aspekt sehr stark. Unrealistische Erwartungen und Überengagement sind Merkmale, die häufig die Betroffenen charakterisieren. Diese Merkmale beginnen sich oft schon in der Kindheit bemerkbar zu machen und werden dann im Berufsleben weiter gelebt.

#### 2.2.1.4 Zusammenfassung

Ausgangspunkt aller individuumszentrierten Konzepte ist die Beobachtung, dass nicht bei allen Betroffenen die Symptome von Burnout nicht entdeckt wurden. Die Betroffenen reagieren auf Stress und enttäuschte Erwartungen unterschiedlich. Als hauptsächlichen Auslöser sehen diese Konzepte fehlgeschlagene Anpassungsleistungen an die Umwelt der Betroffenen.

Alle Konzepte betonen die Prozesshaftigkeit von Burnout. Es müssen mehrere Stadien durchlebt werden bis es zum tatsächlichen Burnout kommt. Im Konzept von Freudenberger beinhaltet der Prozess 11 Phasen, im Konzept von Edelwich & Brodsky werden insgesamt 5 Phasen des Burnout-Verlaufs genannt. Die wesentlichen übereinstimmenden Ursachen sind, dass alle Prozesse mit einer überhöhten Motivation und Erwartungshaltung beginnen. Am Anfang sind die Betroffenen begeistert und zeigen höchsten Einsatz und höchste Hingabe in der Arbeit. Weiters haben die Betroffenen im Endstadium von Burnout ähnliche Symptome, wie zum Beispiel Hoffnungslosigkeit, Frustration, Resignation und Apathie.

#### **2.2.2 Sozial-, arbeits- und organisationspsychologische Erklärungsansätze**

Der zweite Typus von Erklärungen geht von einem Ungleichgewicht zwischen den an die Person gestellten Anforderungen und den sich anbietenden Bewältigungsmöglichkeiten aus.

Es sind vor allem äußere Bedingungen durch die Stress ausgelöst wird und die Burnout verursachen. Die Anforderungen der Arbeitswelt, des sozialen Umfeldes und gesellschaftliche Faktoren können eine Rolle spielen. Dazu zählen Führungs- und Kooperationsprobleme, widersprüchliche Anweisungen, Zeitdruck, schlechtes Arbeitsklima bis hin zu Mobbing, mangelnde Entscheidungsfreiheit und geringe Partizipationsmöglichkeiten.

Der individuelle Aspekt wird auch in diesen Erklärungsmustern berücksichtigt. Personen nehmen ihr Arbeitsumfeld unterschiedlich wahr. Manche können mit Druck, schlechten Arbeitsbedingungen, Stress und Leistungsdruck leichter umgehen als andere. Hier ist die Hauptursache die Wechselwirkung zwischen Person und Arbeitssituation. Das bedeutet, dass die Situation im Vordergrund steht, vor allem die zwischenmenschlichen Beziehungen. Dort werden auch die Ursachen gesucht.

#### 2.2.2.1 Definition und Konzept nach Cherniss

Cherniss definiert Burnout als:

*„[...] ein Prozess, in dem sich ein ursprünglich engagierter Mitarbeiter von seiner Arbeit plötzlich zurückzieht, als Reaktion auf Beanspruchung und Belastung im Beruf.“*

(Vergleich, Cherniss, 1980, New York: Praeger)

Auch Cherniss legt Wert darauf, dass Burnout nie schlagartig auftritt, sondern nur über einen längeren Zeitraum entstehen kann. Dieser Zeitraum wird vor allem durch Stress beeinflusst, den die Betroffenen durch aktives Handeln nicht lösen können. Dieser Stress steht auch in Wechselwirkung mit beginnendem oder voll entwickeltem Burnout Syndrom. Er beschreibt diesen Stress auch als Zusammenwirken von arbeitsbezogenem Stress und defensiven Copingstrategien oder Bewältigungsstrategien.

Cherniss untermauert sein Konzept mit dem Selbstwirksamkeitskonzept von Bandura (Vergleich, Bandura, 2004). Mit diesem Selbstwirksamkeitskonzept wird gezeigt, wie Menschen sich die Ressourcen sichern können, um Krisen meistern zu können. Wenn Personen zu wenig oder gar nicht über dieses Selbstwirksamkeitskonzept verfügen sind sie eher von Burnout betroffen.

Außerdem wird bei diesem Konzept noch hervorgehoben, dass es sich um einen soziologisch geprägten Ansatz handelt, welcher es unterlässt, nur einer einzigen Kategorie der Entstehungsbedingungen die absolute Priorität zu geben, sondern der arbeits- und organisationsbezogene Faktoren mit individuellen sowie



gesellschaftlichen Faktoren kombiniert. Bezüglich der arbeits- und organisationsbezogenen Faktoren nennt Cherniss das Arbeitsumfeld mit den 3 Komponenten: Rollenstruktur, Machtstruktur und normative Struktur.

Dieser Prozess beginnt mit Stressreaktionen, zum Beispiel Spannungsgefühl, Reizbarkeit und Müdigkeit. Die weitere Reaktion des Betroffenen ist individuell unterschiedlich. Sie hängt von den gewählten Copingstrategien oder Bewältigungsstrategien ab. Manche zum Beispiel ziehen sich zurück, manche distanzieren sich von der Arbeit und ihren Klienten, manche vermeiden jeden Anspruch in der Arbeit, etc. Diese Strategien werden weiterhin zum Einsatz gebracht, bis es zum Enderscheinungsbild von Burnout kommt, zum Beispiel Zynismus, Müdigkeit und Hoffnungslosigkeit.

#### 2.2.2.2 Definition und Konzept nach Arsons, Pines & Kaffrey

Arson, Pines & Kaffrey beschreiben Burnout als:

*„[...] Das Ausbrennen ist das Resultat andauernder oder wiederholter emotionaler Belastung im Zusammenhang mit langfristigem, intensivem Einsatz für andere Menschen“ (Pines, Arsons und Kaffrey, 1993, S. 25).*

Arsons, Pines & Kaffrey unterscheiden in ihrem Konzept zwischen Überdruss und Burnout. Die beiden Diagnosen haben ähnliche Symptome, jedoch unterschiedliche Ursachen. Während Burnout aus chronischer Belastung entsteht, wird Überdruss auf berufliche Ursachen zurückgeführt, wie zum Beispiel Bürokratie.

Hauptursachen für Burnout sind zu hoch gesteckte Erwartungen und Ziele und lang andauernder Stress. Die Betroffenen setzen sich intensiv für andere ein und bekommen dafür wenig bis gar kein positives Feedback.

Als Umweltfaktoren nennen Arsons, Pines & Kaffrey im wesentlichen Stress und Unzufriedenheit erzeugende Arbeitsbedingungen wie Überforderung, Rollendruck und hohe Verantwortung, gleichförmige Routine, Mangel an Autonomie, fehlendes Feedback und fehlende soziale Unterstützung. Vor allem hoch motivierte Personen sind von Burnout betroffen. Diese Personen glauben, dass ihre Arbeit für die

Gesellschaft bedeutend ist. Sobald sie merken, dass dies nicht der Fall ist, setzt Burnout ein.

### 2.2.2.3 Definition und Konzept nach Schaufeli und Maslach

Schaufeli und Maslach bezeichnen Burnout folgendermaßen:

*„Burnout ist ein dauerhafter, 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 Entwicklung disfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit. Diese psychische Verfassung entwickelt sich nach und nach, kann dem betroffenen Menschen aber dann unbemerkt bleiben. Sie resultiert aus einer Fehlanpassung von Intentionen und Berufsrealität. Burnout erhält sich wegen ungünstiger Bewältigungsstrategien, die mit dem Syndrom zusammenhängen, oft selbst Aufrecht.“* (Vergleich, Schaufeli, 1998, S. 36-39)

Schaufeli und Maslach betonen in ihren Ausarbeitungen, dass die Ursachen von Burnout im Wesentlichen nicht in den Persönlichkeitszügen der Betroffenen, sondern in den wirksamen und strukturellen Merkmalen von ungünstigem Umfeld bei der Arbeit liegen. Drei weitere Komponenten beeinflussen den Verlauf von Burnout: **emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistung.**

Emotionale Erschöpfung ist ein Gefühl von psychischer Belastung, das aus dem engen, kontinuierlichen und emotional fordernden Kontakt mit anderen hervorgeht und ist mit dem Aufbrauchen von Ressourcen zu vergleichen. Vor allem kann der intensive zwischenmenschliche Kontakt als Ursache gesehen werden. Ursache für die Depersonalisation sind unangemessene Bewältigungsstrategien, die die Betroffenen für die emotionalen Belastungen haben. Diese chronische Belastung in der Arbeit bringt die Betroffenen dazu, dass sie Abschottungsstrategien zum Selbstschutz aufbauen. Dadurch wirken sie auf die Empfänger ihrer Leistungen extrem distanziert und gefühllos. Weiters ist der Umgang der Betroffenen unpersönlich, zynisch und respektlos, alles klassische Zeichen von Depersonalisation. Depersonalisation ist ein spezifisches Zeichen für Burnout. Die

dritte Komponente, reduzierte persönliche Leistung, wird als Mangel an Kompetenz und Erfolg wahrgenommen. Die Betroffenen merken, dass sie bestimmte Situationen wiederholt nicht meistern, unabhängig davon, wie viel Energie und Motivation sie investieren, um die Ziele zu erreichen. Später reagieren sie dann mit Resignation und Rückzug.

Zu den Faktoren, welche das Entstehen von Burnout begünstigen, zählen Maslach und Schaufeli unter anderem:

1. Mangel an positivem Feedback
  2. Fokussierung auf Klientenprobleme
  3. Gehäufte chronische und schwer zu beeinflussende Probleme
  4. Normen eines `guten` Helferverhaltens
  5. Übertriebene Involviertheit
  6. Hierarchieprobleme
  7. Administrative Zwänge
  8. Schlechte Teamarbeit
  9. Druck von Vorgesetzten
  10. Schlechte Arbeitsorganisation
  11. Mangelnde Ressourcen (Personal, Finanzmittel)
  12. Problematische institutionelle Vorgaben und Strukturen
- (Vergleich, Maslach, 2001)

Der Syndrombegriff nach Maslach beinhaltet, dass die Bezeichnung Burnout nur dann verwendet wird, wenn alle drei Komponenten - emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistung - vorhanden sind beziehungsweise verwendet werden. Das Vorhandensein eines Symptoms erhöht aber die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines anderen Symptoms. Die Unabhängigkeit der Faktoren ermöglicht es, dass eine Person lediglich ein Symptomfeld erlebt, während die beiden anderen fehlen, man spricht dann von spezifischen Vorstadien von Burnout.

Maslach und Schaufeli fokussieren vor allem auf die Arbeitssituation und das Arbeitsumfeld. Zur Arbeitssituation nennen Maslach und Schaufeli mangelndes

Feedback, Rollenunklarheit, fehlende soziale Unterstützung und zu wenig Autonomie. Die Betroffenen erleben bei ihrer Dienstleistung, ihrer Arbeit und bei ihrer Fürsorge starken emotionalen Druck, der dann zu Burnout führen kann.

Das Konzept von Maslach und Schaufeli ist sehr umfassend. Sie sind die ersten, die versucht haben, Burnout operationalisierbar und messbar zu machen. Auf Grund von Interviews und Forschungsergebnissen haben sie einen Fragebogen entwickelt. Dieser liefert Information zu den drei Komponenten von Burnout. (siehe Kapitel 2.4.1. MBI – Maslach Burnout Inventory, zitiert in Enzmann & Kleiber, 1989, S. 204)

#### 2.2.2.4 Zusammenfassung

Durchwegs betonen auch diese Konzepte die Prozesshaftigkeit des Syndroms und dass die Entleerung der Ressourcen sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Die Prozesshaftigkeit kann sich dabei über mehrere Jahre vollziehen, wobei sich die Entleerung der Ressourcen meist langsam vollzieht.

In den Konzepten werden vor allem Stress auslösende Situationen betont, sie greifen auf Stresstheorien zurück. Stress auslösende Situationen bestehen aus Anforderungen, die der Betroffene nicht bewältigen kann. Mögliche Gründe sind mangelnde Mittel zur Erreichung der angestrebten Ziele, Gefühle von Machtlosigkeit, Mangel an wahrgenommenen Aufstiegsmöglichkeiten, fehlendes Mitspracherecht oder mangelnder Einfluss auf den Arbeitsablauf. Gefährdet sind vor allem Personen, die über lange Zeit solchen Situationen ausgesetzt sind.

### 2.2.3 Allgemeine Zusammenfassung der beiden Erklärungsansätze

Genauer betrachtet haben die beiden Erklärungsansätze sehr viele Ähnlichkeiten. Auf den ersten Blick ist es oft schwierig zu erkennen, wo die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen liegen.

Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass die persönlichkeitsbezogenen Ansätze vor allem die individuellen Ursachen in den Vordergrund stellen. Sie betonen, dass der anfänglich mitgebrachte Idealismus und hohe Erwartungen den Verlauf von Burnout beeinflussen. Die Autoren, die diese Ansätze vertreten, meinen, dass die Betroffenen sich selbst unrealistische beziehungsweise unerreichbare Ziele

setzen. Wesentlich für das Entstehen von Burnout ist dabei, dass die Betroffenen die angestrebten Ziele nicht erreichen, egal ob diese an sich realistisch oder unrealistisch sind.

Dagegen untersuchen die Verfechter des strukturzentrierten Ansatzes eher, was für Auswirkungen die Arbeitsbedingungen auf den Verlauf des Burnout-Syndroms haben. Die Autoren untersuchen die Effekte des Arbeitsstress aufgrund von mangelndem Mitspracherecht, aufgezwungenen Arbeitszeiten, mangelnder Anerkennung, Mobbing, Bürokratie, etc. Die Autoren interessieren sich für die Stressmanagementstrategien, die die Betroffenen zur Bewältigung dieser Arbeitsbedingungen entwickeln.

## 2.3 Symptomatik

Die Burnout-Symptomatik entsteht manchmal schleichend. Oft vergehen Wochen oder gar Monate bis sie bemerkt wird, oft nicht von den Betroffenen selbst, sondern erst dann, wenn körperliche oder psychiatrische Symptome auffällig werden. Die Zeichen von Burnout sind vielfältig, sie können somatisch, vegetativ und psychisch ausgeprägt sein. Es kann auch zu Übelkeit, Verspannungen, Veränderungen des Essverhaltens, Drogenmissbrauch und Alkoholmissbrauch kommen.

So wie unterschiedliche Erklärungsansätze für Burnout existieren, gibt es auch unterschiedliche Konzepte zur Symptomatik und zum Verlauf. Manche Autoren, Forscher, Psychologen und Psychiater versuchen Burnout nach dem zeitlichen Ablauf zu beschreiben, andere unterteilen die Symptomatik anhand der verschiedenen Auswirkungen.

Es ist von großer Bedeutung, anhand der unterschiedlichen Klassifizierungen Burnout von anderen Diagnosen zu unterscheiden, wie z. B. Arbeitsunzufriedenheit und Depression. Markantestes Unterscheidungsmerkmal ist, dass Burnout nie plötzlich auftritt. Wie schon erwähnt, entsteht Burnout schleichend und ist eine prozessorientierte Erkrankung. Burnout hat einen progressiven Verlauf, die

Symptome verstärken sich zusehends. Stress, Panikattacken und Depression sind nur ein Teil der Burnout-Symptomatik.

Burnout kann einmalig, aber auch wiederholt auftreten. Nicht immer ist nur das berufliche Umfeld - sondern teilweise auch der private Bereich - betroffen und beeinflusst.

Im Folgenden werden die Auflistungen der Burnout-Symptome von denselben drei Vertretern der persönlichkeitszentrierten Erklärungsansätze und den drei oben erwähnten Verfechtern der sozial-, arbeits- und organisationspsychologischen (strukturbezogenen) Erklärungsansätze beschrieben.

### **2.3.1 Symptomatik nach Burisch**

Burisch teilt die Burnout-Symptomatik in 7 Phasen ein. Jede Phase kann unterschiedlich lang, oft sogar Monate oder Jahre dauern. Die Phasen gehen ineinander über und können nicht klar getrennt werden. (Burisch, 2006, S. 25-26)

<b>Phasen von Burnout nach Burisch</b>	
<p>Phase 1: Warnsymptome der Anfangsphase</p>	<p>a. Überhöhter Energieeinsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyperaktivität</li> <li>• Freiwillige, unbezahlte Mehrarbeit</li> <li>• Gefühl der Unentbehrlichkeit</li> <li>• Gefühl, nie Zeit zu haben</li> <li>• Verleugnung eigener Bedürfnisse</li> <li>• Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen</li> <li>• Beschränkung sozialer Kontakte auf Klienten</li> </ul> <p>b. Erschöpfung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht abschalten können</li> <li>• Energiemangel</li> <li>• Unausgeschlafenheit</li> <li>• Erhöhte Unfallgefahr</li> </ul>
<p>Phase 2: Reduziertes Engagement</p>	<p>a. Für Klienten, Patienten, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desillusionierung</li> <li>• Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten</li> <li>• Größere Distanz gegenüber Klienten</li> <li>• Meidung von Kontakt mit Klienten oder Kollegen</li> <li>• Aufmerksamkeitsstörungen in der Interaktion mit Klienten</li> <li>• Verschiebung des Aktivitätsfokus von Hilfe auf Beaufsichtigung</li> <li>• Bei Problemen erfolgt Schuldzuweisung an Klienten</li> <li>• Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln wie Strafen oder Tranquilizer</li> <li>• Stereotypisierung von Klienten, Kunden, Schülern etc.</li> <li>• Vermehrte Verwendung von Fachjargon</li> </ul> <p>b. Dehumanisierung gegenüber anderen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfähigkeit zu geben</li> <li>• Kälte</li> <li>• Verlust von Empathie</li> <li>• Verständnislosigkeit</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeiten, anderen zuzuhören</li> <li>• Zynismus</li> <li>c. Dehumanisierung in der Arbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlust von Idealismus</li> <li>• Desillusionierung</li> <li>• Negative Einstellung zur Arbeit</li> <li>• Widerwillen und Überdross</li> <li>• Unwillen, täglich zur Arbeit zu gehen</li> <li>• Ständiges Kontrollieren der Uhrzeit</li> <li>• Fluchtphantasien</li> <li>• Tagträume</li> <li>• Überziehen von Arbeitspausen</li> <li>• Verspäteter Arbeitsbeginn</li> <li>• Vorverlegter Arbeitsschluss</li> <li>• Fehlzeiten</li> <li>• Verlagerung des Schwergewichts auf die Freizeit, Aufblühen am Wochenende</li> <li>• Höheres Gewicht materieller Gesichtspunkte für die Arbeitsunzufriedenheit</li> </ul> </li> <li>d. Erhöhte Ansprüche <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf die eigenen Ansprüche</li> <li>• Gefühl mangelnder Anerkennung</li> <li>• Gefühl, ausgebeutet zu werden</li> <li>• Eifersucht</li> <li>• Familienprobleme</li> <li>• Konflikte mit den eigenen Kindern</li> </ul> </li> </ul>
<p>Phase 3: Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Depression <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schuldgefühle</li> <li>• Reduzierte Selbstachtung</li> <li>• Gefühle von Insuffizienz</li> <li>• Gedankenverlorenheit</li> <li>• Selbstmitleid</li> <li>• Humorlosigkeit</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unbestimmte Angst und Nervosität</li> <li>• Abrupte Stimmungsschwankungen</li> <li>• Verringerte emotionale Belastbarkeit</li> <li>• Bitterkeit</li> <li>• Abstumpfung, Gefühl von Abgestorben sein und Leere</li> <li>• Schwächegefühl</li> <li>• Neigung zu weinen</li> <li>• Ruhelosigkeit</li> <li>• Gefühl, festgefahren zu sein</li> <li>• Hilflosigkeit, Ohnmachtsgefühle</li> <li>• Pessimismus, Fatalismus</li> <li>• Apathie</li> <li>• Selbstmordgedanken</li> </ul> <p>b Aggression</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schuldzuweisung an andere oder an „das System“</li> <li>• Vorwürfe an andere</li> <li>• Verleugnung der Eigenbeteiligung</li> <li>• Ungeduld</li> <li>• Launenhaftigkeit</li> <li>• Intoleranz</li> <li>• Unfähigkeit zu Kompromissen</li> <li>• Nörgeleien</li> <li>• Negativismus</li> <li>• Reizbarkeit</li> <li>• Ärger</li> <li>• Defensive, paranoide Einstellungen</li> <li>• Misstrauen</li> <li>• Häufige Konflikte mit anderen</li> </ul>
<p>Phase 4: Abbau</p>	<p>a. Kognitive Leistungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentrations- und Gedächtnisschwäche</li> <li>• Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben</li> <li>• Ungenauigkeit</li> <li>• Desorganisation</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsunfähigkeit</li> <li>• Unfähigkeit zu klaren Anweisungen</li> </ul> <p>b. Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerte Eigeninitiative</li> <li>• Verringerte Produktivität</li> <li>• Dienst nach Vorschrift</li> </ul> <p>c. Kreativität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerte Phantasie</li> <li>• Verringerte Flexibilität</li> </ul> <p>d. Entdifferenzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigides Schwarz/Weiß-Denken</li> <li>• Widerstand gegen Veränderungen jeder Art</li> </ul>
<p>Phase 5: Verflachung</p>	<p>a. Verflachung des emotionalen Lebens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verflachung gefühlsmäßiger Reaktionen</li> <li>• Gleichgültigkeit</li> </ul> <p>b. Verflachung des sozialen Lebens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger persönliche Anteilnahme an anderen oder exzessive Bindung an einzelne Personen</li> <li>• Meidung informeller Kontakte</li> <li>• Suche nach interessanteren Kontakten</li> <li>• Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit</li> <li>• Eigenbröteleien</li> <li>• Fokussierung auf die eigene Person</li> <li>• Einsamkeit</li> </ul> <p>c. Verflachung des geistigen Lebens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabe von Hobbys</li> <li>• Desinteresse</li> <li>• Langeweile</li> </ul>
<p>Phase 6: Psychosomatische Reaktionen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwächung der Immunreaktion</li> <li>• Schlafstörungen</li> <li>• Alpträume</li> <li>• Sexuelle Probleme</li> <li>• Gerötetes Gesicht</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herzklopfen</li> <li>• Engegefühl in der Brust</li> <li>• Atembeschwerden</li> <li>• Beschleunigter Puls</li> <li>• Erhöhter Blutdruck</li> <li>• Muskelverspannungen</li> <li>• Rückenschmerzen</li> <li>• Kopfschmerzen</li> <li>• Nervöse Ticks</li> <li>• Verdauungsstörungen</li> <li>• Übelkeit</li> <li>• Magen- und Darmgeschwüre</li> <li>• Gewichtsveränderungen</li> <li>• Veränderte Essgewohnheiten</li> <li>• Mehr Alkohol, Kaffee, Tabak oder andere Drogen</li> </ul>
Phase 7: Verzweiflung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Einstellung zum Leben</li> <li>• Hoffnungslosigkeit</li> <li>• Gefühl der Sinnlosigkeit</li> <li>• Selbstmordabsichten</li> <li>• Existentielle Verzweiflung</li> </ul>

(Burisch, 2006, S. 25-26)

### 2.3.2 Symptomatik nach Ewald

Ewald teilt die Symptome von Burnout in drei Ebenen ein: die Ebene körperlicher Symptome, die Ebene psychischer Symptome und die Ebene sozialer Probleme. Aus seiner Arbeit geht aber nicht hervor, ob die Ebenen getrennt erlebt werden, oder ob sie vermischt erfahren werden. Er fokussiert auf körperliche Symptome, wahrscheinlich weil die Diagnose von Burnout am leichtesten anhand der körperlichen Symptome erfolgt.

<b>Die drei Ebenen von Burnout nach Ewald</b>	
Ebene 1: Körperliche Symptome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blutdruck und Pulserhöhung</li> <li>• Atembeschwerden</li> <li>• Engegefühl in der Brust</li> <li>• Übelkeit</li> <li>• Verdauungsstörung</li> <li>• Magen- und Darm-Ulzera</li> <li>• Kopf- und Rückenschmerzen</li> <li>• Schlafstörungen und Alpträume</li> <li>• Infektanfälligkeit</li> </ul>
Ebene 2: Psychische Symptome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentrations- und Gedächtnisschwäche</li> <li>• Desorganisation</li> <li>• Entscheidungsunfähigkeit</li> <li>• Interesselosigkeit</li> <li>• Depressionen</li> <li>• Aggressionen</li> <li>• Substanzmissbrauch</li> </ul>
Ebene 3: Soziale Probleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierte Anteilnahme an anderen</li> <li>• Eifersucht</li> <li>• Konflikte</li> <li>• Meidung informeller Kontakte</li> <li>• Rückzug am Arbeitsplatz</li> <li>• Vereinsamung</li> </ul>

(Wenchel, 2001, S. 65)

### 2.3.3 Symptome nach Freudenberger und North

Freudenberger und North beschreiben die Burnout-Symptomatik mittels zwölf Stadien, wobei diese nicht immer in der gleichen Reihenfolge auftreten müssen.

<b>Die zwölf Stadien von Burnout nach Freudenberger und North</b>	
Erstes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwang, sich zu beweisen</li> <li>• Zwang, hohen Anforderungen zu genügen</li> <li>• Der Wunsch, sich zu beweisen</li> <li>• Zwanghaftigkeit und Verbissenheit</li> <li>• Übertriebener Ehrgeiz</li> </ul>
Zweites Stadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkter Einsatz</li> </ul>
Drittes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernachlässigung eigener Bedürfnisse</li> </ul>
Viertes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdrängung von Konflikten</li> </ul>
Fünftes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umdeutung von Werten</li> </ul>
Sechstes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leugnung von Problemen</li> </ul>
Siebtes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückzug</li> </ul>
Achtes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtbare Verhaltensänderungen</li> </ul>
Neuntes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depersonalisation</li> </ul>
Zehntes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Leere</li> </ul>
Elftes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depression</li> </ul>
Zwölftes Stadium:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Völlige Erschöpfung</li> </ul>

(Freudenberger & North, 1992, S. 12)

### 2.3.4 Symptomatik nach Cherniss

Die Symptome nach Cherniss werden als Folge eines transaktionalen Prozesses beschrieben. Am Anfang erlebt der Betroffene Stress, mit dem er nicht richtig umgehen kann. Wenn dieser nicht abnimmt, ergibt sich der folgende Ablauf, der sich in mehrere Phasen unterteilt.

<b>Die drei Stadien von Burnout nach Cherniss</b>	
1. Stadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überforderung</li> <li>• Zeitmangel</li> </ul>
2. Stadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspannung</li> <li>• Müdigkeit</li> <li>• Erschöpfung</li> </ul>
3. Stadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zynismus</li> <li>• Pessimismus</li> <li>• Hoffnungslosigkeit</li> </ul>

(Cherniss, 1980, S. 12)

### 2.3.5 Symptomatik nach Aronson, Pines & Kafry

Aronson, Pines & Kafry bezeichnen Burnout als Zustand von körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Die Betroffenen fühlen sich körperlich ausgebrannt, hilflos, ohne Motivation und erschöpft. Sie bekommen eine negative Einstellung zu sich selbst, zu ihrem Beruf; zu anderen Menschen und zu dem Leben im Allgemeinen. Die Betroffenen können nicht an ihrer Umwelt teilhaben oder Freude spüren.

Die Autoren erklären, dass diese Symptomatik plötzlich nach einem traumatischen Ereignis auftreten kann. Aber sie meinen, dass es häufiger durch chronische Belastungen von privaten oder beruflichen Lebensbereichen entstehen kann.

Sie teilen die Burnout-Symptomatik in drei Komponenten ein: körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung. Diese Komponenten können gleichzeitig oder hintereinander auftreten. Sie können auch bei manchen Betroffenen nur einzeln vorkommen und sich mehrmals wiederholen.

(Pines, Aronson, Kafry, 2006, S. 27-31)

<b>Burnout-Komponenten</b>	
Körperliche Erschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiemangel</li> <li>• Chronische Ermüdung</li> <li>• Schwäche</li> <li>• Kopfschmerzen</li> <li>• Übelkeit</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verspannung im Hals- und Nackenbereich</li> <li>• Rückenschmerzen</li> <li>• Veränderung der Essgewohnheiten und des Körpergewichts</li> <li>• Erkältungen</li> <li>• Grippe</li> <li>• Alkohol – und Drogenmissbrauch</li> <li>• Zigaretten</li> </ul>
Emotionale Erschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühl von Hilflosigkeit</li> <li>• Niedergeschlagenheit</li> <li>• Hoffnungslosigkeit</li> <li>• Einsamkeit</li> <li>• Leicht reizbar und nervös</li> <li>• Leere und Verzweiflung</li> <li>• Unzufriedenheit im Beruf</li> <li>• Entmutigung</li> </ul>
Geistige Erschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Einstellung zu sich selbst, zur Arbeit, und zum Leben allgemein</li> <li>• Ohnmachtsgefühl</li> <li>• Dehumanisierung</li> <li>• Mangelnde Konzentrationsfähigkeit</li> <li>• Hyperaktivität oder Hypoaktivität</li> <li>• Ruhelosigkeit</li> <li>• Konflikte mit Kollegen und Klienten</li> <li>• Zynismus und Aggressivität</li> <li>• Geringe Flexibilität</li> </ul>

### 2.3.6 Symptomatik nach Schaufeli, Maslach & Jackson

Schaufeli, Maslach & Jackson verfolgen eher sozial-, arbeits- und organisationspsychologische Erklärungsansätze. Sie teilen die Symptome von Burnout in fünf Ebenen ein: psychische, physische, verhaltensbezogene, soziale und einstellungsbezogene Symptome. Damit wird eindeutig, dass die Symptome nicht nur den beruflichen Sektor betreffen, sondern auch in private Bereiche eingreifen.

<b>Die fünf Stadien von Burnout nach Schaufeli, Maslach &amp; Jackson</b>	
1. Ebene: Psychische Symptome	<p>a. Emotional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer Widerwillen, täglich zur Arbeit zu gehen</li> <li>• Gefühle des Versagens, Ärgers und Widerwillens</li> <li>• Schuldgefühle</li> <li>• Entmutigung und Gleichgültigkeit</li> <li>• Misstrauen und paranoide Vorstellungen</li> </ul> <p>b. Kognitiv</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidität im Denken und Widerstand gegen Veränderungen</li> <li>• Projektionen</li> <li>• Konzentrationsstörungen</li> </ul> <p>c. Motorisch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nervöse Ticks</li> <li>• Verspannung</li> </ul>
2. Ebene: Physische Symptome	<p>a. Psychosomatische Beschwerden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tägliche Gefühle von Müdigkeit und Erschöpfung</li> <li>• Große Müdigkeit nach dem Arbeiten</li> <li>• Schlafstörungen</li> <li>• Sexuelle Probleme</li> <li>• Verspannung</li> </ul> <p>b. Erkrankungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufige Erkältungen und Grippe</li> <li>• Häufige Kopfschmerzen</li> <li>• Magen- und Darmbeschwerden</li> <li>• Verspannung</li> </ul> <p>c. Physiologische Reaktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhter Puls</li> <li>• Erhöhte Pulsfrequenz</li> <li>• Erhöhter Cholesterinspiegel</li> </ul>
3. Ebene: Symptome auf der Verhaltensebene	<p>a. Individuelle Verhaltensweisen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exzessiver Drogengebrauch, Tabakgenuss, Alkoholkonsum, Kaffeekonsum</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Aggressivität</li> </ul> <p>b. Verhalten in der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufiges Fehlen am Arbeitsplatz</li> <li>• Längere Pausen</li> <li>• Verminderte Effizienz</li> </ul>
4. Ebene: Soziale Ebene	<p>a. Im Umgang mit Klienten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlust von positiven Gefühlen den Klienten gegenüber</li> <li>• Verschieben von Klientenkontakt</li> <li>• Widerstand gegen Anrufe</li> <li>• Unfähigkeit, sich auf Klienten zu konzentrieren</li> </ul> <p>b. Im Umgang mit Kollegen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolierung und Rückzug gegenüber Kollegen</li> <li>• Vermeidung von Arbeitsdiskussionen mit Kollegen</li> </ul> <p>c. Außerhalb der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehe- und Familienprobleme</li> <li>• Einsamkeit</li> </ul>
5. Ebene: Problematische Einstellung	<p>a. Im Umgang mit Klienten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stereotypisierung von Klienten</li> <li>• Zynismus</li> <li>• Schwarzer Humor</li> <li>• Verminderte Empathie</li> <li>• Demonstration von Machtlosigkeit</li> </ul> <p>b. In der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Arbeitseinstellung</li> <li>• Desillusionierung</li> <li>• Verlust von Idealismus</li> </ul>

(vergleiche, Maslach und Schaufeli, 1993, S. 25)

### 2.3.7 Zusammenfassung

Insgesamt machen die beschriebenen Symptome einen sehr uneinheitlichen Eindruck, vor allem da die Autoren selbst sagen, dass eine eindeutige Abgrenzung der Phasen und Symptome nicht möglich ist, da diese Symptome der verschiedenen

Phasen auch gleichzeitig und außerhalb der beschriebenen zeitlichen Abfolgen auftreten können. Relativ einheitlich sind nur Anfang und Ende des Burnout-Prozesses. Am Anfang steht großer Enthusiasmus und im Endstadium dominieren Hoffnungslosigkeit, Verzweiflung und Apathie.

## **2.4 Messinstrumente um Burnout zu bestimmen**

Burnout ist noch immer sehr schwer zu diagnostizieren. Messinstrumente wurden erst nach und nach entwickelt. Auch mit diesen Messinstrumenten ist es oft schwer zu sagen, ob ein Burnout-Syndrom vorliegt. Unterschiedliche Fragebögen und Symptomaufstellungen führen häufig dazu, dass die Betroffenen oft verschiedene Meinungen bzw. Diagnosen hören. Im Folgenden wird kurz die Geschichte der Messinstrumente beschrieben und die unterschiedlichen Tests erklärt.

Zuerst wurden die Messungen von Burnout anhand von Beobachtungen bzw. Interviews, Fragebögen und/oder Checklisten erforscht. Die meisten dieser Checklisten oder Fragebögen wurden nie auf ihre Beschaffenheit kontrolliert. Die ersten überprüfbareren Messungen wurden von Freudenberg gemacht. Anhand dieser Ergebnisse kam es zu einer Beschreibung der Gefühlszustände der Betroffenen. Dadurch hat Freudenberg dann das Ausmaß von Burnout festgestellt. Christina Maslach hat 1981 die ersten hochwertigen qualitativen Messinstrumente entwickelt. Diese standardisierten Fragebögen wurden dann weiterentwickelt, sodass eine Reihe von anderen Verfahren zur Bestimmung von Burnout daraus entstanden ist. Keines der vorhandenen Messinstrumente erfasst das gesamte Bild von Burnout, dazu ist die Problemstellung zu komplex.

### **2.4.1 MBI - Maslach Burnout Inventory nach Maslach & Jackson**

MBI ist das häufigste verwendete Instrument zur Erfassung von Burnout. Es wurde 1981 entwickelt und 1986 überarbeitet. Mit Hilfe des MBI werden anhand von 25 Fragen emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit erfasst. Bei den siebenstufigen Antwortmöglichkeiten sollen die Befragten die Häufigkeit des Auftretens der jeweiligen Ereignisse angeben. Ziel der

Fragebogen ist nicht, den Gesamtwert für Burnout zu berechnen, sondern vielmehr die einzelnen Dimensionen zu erfassen.

Bewertungsskala:

Wie oft:

1=einige Male im Jahr und seltener; 2=einmal im Monat; 3=einige Male im Monat;  
4=einmal pro Woche; 5=einige Male pro Woche; 6=täglich

Wie stark:

1=sehr schwach, kaum wahrnehmbar; 4=Mäßig; 6=bedeutend, sehr stark

Die Fragen:

1. Ich fühle mich von meiner Arbeit ausgelaugt.
2. Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich erledigt.
3. Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und wieder einen Arbeitstag vor mir habe.
4. Es gelingt mir gut, mich in meine Klienten hineinzusetzen.
5. Ich glaube, ich behandle einige Klienten, als ob sie unpersönliche „Objekte“ wären.
6. Den ganzen Tag mit Leuten zu arbeiten ist wirklich eine Strapaze für mich.
7. Den Umgang mit Problemen meiner Klienten habe ich sehr gut im Griff.
8. Durch meine Arbeit fühle ich mich ausgebrannt.
9. Ich glaube, dass ich das Leben anderer Leute durch meine Arbeit positiv beeinflusse.
10. Seit ich diese Arbeit mache, bin ich gleichgültiger gegenüber Leuten geworden.
11. Ich befürchte, dass diese Arbeit mich emotional verhärtet.
12. Ich fühle mich voller Tatkraft.
13. Meine Arbeit frustriert mich.
14. Ich glaube, ich strengere mich bei meiner Arbeit zu sehr an.
15. Bei manchen Klienten interessiert es mich eigentlich nicht wirklich, was aus ihnen wird.
16. Mit Menschen in der direkten Auseinandersetzung arbeiten zu müssen, belastet mich sehr.
17. Es fällt mir leicht, eine entspannte Atmosphäre mit meinen Klienten herzustellen.
18. Ich fühle mich angeregt, wenn ich intensiv mit meinen Klienten gearbeitet habe.
19. Ich habe viele wertvolle Dinge in meiner derzeitigen Arbeit erreicht.
20. Ich glaube, ich bin mit meinem Latein am Ende.

21. In der Arbeit gehe ich mit emotionalen Problemen sehr ruhig und ausgeglichen um.
22. Ich spüre, dass die Klienten mich für einige ihrer Probleme verantwortlich machen.
23. Ich fühle mich meinen Klienten in vieler Hinsicht ähnlich.
24. Von den Problemen meiner Klienten bin ich persönlich berührt.
25. Ich fühle mich unbehaglich bei dem Gedanken daran, wie ich einige meiner Klienten behandelt habe.

Maslach Burnout Inventory (Enzmann & Kleiber, 1989, S. 204)

#### **2.4.2 ÜS - Überdrussskala nach Pines, Aronson und Kafry**

Pines, Aronson & Kafry entwickelten 1982 einen Fragebogen, mit dem sie anhand von 21 Fragen den Grad von Überdruß bzw. Burnout feststellen können. Bei diesen Fragebogen werden die drei Aspekte der körperlichen, emotionalen und geistigen Erschöpfung überprüft.

Wie oft:

1=niemals; 2=fast niemals; 3=selten; 4=manchmal; 5=oft; 6=meistens; 7=immer

Die Fragen:

1. Ich bin müde.
2. Ich fühle mich niedergeschlagen.
3. Ich habe einen guten Tag.
4. Ich bin körperlich erschöpft.
5. Ich bin emotional erschöpft.
6. Ich bin glücklich.
7. Ich bin „erledigt“.
8. Ich bin „ausgebrannt“.
9. Ich bin unglücklich.
10. Ich fühle mich abgearbeitet.
11. Ich fühle mich wertlos.
12. Ich fühle mich gefangen.
13. Ich bin überdrüssig.
14. Ich bin bekümmert.
15. Ich bin über andere verärgert oder enttäuscht.
16. Ich fühle mich schwach.
17. Ich fühle mich hoffnungslos.
18. Ich fühle mich zurückgewiesen.
19. Ich bin optimistisch.

20. Ich fühle mich tatkräftig.

21. Ich habe Angst.

Überdrussskala von Pines, Aronson und Kafry, 1993, S. 236, (Enzmann & Kleiber, 1989, S. 203)

### **2.4.3 Zusammenfassung**

Diese Messinstrumente haben gemeinsam, dass Burnout über Selbsteinschätzung gewertet wird. Dadurch können diese Messinstrumente keine objektive Darstellung und Diagnose von Burnout garantieren.

Diese Messinstrumente werden von manchen Ärzten als Diagnosemittel für Burnout verwendet. Daher ist es auch für Ärzte schwierig, eine objektive Diagnose zu stellen.

## 3 Methodik

### 3.1 Geschichte der qualitativen Forschungsmethode

Die ersten qualitativen Studien wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts an der Universität von Chicago durchgeführt. Diese wurden hauptsächlich von Kulturanthropologen und Ethnologen gemacht, wie Franz Boas und Bronislaw Malinowski. Später griffen die Sozialforscher der Universität von Chicago diese Methode auf, um städtische Subkulturen zu untersuchen. Schon in den 1920er Jahren wurde diese Forschungsmethode von manchen Soziologen kritisiert. Diese Diskussion über die Wissenschaftlichkeit qualitativer Verfahren dauert bis heute an. Hierbei finden sich viele Aspekte eines alten Methodenstreits wieder, der seit den Anfängen der Soziologie als wissenschaftliche Disziplin zwischen den Anhängern des naturwissenschaftlichen und **einheitswissenschaftlichen** Methodenideals und den Gegnern seiner Übernahme in die Sozialwissenschaften geführt wurde. Der als **Positivismusstreit** bekannt gewordene Disput spitzte sich in den 60er Jahren in Folge von Referaten, vorgetragen 1961 auf einer Arbeitstagung der Deutschen Gesellschaft für Soziologie von K. R. Popper und **T. W. Adorno** zur "Logik der Sozialwissenschaften" zu.

Die qualitative Sozialforschung, die sich im Rahmen historisch-hermeneutischer Verfahren radikalisierte und zeitweise generell die Anwendung quantitativer Verfahren in den Sozialwissenschaften ablehnte, existierte in der folgenden Zeit als Randerscheinung neben der sich expansiv entwickelnden **quantitativen Sozialforschung**.

Seit den 1980er Jahren erfährt die qualitative Methodologie zunehmende Aufmerksamkeit und qualitativ orientierte Projekte und Forschungsansätze eine zunehmende Verbreitung, so dass Mayring 1990 eine "qualitative Wende"

diagnostizierte. Es entwickelte sich eine wachsende Bereitschaft, die jeweilige Relevanz der unterschiedlichen Forschungsansätze für eine bestimmte Fragestellung zu akzeptieren und die Grenzen der eigenen Forschungsrichtung zu erkennen. Diese Entwicklung fand schließlich Ausdruck in der (allerdings von heftigen Diskussionen begleiteten) Einrichtung einer Arbeitsgruppe "Methoden der qualitativen Sozialforschung" in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) im Oktober 1997 und der Einrichtung einer gleichnamigen Sektion im November 2003 (Vergleich, Flick, 2000, 2002).

### 3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode kann auf jegliches in schriftlicher Form vorliegende Material angewandt werden (Interviews, Dokumente, Gesprächsprotokolle etc.). Den Ursprung hat die qualitative Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft. Mittlerweile wird sie allerdings auch in der Psychologie, in der Pädagogik und in den Sozialwissenschaften angewendet.

Laut Mayring versucht die qualitative Inhaltsanalyse folgendes:

*„Qualitative Inhaltsanalyse will die Systematik methodisch kontrollierter Textauswertung (in Abgrenzung zu freier Interpretation) beibehalten, ohne in vorschnelle Quantifizierung zu verfallen. Die wesentlichen Punkte dieser inhaltsanalytischen Basis sind dabei:*

- 1. Einordnung in ein Kommunikationsmodell: Es soll festgelegt werden, was das Ziel der Analyse ist (Variablen des Textproduzenten, dessen Erfahrungen, Einstellungen, Gefühle, der Entstehungssituation des Materials, des sozialkulturellen Hintergrunds, der Wirkung des Textes)*
- 2. Regelgeleitetheit: Das Material wird in Analyseeinheiten zerlegt und schrittweise bearbeitet, einem Ablaufmodell folgend.*
- 3. Arbeiten mit Kategorien: Die Analyseaspekte werden in Kategorien gefasst, die genau begründet werden und im Laufe der Auswertung überarbeitet.*

**4. Gütekriterien: Das Verfahren soll intersubjektiv nachvollziehbar sein, seine Ergebnisse mit anderen Studien vergleichbar und Reliabilitätsprüfungen (Interkoderreliabilität) einbauen.**

(Mayring, Gläser-Zikuda, 2005, S. 10)

Für die vorliegende Arbeit wird die eine abgewandelte Form der ersten qualitativen Technik, die Zusammenfassung, verwendet. Ziel der zusammenfassenden Analyseform ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte gesichert bleiben und dass man sich durch die Abstraktion ein überblickbares Bild machen kann, das noch immer ein Abbild des Grundmaterials darstellt.

### **3.3 Durchführung und Vorgehen bei der Befragung**

Es wurden fünf Menschen interviewt, die von Burnout betroffen waren. Alle haben den Teufelskreis des Burnouts durchbrochen. Sie haben alle in größeren Firmen gearbeitet. Zwei von ihnen haben noch immer die gleiche Arbeitsstelle.

Die Interviews wurden nach der narrativen Interviewtechnik durchgeführt. Die Interviews orientieren sich an vorher zurechtgelegten Fragen. Diese Fragen sind nur als Leitfragen gedacht und werden der jeweiligen Situation angepasst. Die Fragen erfolgen nicht nach einem zeitlichen Muster, sondern werden dann eingefügt, wenn sie mir sinnvoll erscheinen. Dabei ist nicht zwingend notwendig, dass alle Fragen beantwortet werden, und es können auch andere Fragen aus dem Kontext heraus gestellt werden. Die Fragen werden dem Verlauf des Interviews angepasst. Dabei dienen die zurecht gelegten Fragen dazu, verschiedene Kategorien zur Beantwortung der Fragestellung zu finden.

Drei der Interviewten sprachen locker und frei. Sie waren offen im Bezug auf ihre Erfahrungen mit Burnout. Zwei Interviewte sprachen auf stockende Weise, wiederholtes Fragen und häufige Ermunterungen waren hier notwendig. Diese zwei berichteten zwar auch frei von ihren Erfahrungen, mussten aber immer wieder dazu animiert werden.





## 4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst.

Interview 1: Eine sechsunddreißigjährige Frau, ledig, keine Kinder

Interview 2: Eine siebenunddreißigjährige Frau, geschieden, keine Kinder

Interview 3: Ein vierzigjähriger Mann, geschieden, zwei Kinder

Interview 4: Eine zweiunddreißigjährige Frau, geschieden, ein Kind

Interview 5: Ein zweiundvierzigjähriger Mann, verheiratet, zwei Kinder

### 1. Wie hat das Burnout Syndrom das Arbeitsleben und Privatleben verändert?

Interview 1	Beziehung ist auseinander gegangen. Hat Freundeskreis vernachlässigt. Fokus nur noch auf die Arbeit.
Interview 2	Hat sich scheiden lassen. Hat Freundeskreis vernachlässigt. Fokus nur auf die Arbeit.
Interview 3	Hat sich scheiden lassen. Hat Freundeskreis vernachlässigt. Fokus nur noch auf die Arbeit.
Interview 4	War schon geschieden, hat sich aber vom neuen Partner getrennt. Hat Freundeskreis vernachlässigt. Fokus nur auf das Privatleben.
Interview 5	Ist noch verheiratet. Hat Freundeskreis vernachlässigt. Fokus nur auf die Arbeit.

### 2. Woran haben Sie erkannt, dass Sie Burnout haben?

Interview 1	Gesundheitlicher Kollaps
-------------	--------------------------

Interview 2	Depression
Interview 3	Herzinfarkt (2 mal)
Interview 4	Depression
Interview 5	Panikattacken

### 3. Haben es andere bemerkt?

Interview 1	Ja, wurden aber erst später wahrgenommen und deren Hilfe akzeptiert.
Interview 2	Ja, wurden aber erst später wahrgenommen und deren Hilfe akzeptiert.
Interview 3	Ja, wurden aber erst später wahrgenommen und deren Hilfe akzeptiert.
Interview 4	Ja, wurden aber erst später wahrgenommen und deren Hilfe akzeptiert.
Interview 5	Ja, wurden aber erst später wahrgenommen und deren Hilfe akzeptiert.

### 4. Welche erfolgreichen Lösungsstrategien haben Sie angewendet?

Interview 1	Sich wieder dem Privatleben widmen. Anderen Umgang mit Stress lernen.
Interview 2	Sich wieder dem Privatleben widmen. Anderen Umgang mit Stress lernen.
Interview 3	Sich wieder dem Privatleben widmen. Anderen Umgang mit Stress lernen.
Interview 4	Sich wieder dem Privatleben widmen. Anderen Umgang mit Stress lernen.
Interview 5	Sich wieder dem Privatleben widmen. Anderen Umgang mit Stress lernen.

### 5. Was waren die weniger erfolgreichen Lösungsstrategien?

Interview 1	Sich noch mehr auf die Arbeit zu konzentrieren. Noch weniger Zeit in das Privatleben zu investieren.
Interview 2	Sich noch mehr auf die Arbeit zu konzentrieren.

	Noch weniger Zeit in das Privatleben zu investieren.
Interview 3	Sich noch mehr auf die Arbeit zu konzentrieren. Noch weniger Zeit in das Privatleben zu investieren.
Interview 4	Sich noch mehr auf die Arbeit zu konzentrieren. Noch weniger Zeit in das Privatleben zu investieren.
Interview 5	Sich noch mehr auf die Arbeit zu konzentrieren. Noch weniger Zeit in das Privatleben zu investieren.

6. Wie würden Sie die Gründe für Burnout verteilen – prozentsatzmäßig?

	Arbeit	Privat
Interview 1	100%	0%
Interview 2	50%	50%
Interview 3	20%	80%
Interview 4	40%	60%
Interview 5	30%	70%

7. Welche Faktoren hatten den geringsten Einfluss?

Interview 1	Die Arbeitsstelle. Sie hat häufig die Stelle gewechselt, ist aber immer in Richtung Burnout gerutscht. Das Privatleben hatte keinen Einfluss auf den Verlauf vom Burnout.
Interview 2	Das Privatleben.
Interview 3	Am Anfang der Stress von der Arbeit, später das Privatleben.
Interview 4	Die Arbeit.
Interview 5	Das Privatleben.

8. Welche Faktoren hatten den Beginn und den Verlauf von Burnout am meisten beeinflusst?

Interview 1	Das Verlangen nach Anerkennung und alles selber machen zu müssen. Sie wurde immer wieder von Arbeitskollegen gemobbt.
Interview 2	Das Verlangen nach Anerkennung von Arbeitskollegen,

	dass nicht erfüllt wurde und sich bis zu Mobbing zugegespitzt hat
Interview 3	Das Verlangen nach Anerkennung und das Gefühl immer weniger mit Stress vom Alltag umgehen zu können.
Interview 4	Das Verlangen nach Anerkennung von Arbeitskollegen und vom Schwiegervater.
Interview 5	Arbeitsstellenwechsel und der zwangsmäßig verpflichtete neue Arbeitsrhythmus. Das Verlangen nach Anerkennung von Arbeitskollegen.

9. Haben Sie von anderen Unterstützung bekommen?

Interview 1	Ja, wurde aber erst später angenommen. Hauptsächlich von Freunden und Verwandten.
Interview 2	Ja, wurde aber erst später angenommen. Hauptsächlich von Freunden und Verwandten.
Interview 3	Ja, wurde aber erst später angenommen. Hauptsächlich von Freunden und Verwandten.
Interview 4	Ja, wurde aber erst später angenommen. Hauptsächlich von Freunden und Verwandten.
Interview 5	Ja, wurde aber erst später angenommen. Hauptsächlich von Freunden und Verwandten.

10. Was waren die größten Schwierigkeiten beim Bewältigen von Burnout?

Interview 1	Wiederaufbau vom Privatleben.
Interview 2	Wiederaufbau vom Privatleben.
Interview 3	Wiederaufbau vom Privatleben.
Interview 4	Wiederaufbau vom Privatleben und Verantwortung übernehmen lernen.
Interview 5	Wiederaufbau vom Privatleben.

## 4.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Interpretation der Ergebnisse wird in zwei Schritten vollzogen: Im ersten Schritt werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse nacheinander begutachtet, zusammengefasst und kommentiert. Danach werden im zweiten Schritt die Ergebnisse der Arbeit mit dem theoretischen Teil der Arbeit verglichen, um eine Antwort auf die Fragestellung zu formulieren. Die Fragestellung war: Welche Faktoren beeinflussen den Verlauf und Bewältigung von Burnout? Diese Fragestellung wird in diesem Kapitel genauer erläutert.

### 4.1.1 Der erste Schritt der Interpretation

Die Fragen 1 bis 3 geben Einblick in den allgemeinen Verlauf und in den Anfangsprozess von Burnout.

1. Wie hat das Burnout Syndrom das Arbeitsleben und Privatleben verändert?
  - Alle Betroffenen vernachlässigten das Privatleben. Sie konzentrierten sich auf die Arbeit und verbrachten dort die meiste Zeit. Mit Ausnahme einer Interviewpartnerin beendeten alle ihre Beziehung oder ließen sich scheiden.
  - Ein Interviewpartner ist weiterhin verheiratet und die Beziehung half ihm aus dem Burnout auszubrechen.
2. Woran haben Sie erkannt, dass Sie Burnout haben?
  - Alle Testpersonen bemerkten es erst, als sie ernsthafte physiologische oder psychologische Symptome hatten. Andere Anzeichen wurden verdrängt und rationalisiert.
  - Alle Warnzeichen und Warnungen von Freunden und Verwandten wurden nicht ernst- oder wahrgenommen.
3. Haben es andere bemerkt?
  - Verwandte und Freunde von Betroffenen bemerkten den Zustand der Testpersonen in allen Fällen.
  - Die Arbeitskollegen nahmen laut der Betroffenen nicht wahr, dass sie an Burnout litten.

Die Fragen 4 und 5 befassen sich mit den unterschiedlichen Lösungsstrategien von Burnout. Die Betroffenen beurteilten welche am erfolgreichsten waren und welche die geringste Wirkung hatten.

4. Welche erfolgreichen Lösungsstrategien haben Sie angewendet?

- Alle Testpersonen legen wieder mehr Aufmerksamkeit auf das Privatleben.
- Interviewpartner 5 ist weiterhin verheiratet und investiert mehr Zeit in seine Ehe und Familie.
- Interviewpartner 3 hat sich während der Endphase scheiden lassen. Er verbringt derzeit wieder mehr Zeit mit seinen Kindern.
- Bei Interview Partner 1,2 und 4 sind Beziehungen bzw. Ehen zerbrochen. Sie suchen eine neue Beziehung.
- Sie alle nehmen den Freundeskreis wieder wahr und nehmen deren Hilfe an.
- Sie akzeptieren auch wieder die Unterstützung von Verwandten, z. B. Geschwistern, etc.

5. Was waren die weniger erfolgreichen Lösungsstrategien?

- Je mehr sich die Symptome vom Burnout verstärken, desto mehr sich auf die Arbeit zu konzentrieren.

Die Fragen 6, 7 und 8 beschäftigen sich mit Gründen von Burnout, und wie diese verteilt werden.

6, Wie würden Sie die Gründe von Burnout verteilen – prozentsatzmäßig?

- Es existieren unterschiedliche Möglichkeiten, die Gründe zu verteilen.
- Die erste Variation ist die Trennung von Beruf und Privatleben. Der größere Prozentsatz wurde auf berufliche Gründe verteilt. Eine Betroffene sagte sogar, dass 100 % an den beruflichen Ursachen liegen.
- Die zweite Möglichkeit ist die Unterscheidung zwischen persönlichkeitszentrierten Ursachen und sozial-, arbeits- und organisationspsychologischen (strukturzentrierten) Ursachen. Die Interviewten legten den Schwerpunkt auf die persönlichkeitszentrierten Gründe. Nur bei

einer Testperson hatten die strukturzentrierten Ursachen auch größeren Einfluss auf den Verlauf des Burnout-Syndroms.

7. Welche Faktoren hatten den geringsten Einfluss?
  - Die meisten Testpersonen nannten das Privatleben als den Faktor mit dem geringsten Einfluss auf den Beginn und den Verlauf von Burnout. Sie ignorierten das Privatleben immer mehr bzw. hatten in der Akutphase gar kein Privatleben mehr.
  
8. Welche Faktoren beeinflussten den Beginn und den Verlauf von Burnout am meisten?
  - Die Interviewten waren abhängig von der Anerkennung von außen. Die Form der angestrebten Anerkennung war unterschiedlich. Bei den meisten ging es um das Lob von Arbeitskollegen oder Familie. Aber auch die finanzielle Bestätigung war den meisten wichtig.
  - Anfänglich erhielten alle die Anerkennung, die sie suchten. Später hatten sie den Eindruck, dass dies nicht mehr der Fall war. In 3 Fällen wurden sie auch gemobbt. Nur einer erhielt bis zum Ende die Unterstützung und Anerkennung seiner Kollegen.

Die Fragen 9 und 10 fokussieren wieder auf den Verlauf von dem Burnout-Prozess.

9. Haben Sie von anderen Unterstützung bekommen?
  - Anfänglich lehnten sie die Hilfe ab, oder nahmen diese gar nicht wahr. Später wurde die Unterstützung von allen angenommen.
  
10. Was waren die größten Schwierigkeiten beim Bewältigen vom Burnout?
  - Sie konzentrierten sich alle auf die Arbeit und vernachlässigten das Privatleben. Demnach war der Wiederaufbau des Privatlebens eine der größten Schwierigkeiten. Dies inkludierte die gesamte Privatsphäre, z. B. Verwandte, Freunde, Kinder, Beziehungen.
  - Als besondere Herausforderung stellte sich heraus, einen anderen Umgang mit Stress zu lernen. Das war vor allem wesentlich für den Erhalt der Arbeitsstelle.



#### 4.1.2 Der zweite Schritt der Interpretation

Bei Frage 1 wird deutlich, welche Auswirkungen das Burnout-Syndrom im Allgemeinen hat. Burnout bewirkt Veränderungen in allen Bereichen des Lebens. Bei fast allen Interviewpartnern scheiterten die privaten Beziehungen. Dieses Phänomen beschreiben auch Christina Maslach und Ayala Pines in ihrem Buch:

*„ [...] In extremen Formen berauben sie die Menschen der Fähigkeit, sich mit der Umwelt auseinanderzusetzen und sich an ihr zu freuen.“*

(Pines, Aronson und Kafrey, 2006, S. 12)

Das zeigte sich auch bei den Interviewten. Sie hatten anfänglich nur noch Freude an der Arbeit. Aber auch diese Freude und Erfolgsgefühle reduzierten sich dann zusehends. Lob und Anerkennung wurden geringer, obwohl fast alle Interviewten immer länger gearbeitet und immer mehr Aufgaben übernahmen. Das führte dazu, dass sie sich am Ende weder an der Arbeit noch am Privatleben erfreuen konnten und sich auch mit der Umwelt nicht mehr auseinandersetzten konnten. Nur bei einem Interviewpartner war die Anerkennung in der Arbeit gegeben. Der Stress durch vorgegebene Arbeitszeiten und die Machtlosigkeit, etwas an der Arbeitssituation zu verändern, verstärkte sich jedoch. Hauptsächlich basierten die Veränderungen auf persönlichkeitszentrierten Ursachen, nur bei einem Interviewten hatte auch die Struktur einen Einfluss.

Mit den Fragen 2 und 3 soll ermittelt werden, woran die Interviewten erkannten, dass sie unter Burnout leiden. Wie Freudenberg und North in ihrem Buch beschreiben, hatten alle am Anfang folgende Symptome:

*„Zwang sich zu beweisen, hohen Anforderungen zu genügen, der Wunsch sich zu beweisen, Zwang und Verbissenheit und übertriebenen Ehrgeiz.“*

(Freudenberg & North, 1992, S. 12).

Die meisten steckten immer mehr Zeit und Energie in die Arbeit, obwohl sie dort häufig negatives Feedback bekamen. Nur eine Testperson erhielt bis zum Ende immer nur positives Feedback. Diese Situation verschlechterte sich bis zum Auftreten psychischer oder physischer Symptome. Diese wurden durch eine ärztliche

Diagnose bestätigt. Erst dann erkannten die Interviewten die Lage. Teilweise wurde das Burnout von Freunden, Verwandten und Familie entdeckt. Sie sprachen auch die Interviewten darauf an, wurden aber ignoriert. Das wird von Freudenberg und North beschrieben im zweiten bis siebenten Stadium:

*„Verstärkter Einsatz, Vernachlässigung der Bedürfnisse, Verdrängen von Konflikten – Berufliche und Private, Umdeutung von Werten, Leugnung der Probleme und Rückzug.“*

(Freudenberg & North, 1992, S.12)

Fast alle Interviewten entwickelten ein depressives Syndrom. Dies wird in der meisten Literatur über Burnout auch beschrieben. Vor allem Burisch, Freudenberg, Cherniss, Ewald, Schaufeli, Maslach und Jackson erwähnen es in ihren Büchern. Diese Autoren stufen es als späte Erscheinung des Burnout-Syndroms ein.

Das führte dazu, dass sie sich medizinischer und psychologischer Behandlung unterzogen. Sie unterbrachen zumindest vorübergehend ihre Arbeit. Ein Interviewter unterbrach seine Arbeit für drei Monate, die anderen zwischen sechs Monaten und zwei Jahren. Das deutet darauf hin, dass eher persönlichkeitszentrierte Aspekte eine Wirkung auf die Interviewten hatten. Die Schwierigkeiten mit der Struktur konnten leichter ignoriert werden, aber die körperlichen Symptome wurden immer stärker und konnten schlussendlich nicht mehr verdrängt werden.

Welche Lösungsversuche die Interviewten unternahmen, wird in den Fragen 4, 5 und 6 diskutiert. Die Interviewten vertieften sich immer in die Arbeit und vernachlässigten das Privatleben immer mehr, was sich als weniger erfolgreiche Strategie erwies. Dies wird auch immer wieder in der Literatur erläutert. Vor allem Burisch erwähnt dies in seiner Symptomatik:

*„Phase 1: Hyperaktivität, freiwillige unbezahlte Mehrarbeit, Gefühl der Unentbehrlichkeit, Gefühl nie Zeit zu haben, Verleugnung der eigenen Bedürfnisse, Verdrängen von Misserfolgen und Enttäuschungen und Beschränkung sozialer Kontakte auf Klienten.“*

(Burisch, 2006, S. 25)

Die meisten Autoren beschreiben in der Folge abnehmende Motivation und reduziertes Engagement in der Arbeit. Schon relativ früh soll es Schwierigkeiten mit Kunden und Klienten geben. Das bestätigten die Interviewten nicht, bis auf den Konflikt mit Kollegen bei drei der Interviewten. Also setzten die Untersuchten diese Strategie fort, ungeachtet des Feedbacks, das sie erhielten. Erst später mussten sie mit der Arbeit aufhören. Sie bekamen die eher „klassischen“ Symptome von Burnout, nämlich körperliche Symptome, die nicht mehr ignoriert werden konnten.

Die erfolgreichen Lösungsstrategien wurden erst eingeschlagen, als die körperlichen Beschwerden nicht mehr ignoriert werden konnten. Dann hörten alle mit der Arbeit auf. Drei kündigten und zwei gingen in Krankenstand. Sie widmeten sich wieder mehr dem Privatleben, nahmen Hilfe an und erhielten psychologische Unterstützung. Dadurch spürten sie wieder die Verbindung mit der Umwelt und nahmen andere Personen außerhalb der Arbeit wieder wahr.

Diese Strategien funktionierten nur, weil sie professionelle Hilfe in Anspruch nahmen. Bemerkenswerter Weise funktionierten die persönlichkeitszentrierten Bewältigungsstrategien besser als Änderungen in der Struktur der Arbeit. Diese waren vor allem deswegen effektiver, weil die entsprechenden Interviewten etwas an sich selbst änderten. Dadurch waren ihnen andere Stressmanagementstrategien möglich. So können sie seitdem erfolgreicher mit Alltagsstress umgehen und leichter oder gar vollständig das Burnout-Syndrom vermeiden.

Die Fragen 6, 7 und 8 analysieren die Ursachen von Burnout. Die Frage 6 beschäftigt sich vor allem damit, wie die Gründe für Burnout verteilt sind. Die Interviewten beantworteten die Frage mehr mit beruflichen und privaten Ursachen. Wenn man aber diese Antworten den beiden Konzepten zuordnet, ist folgende Aufteilung möglich:

Bei vier der Interviewten können die Gründe eher persönlichkeitszentrierten Konzepten zugeordnet werden. Eine der Interviewten sagte: *„Es ist egal welchen Job ich habe, ich komme immer wieder in die gleiche Schleife hinein.“*

Nur einer der Interviewten sprach von Faktoren, die zu den strukturbezogenen Konzepten zu rechnen sind.

Aber auch er meint, dass die mitgebrachten Gründe eine wichtige Rolle für den weiteren Verlauf von Burnout spielen, auch wenn er diesen keine unmittelbare Bedeutung gibt. Trotzdem betont er, dass sie die eigentlichen Ursachen für das Burnout-Syndrom waren. Diese wurden dann durch folgende strukturbezogene, arbeitsbedingte Ursachen überdeckt.

Er teilt die Gründe dafür in eine Art und Weise ein, dies sich mit folgender Tabelle darstellen lässt:

Individuelle, mitgebrachte Ursachen: Niedriger Selbstwert und Abhängigkeit von der Anerkennung von außen			
30 %	10 %	40 %	20 %
Eigene mitgebrachte Fähigkeiten	Eigene Werte	Eigener Rhythmus	Keine Zeit für Privates
↕	↕	↕	↕
Überforderung (von der Firma erwartete Fähigkeiten)	Werte des Unternehmens	Von der Firma aufgezwungener Rhythmus	Von der Firma aufgezwungenen Arbeitszeiten

100% der Gründe werden von den Interviewten den strukturbezogenen Konzepten zugeordnet. Auf der anderen Seite gehören 100% der mitgebrachten Ursachen den persönlichkeitszentrierten Konzepten an. Das Problem an dieser Sichtweise ist, dass sie nur die gegenwärtige Situation erfasst und nicht die Vorgeschichte des Interviewten (mitgebrachte Strategien und Probleme) miteinbezieht. Er erwähnt, dass vor allem sein Streben nach Anerkennung von außen und sein niedriger Selbstwert ihn zu dieser Arbeitsstelle gebracht haben, wobei diese Anerkennung von außen häufig mit Geld bzw. Einkommen gleichgesetzt wird. Die Berücksichtigung dieser Überlegungen führt zu einer korrigierten Verteilung von je 50%, was auch eher mit der Literatur übereinstimmt. Obwohl die meisten Autoren den Schwerpunkt auf eines der beiden Konzepte legen, ignorieren sie nicht die Faktoren des anderen.

Die Autoren der persönlichkeitszentrierten Konzepte stellen zwar die individuellen Ansätze in den Vordergrund, jedoch wird die Umwelt des Betroffenen nicht außer Acht gelassen. Enttäuschung und Frustration werden nur dann besonders wahrgenommen, wenn die Arbeitsbedingungen die Bedürfnisse des Individuums nicht in ausreichendem Ausmaß befriedigen.

Auch die Autoren des sozial-, arbeits- und organisationspsychologischen Konzeptes inkludieren individuelle Aspekte in ihren Theorien. Pines und Aronson versuchen, berufsbedingte auslösende Faktoren von anderen Burnout-auslösenden Faktoren abzugrenzen. Damit wird klar, dass sich die Ursachen und Mechanismen von Burnout nicht ausschließlich auf das berufliche Spektrum begrenzen, sondern auf eine Vielzahl von Ursachen zurückzuführen sind.

Die Fragen 7 und 8 beurteilen, welche Faktoren den größten beziehungsweise geringsten Einfluss auf den Verlauf vom Burnout haben, wobei der Fokus von Frage 7 auf den Faktoren mit dem geringsten Einfluss liegt. Die Frage wurde bei allen Interviewten etwas anders beantwortet. Bei vier der Interviewten hatte die Struktur der Arbeit den geringsten Einfluss. Bei drei Interviewten hatte das Privatleben den geringsten Stellenwert. Generell haben strukturbedingte Faktoren den geringsten Einfluss auf den Verlauf von Burnout.

Die Frage 8 analysiert die Ursachen mit dem größten Einfluss auf Burnout. Es zeigte sich, dass bei vier Interviewten das Streben nach Anerkennung und Lob von außen den größten Einfluss hatte. Das wird in vielen der persönlichkeitszentrierten Konzepte beschrieben. Die Vertreter dieser Konzepte berichten oft, dass die hohen, idealistischen Erwartungen im Hinblick auf Feedback und Reaktion von Kollegen oder Familie nicht erfüllt werden. Am Anfang sind alle Betroffenen motiviert und sehr engagiert.

Die neunte Frage zeigt, dass die Interviewten am Anfang keine Hilfe annahmen. Erst als es nicht mehr zu vermeiden war, akzeptierten sie Unterstützung in unterschiedlichen Formen. Dieses Phänomen wird öfters in der Theorie von Burnout erwähnt. Laut Freudenberg ziehen sich die Betroffenen oft von sozialen Kontakten zurück. Auch Ewald beschreibt folgende Symptome:

*„Reduzierte Anteilnahme an anderen, Eifersucht, Konflikte, Meidung informeller Kontakte, Rückzug am Arbeitsplatz, Vereinsamung.“* (Wenchel, 2001, S. 65)

Burisch erwähnt ähnliches Verhalten in der 5. Phase des Burnout-Syndroms:

*„Phase 5: Verflachung des sozialen Lebens, weniger persönliche Anteile an anderen oder exzessive Bindung an einzelne, Meidung informeller Kontakte, Suche interessanterer Kontakte, Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit, Eigenbröteleien, mit sich selbst beschäftigt sein, Einsamkeit des geistigen Lebens, Aufgeben von Hobbys, Desinteresse, Langeweile.“*

(Burisch, 2006, S. 25)

Die zehnte Frage analysiert die Schwierigkeiten, die bei der Bewältigung von Burnout auftreten. Alle Interviewten schenkten ihrem vernachlässigten Privatleben wieder mehr Aufmerksamkeit. Alle erwähnten die Schwierigkeiten, diesen Bereich wieder aufzubauen. Nach der Bewältigung vom Burnout blieb nur eine Ehe intakt. Alle anderen Interviewten sind noch auf der Suche nach einer neuen Beziehung. Sie widmen auch Kindern und Familie wieder mehr Zeit. Der Kontakt zum Freundeskreis wird wieder aufgebaut. Sie alle bemerkten, wer auch nach der Krise noch zu ihnen hält. Außerdem knüpften sie wieder Verbindungen zu der Ursprungsfamilie.

Sie nahmen professionelle, psychologische Unterstützung in Anspruch. Das half ihnen, neue Stressbewältigungsstrategien zu entwickeln und anders mit strukturbedingten Umständen umgehen zu können. Zwei der Interviewten konnten ihren Job halten. Einer sagte: *„Ich kann jetzt in Stresssituationen ruhiger bleiben. Ich kann auch anders auf das Umfeld reagieren“*

Die anderen drei Interviewten haben alle eine neue Stelle gefunden und können jetzt anders mit Stress umgehen. Alle haben gelernt, sich und ihre körperlichen Symptome ernst zu nehmen. Sie meinten auch, dass sie ohne professionelle Hilfe aus der Burnout-Schleife nicht ausbrechen hätten können.

In den Interviews wurden hauptsächlich persönlichkeitszentrierte Ursachen betont. Nur ein Interviewter erwähnte auch strukturbezogene Faktoren. Er betonte auch,

welche Strategien und Probleme er von früheren Arbeitsstellen und aus seiner Kindheit mitbrachte. Diese kann man zu den persönlichkeitszentrierten Konzepten zuordnen. Auch die am besten funktionierenden Lösungsstrategien kommen von diesen Theorien, wie zum Beispiel mehr Fokus auf das Privatleben zu legen.

Im nächsten Kapitel wird dargestellt, welche Bewältigungsstrategien existieren. Dabei wird der Fokus auf die persönlichkeitszentrierten Strategien gelegt.

#### **4.1.3 Einteilung der Interviewergebnisse nach den beiden Erklärungsansätzen**

Die fünf Interviewten teilen die Gründe für den Verlauf von Burnout selbst so ein, dass diese Ursachen beiden Erklärungsansätzen zugeordnet werden können. Bei genauerer Betrachtung kann man diese Ursachen einem der zwei Erklärungsansätze zuordnen.

Demnach ist es möglich, die meisten Burnout-Ursachen dem persönlichkeitszentrierten Ansatz zuzuschreiben. Alle Interviewten erwähnen, dass vor allem die mitgebrachten hohen Erwartungen, Enthusiasmus, Ziele und Abhängigkeit von der Anerkennung von außen ausschlaggebend für den Verlauf des Burnout-Syndroms waren. Sie meinen, dass sie ohne diese Faktoren vielleicht nicht so leicht oder gar nicht ein Burnout-Syndrom entwickelt hätten. Diese Faktoren waren vor allem dafür wichtig, wie sie mit arbeitsbedingtem Stress umgingen. Also entwickelten die Interviewten aus diesen mitgebrachten Faktoren ihre eigenen Stressmanagement-, Konfliktmanagement- und Problemlösungsstrategien. Diese Strategien waren dann wiederum wichtig für den Verlauf des Burnout-Syndroms, wie zum Beispiel Arbeitszeiten, wie leicht sie Hilfe annahmen, wie oft sie Zeit für sich nahmen, oder der Umgang mit Krankheit und persönlichen Problemen.

Einige der Interviewergebnisse kann man auch den strukturbezogenen Ursachen zuordnen. Dabei handelt es sich vor allem um Faktoren wie Mobbing und geringe Mitspracherechte sowie aufgezwungene Arbeitszeiten, Arbeitsrhythmen und Werte der Firma. Aber nur einer der Interviewten gibt diesen Faktoren eine größere Bedeutung für den Verlauf von Burnout.

Die anderen Testpersonen erwähnen die strukturbedingten Faktoren, sind aber der Meinung, dass sie keinen großen Einfluss auf den Verlauf des Burnout-Syndroms hatten. Sie geben mitgebrachten, persönlichkeitszentrierten Faktoren viel größere Bedeutung, vor allem in Bezug auf Bewältigungsstrategien und Lösungsstrategien. Diese Sichtweise wird im nächsten Kapitel genauer beschrieben.



## 5 Bewältigungsstrategien

In der Literatur wird eine Vielzahl von Bewältigungsstrategien beschrieben. Die Autoren entwickeln vielfältige Theorien, wie Burnout überwunden werden und wieder in den Alltag zurückgekehrt werden kann. Die unterschiedlichen Theorien setzen auf die beiden Konzepte von Burnout auf, wobei sich auch die Vertreter eines Konzeptes nicht einig sind, wie man am besten aus einem Burnout Syndrom wieder heraus kommen kann. Gemeinsam ist den Theorien, dass die Betroffenen neue Strategien für Stressmanagement brauchen. Damit ist nicht nur der berufliche Stress gemeint, sondern auch das Privatleben wird im Großteil der Literatur miteinbezogen.

Wie schon im letzten Kapitel beschrieben, zeigen die Interviewergebnisse eine höhere Relevanz der persönlichkeitszentrierten Ursachen und Bewältigungsstrategien auf. Die Interviewten meinen, dass diese Strategien in der Bewältigung des Burnout-Syndroms eine zentrale Rolle spielten.

Da die Beobachtungen und Hypothese dieser Arbeit erst aus der Darstellung und Analyse der Interviewergebnisse entwickelt wurden, wird erst in diesem Kapitel die spezielle Diagnose- und Interviewtechnik dargestellt. Diese Werkzeuge werden häufig verwendet, um eine Persönlichkeit ganzheitlich und detailliert zu erfassen. Daraus ergeben sich dann Lösungs- und Bewältigungsstrategien. Diese Analysewerkzeuge basieren auf der Systematik der Metaprogramme. Zuerst werden das Konzept und die Geschichte der Metaprogramme umrissen, damit ein möglichst umfassendes Bild des Gedankengebäudes der Metaprogramme entsteht. Diese Metaprogramme werden dann angewendet, um die Interviews zu analysieren und die beobachteten Bewältigungsstrategien darzustellen.

### 5.1 Theorie der Metaprogramme

Die Grundlage der Meta-Programme stützt sich weitgehend auf die Arbeit von C. G. Jung, wie sie in seinem Buch „Psychologische Typen“ von 1921 beschrieben sind.

Jung befasste sich mit der Zuordnung einer Person zu bestimmten Typen, um die Persönlichkeit und damit auch das Verhalten vorhersagen zu können. In seinen Augen sind alle Menschen Individuen, die jedoch in einigen Funktionen ihres Verhaltens Gemeinsamkeiten aufzeigen. Diese Gemeinsamkeiten erlauben eine Vorhersage des künftigen Verhaltens. Es hängt von den Präferenzen des Menschen ab. Die Vorstellung von Präferenzen bzw. Neigungen bildet die Grundlage von Jungs Typentheorie. Jedes Individuum hat eine Präferenz, Dinge auf gewisse Weise wahrzunehmen und zu beurteilen. Es gibt jeweils zwei Arten des Wahrnehmens und Beurteilens, entweder über die fünf Sinne (Sinneswahrnehmung) oder intuitiv (intuitive Wahrnehmung). Man beurteilt entweder analytisch (analytische Beurteilung) oder gefühlsmäßig bzw. anhand persönlicher subjektiver Kategorien (gefühlsmäßige Beurteilung). Daraus ergeben sich vier Typen (1. Schatten, 2. Anima und Animus, 3. die Große Mutter, der oder die alte Weise und 4. das Mandala, der Abstieg der Seele zum Wasser, der Abstieg ins Totenreich).

Jung erweiterte seine Theorie und zeigte auf, dass diese Funktionen von der Einstellung geleitet werden, mit der jemand die Welt erfährt. Man hat entweder eine Präferenz für die Außenwelt der Mitmenschen und Dinge und spricht dann von einer nach außen orientierten bzw. extrovertierten Einstellung, oder eine Präferenz für die Innenwelt der Ideen und Gedanken und spricht dann von einer nach innen orientierten bzw. introvertierten Einstellung. Jung ermittelte somit acht verschiedene Persönlichkeitstypen (1. extravertiertes Denken, 2. extravertiertes Fühlen, 3. extravertiertes Empfinden, 4. extravertierte Intuition, 5. introvertiertes Denken, 6. introvertiertes Fühlen, 7. introvertiertes Empfinden, 8. introvertierte Intuition), da jede der beiden wahrnehmenden und beurteilenden Funktionen in einer extravertierten oder in einer introvertierten Einstellung erscheinen kann.

Jung sagte nicht, dass eine Person bestimmte Eigenschaften aufweist und sich deshalb vorhersagbar verhält, sondern er wollte aufzeigen, dass jemand eine erkenn- und bestimmbare Neigung hat und diese sich in einer spezifischen Situation in ganz bestimmter Weise (zumindest tendenziell) bemerkbar machen kann. Diese Neigung (Präferenz) bewirkt einen vorhersagbaren Prozess. Die von Jung bestimmten psychologischen Typen beschreiben also nicht, wie und was ein Mensch ist, sondern welche Prozesse in ihm vor sich gehen. (vergleiche, Jacobi, 1977).

Isabell Briggs-Myers und Katharine Briggs setzten Jungs Werk fort und entwickelten den sogenannten Myers-Briggs-Type Indicator (M.B.T.I.), ein Persönlichkeitsprofilssystem, das heute noch in der Wirtschaft Anwendung findet. Sie ergänzten Jungs Modell schließlich mit einer vierten Skala, welche die Einstellung zu den Funktionen Beurteilung und Wahrnehmung beschreibt. Anhand dieser konnte man herausfinden, welche Funktion dominant ist und welche unterstützend wirkt. Damit weitete sich die Typenanzahl auf 16 aus. Im Jahre 1942 stellten die beiden Frauen eine Reihe von Fragen zusammen, um die einzelnen Typen besser bestimmen zu können. Die vier Präferenzen, die durch den M.B.T.I aufbauend auf Jungs Ergebnissen ausfindig gemacht wurden, bilden die vier einfachen Meta-Programme. (vergleich, Lorenz, Oppitz, 2004)

Diese grundlegenden Metaprogramme wurden von Leslie Cameron-Bandler, einer amerikanischen Familientherapeutin, erweitert. Sie untersuchte, wie eine Person zwei Anteile in sich haben kann, die miteinander in Konflikt stehen, zum Beispiel auf der einen Seite der Wunsch, gewisse Ziele zu erreichen, auf der anderen Seite das Boykottieren dieser Ziele und Resignation bzw. Gleichgültigkeit. Sie fragte sich, ob es möglich ist, Zugang zu dieser Sehnsucht zu finden und anderen einen Weg dorthin zu zeigen. Auf dieser Suche begann sie, die Struktur der Gefühle genau zu untersuchen. (vergleich Cameron-Bandler, 1986).

Ein Schüler von ihr, Rodger Bailey, übersetzte einige Metaprogramme in den berufsorientierten Kontext und entwickelte das sogenannte LAB-Profil. Dieses Profil baut auf 13 Meta-Programmen auf, welche in die beiden Kategorien Motivation und Arbeitsstil unterteilt werden. (vergleich, Charvet, 2002).

Gundl Kutschera, österreichische Soziologin, Psychotherapeutin und klinische Psychologin, hat diese Metaprogramme weiter entwickelt und erforscht. Sie definiert die Metaprogramme auf folgende Art und Weise:

*„Meta-Programme sind Filter- und Ordnungsmechanismen innerer Prozesse. Sie entscheiden, wie wir Information unbewusst ordnen und organisieren. Wir verzerren, streichen und generalisieren Informationen, weil unser Bewusstsein nur eine*

*begrenzte Kapazität von Informationseinheiten aufnehmen kann. Meta-Programme bestimmen, wie wir die Welt, die wir mit unseren Sinnen wahrnehmen, betrachten. Sie bestimmen, auf was wir unsere Aufmerksamkeit und unser Interesse lenken, welche Information wir aufnehmen und welche nicht. Auch bei unseren Entscheidungsprozessen laufen unbewusste Metaprogramme ab.“*

*(Kutschera, 1994, S. 427)*

Kutschera interessierte sich dafür, warum manche Menschen erfolgreich sind, obwohl sie das gleiche Verhalten zeigen wie andere mit weniger Erfolg, sei es im beruflichen oder privaten Bereich. Sie wollte wissen welche Unterschiede in den Persönlichkeitsstrukturen existieren. Die sich aus diesen Betrachtungen ergebenden Metaprogramme helfen uns vorherzusagen, wie Menschen ihre Umwelt wahrnehmen und sich in bestimmten Situationen verhalten. Sie helfen auch bei der Kontaktaufnahme, andere in deren Welt „abzuholen“.

Sie bewertet die Metaprogramme weder mit „gut“ noch mit „schlecht“, sondern macht deren Bedeutung von der jeweiligen Situation abhängig. Es ist vor allem notwendig, eine möglichst große Vielfalt an Metaprogrammen zu Verfügung zu haben, damit man in verschiedenen Alltagssituationen größeren Handlungsspielraum hat.

### **5.1.1 Unterschiedliche Metaprogramme**

Im Folgenden findet sich eine mögliche Darstellung der Metaprogramme, wobei hier die wichtigsten Metaprogramme ausgewählt und definiert werden. Vor allem werden hier jene Metaprogramme beschrieben, die für das Burnout-Syndrom wichtig sind.

#### **5.1.1.1 Werte**

Der Begriff Werte ist ein anderer Ausdruck für Gefühle aller Art. Also sind Werte gleich Gefühlen wie z. B. Liebe, Hass, Angst, Freude, Trauer, etc. Gundl Kutschera definiert und beschreibt Werte in folgender Weise:

*„Innere Werte sind die Gründe dafür, warum wir etwas tun oder nicht tun. Sie sind eine entscheidende, unbewusst treibende Kraft in uns, sie bestimmen den ethischen Rahmen, innerhalb dessen wir uns bewegen. Es scheint jedoch, dass wir eine große Scheu haben, unsere Werte zu leben und uns zu unseren Werten zu bekennen. Gerade weil sie uns wichtig sind, sind wir überaus empfindlich und verletzbar.*

*Verletzen wir selbst unsere höchsten Werte, fühlen wir uns schuldig. Verletzten andere unsere höchsten Werte, ärgern wir uns und fühlen uns respektlos behandelt“  
 (Kutschera, 1994, S. 215)*

Unsere Werte resultieren in Vorgaben, was für eine Person „Sinn des Lebens“ heißt und was für seine/ihre Lebensqualität Priorität hat. Wer die eigenen Werte möglichst durchgängig am Arbeitsplatz und im Privatbereich leben kann, hat das Gefühl, dass der eingeschlagene Weg einen Sinn hat.

#### 5.1.1.2 Beliefs

Beliefs („Glaubenssätze“) sind Überzeugungen und Gedanken, nach denen man lebt. Beliefs koppeln absolute intensive Gefühle mit Bedeutungen und Gedanken über Dinge, Werte, Geschehnisse und Ideen, die durch Erfahrungen in der Vergangenheit belegt werden. Beliefs geben Rollenbilder und Regeln an, nach denen Werte gelebt werden. Diese Beliefs bestimmen für Menschen, was für sie die Wirklichkeit ist, bzw. mit welchem Filter sie ihr Umfeld betrachten. Belief-Systeme sind verbunden mit intensiven Gefühlen und dadurch bestimmend für unser Verhalten.

#### 5.1.1.3 Eigenverantwortung – Fremdbestimmung

Modalverben geben Information darüber, ob wir uns unter Druck fremdbestimmt fühlen oder das Gefühl haben, über Wahlmöglichkeiten sowohl im Arbeitsbereich wie auch im Privatbereich zu verfügen. Es existieren zwei Möglichkeiten von Modalverben:

Möglichkeit	z. B. : können, dürfen, wollen
Notwendigkeit	z. B.: müssen, dürfen, wollen

#### 5.1.1.4 Feedback

Wie man etwas erreicht/beendet, kann sowohl nach äußeren oder nach inneren Kriterien wie auch nach äußeren oder inneren Signalen bewertet werden. Wer keine

innere Überprüfung hat, ist auf Feedback von anderen angewiesen und abhängig von der Bewertung durch andere.

Wer nur nach inneren Kriterien überprüft, vernachlässigt die äußeren Signale, die sind jedoch wichtig für die Selbstbewertung, für gemeinsame Ziele, für Zusammenarbeit.

Selbst- oder Eigenreferenz	Es existieren zwei Möglichkeit für diese Referenz: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Signale, um zu beurteilen wie etwas erreicht oder abgeschlossen wurde.</li> <li>• Es wird das eigen Zielbild mit den Signalen von außen verglichen (z. B. wenn jemand lächelt).</li> </ul>
Fremdreferenz	Abhängigkeit von Lob und Anerkennung durch andere.
Beides	Eine Kombination von Eigen- und Fremdreferenz

#### 5.1.1.5 Vergleich

Hier geht es um die Frage, ob jemand eher darauf achtet, was schon alles da ist oder was fehlt, z. B. ob ein Glas halb voll oder halb leer ist. Ist alles so, wie es immer war oder fehlt etwas? Wann und wie finden Veränderungen statt? Das kann man auch in folgende Kategorien unterteilen:

Positiv, schauen was da ist	Negativ, bemerken was fehlt
Auf etwas zu gehen. Hier geht man die meiste Zeit auf ein positives Zielbild zu.	Von etwas weggehen. Hier orientiert man sich häufig weg von etwas negativem.
Manche Menschen leben eine Kombination von allen vier Möglichkeiten. Was sie in einem bestimmten Moment leben, hängt stark von der jeweiligen Situation ab.	

#### 5.1.1.6 Repräsentationssysteme

Alle Erfahrungen werden von Menschen mit Hilfe ihrer fünf Sinne - ihrer Repräsentationssysteme - aufgenommen, gespeichert und wiedergegeben. Hier werden die fünf Sinneskanäle dargestellt:

Visuell (sehen)
Auditiv (hören)
Kinästhetisch (Tastreize, Temperatur etc. spüren, Emotionen fühlen, Bewegung wahrnehmen)
Olfaktorisch (riechen)
Gustatorisch (schmecken)

#### 5.1.1.7 Chunk Size

Diese Metaprogramm fokussiert darauf, wie jemand am besten Information aufnimmt und anwendet. Hier wird festgestellt ob jemand eher den großen Überblick (Ziele, System, Arbeitsstelle, etc.) wahrnimmt, oder eher auf die kleinen Details achtet.

#### 5.1.1.8 Hierarchie von Interessen

Menschen ordnen die Wichtigkeit ihrer Interessen in unterschiedlicher Reihenfolge. Die Interessen werden nach Personen, Aktivität, Information oder Plätzen geordnet. Die bevorzugten Ordnungskriterien hängen von persönlichen Präferenzen ab. Nach dieser Rangordnung werden dann die Freizeit und der Beruf organisiert.

#### 5.1.1.9 Zeit speichern

Dieses Metaprogramm beschreibt, wie man mit Erinnerungen und zukünftigen Zielen und Ergebnissen umgeht, und scheint für unsere Persönlichkeit wesentlich mitentscheidend zu sein. Es existieren unterschiedliche Möglichkeiten, Zeitabläufe wahrzunehmen und zu erleben. Erstens kann man die Zeit, Ziele oder Erinnerungen positiv oder negativ betrachten, zweitens in der Gegenwart, Vergangenheit oder in der Zukunft und drittens kann die Aufmerksamkeit mehr nach innen oder nach außen gerichtet sein.

Richard Bandler, amerikanischer Linguist und Mitgründer von NLP, meint, dass drei große Kategorien existieren, wie man Zeit wahrnehmen und einteilen kann. Das sind: In Time („In der Zeit“), Through Time („Durch die Zeit“) und Between Time („Zwischen der Zeit“).

Eine „In der Zeit Person“ empfindet, bildlich gesprochen, meist die Vergangenheit hinter sich und zukünftige Ereignisse vor sich liegend. Dadurch sind oft die Bilder der Zukunft hintereinander geordnet, so dass jeweils nur das nächste Ziel deutlich wahrgenommen und daher nur dieses geplant werden kann. In dieser Zeitwahrnehmung verliert man leicht den Überblick und ist in der Gegenwart „gefangen“. Positiv an dieser Zeitlinie ist, dass man gut verweilen und genießen kann.

Bei einer „Durch die Zeit Person“ ist die Wahrnehmungsposition dissoziiert, es wird eine außenstehende Beobachterrolle eingenommen. Der Zeitlinie wird vor dem Beobachter mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft nebeneinander liegend wahrgenommen. Die Person hat also Abstand und Überblick über das zeitliche Erleben, sie kann gut planen, dafür aber weniger gut fühlen und intensiv erleben.

Im Falle einer „Zwischen der Zeit Person“ werden die Vergangenheit und Zukunft wie ein V angeordnet empfunden. Die Person spürt die Gegenwart (assoziiert) und von dort aus geht die Linie in die Vergangenheit meist nach links und die in die Zukunft meist nach rechts. Diese Zeitwahrnehmung ist ideal zum Üben und Trainieren. Sie erlaubt, dass man kleinste Fortschritte und Verbesserungen wahrnimmt und sich darüber freuen kann. Gleichzeitig ist es in dieser Zeitlinie nur schwer möglich, Dinge ganzheitlich zu erfassen, wie es etwa für einen Sportler im Wettkampf notwendig ist.

Hier noch mal die möglichen Variationen:

Positiv/Negativ	Gegenwart	Vergangenheit	Zukunft
Aufmerksamkeit	Innen		Außen
Zeitlinien	In der Zeit	Durch die Zeit	Zwischen der Zeit

### 5.1.1.10 Proaktiv und Reaktiv

Einige Menschen gehen eher aktiv auf etwas zu, sind proaktiv, während andere eher reaktiv sind, das heißt, sie warten, bis die Dinge auf sie zukommen.



#### 5.1.1.11 Kraftquelle

Mit der Kraftquelle ist man in Verbindung mit der eigenen inneren Kraft, den eigenen Fähigkeiten. Man kann dann sein Potential leben und hat das Gefühl, genug Kraft und Energie zu haben. Mit diesen Voraussetzungen kann man dann auch erfolgreicher mit Stress und Konflikten im Alltag umgehen, sodass ein respektvolles Miteinander möglich ist.

#### 5.1.1.12 Die 5 Rollen im Arbeits- und Privatbereich

Idealerweise sind die folgenden 5 Rollen im Privat- und Arbeitsbereich klar vertreten und haben ihre eigenen Abgrenzungen. Klare Wertvorstellungen, Rollenbilder und Verhaltensmöglichkeiten für jede dieser Rollen vermeiden Schwierigkeiten, Schmerz, und Verletzungen und erhöhen die Lebensqualität und die Lebensenergie.

Für alle fünf Rollen werden Beliefs, Werte, Fähigkeiten und das Verhalten betrachtet.

<b>5 Rollen</b>	
Individuum	Wie ist das Selbstkonzept einer Person, wie ist es möglich, genug Raum und Platz für sich selbst in der Beziehung und im Beruf zu haben?
Mann/Frau Ebene	Wie werden Männer/Frauen in unserer Gesellschaft beruflich und privat definiert (Geschlechterrollen)?
Hierarchie: Verantwortung übernehmen / abgeben	<p>Wer übernimmt in Beziehungen und im Beruf auf welche Weise wofür Verantwortung oder gibt Verantwortung ab?</p> <p>Im familiären Bereich wird gefragt, wer für die Kinder und/oder Partner Verantwortung übernimmt.</p> <p>Im beruflichen Kontext ist es die Vorgesetztenrolle oder wer im Team für bestimmte Bereiche Verantwortung übernimmt.</p> <p>Das komplementäre Verhalten dazu ist: sich führen zu lassen, Kind sein, bedürftig sein können, Hilfe anzunehmen. Diese Rolle scheint sowohl im Beruf als auch Privatleben für viele Erwachsene schwer einzunehmen zu sein.</p>

Gleiche Ebene	<p>Diese Rolle ist in unserem Kulturkreis ins Hintertreffen geraten und besonders Erwachsene müssen sie immer wieder neu entdecken. Sie wird oft im familiären Kontext zu wenig gelebt. Es handelt sich um die Rolle, wo man sich auf gleicher Ebene bewegt, z. B. spielen, reden, zusammen sitzen, Sport, Urlaubsreisen, etc.</p> <p>Im Arbeitsbereich entspricht dieser Rolle der gleichwertigen Arbeit im Team, wie z. B. Brainstorming, Teamsitzungen, Teambesprechungen, miteinander feiern, etc.</p>
Umfeld	<p>Die Interaktion zwischen Gemeinschaft und größeren Systemen wird hier betrachtet. Es geht dabei um die Wechselwirkung von privater Beziehung (Familie) und sozialer Gemeinschaft (Verwandte, Sportverein, Freunde, Schulen der Kinder, etc.) – oder eines Unternehmens und dem größeren wirtschaftlichen Gefüge (Gemeinde, Wirtschaftsverband, Staat, etc.) – oder die eines einzelnen Mitarbeiters und dem Unternehmen (Arbeitskollegen, Vorgesetzte, andere Abteilungen, Klienten/Kunden, andere Firmen, etc.).</p>

#### 5.1.1.13 Motivation

Hier werden Motivationsstrategien für das Erreichen von Zielen und das Übernehmen von Aufgaben im privaten und beruflichen Kontext untersucht. Diese Motivation kann aus einem negativen oder aus einem positiven Gefühl heraus entstehen. Manche Menschen brauchen einen negativen Zustand, bevor sie aktiv werden, z. B. Zeitdruck, Stress, Krankheit, etc. Wiederum andere sind begeistert und erledigen ihre Tätigkeiten aus einem guten Gefühl, z. B. Freude, Begeisterung, etc., heraus.

#### 5.1.1.14 Problemlösung und Stress

Hier ist entscheidend, ob man in seinen Gefühlen gefangen ist oder die Möglichkeit hat, sich selbst von einer Beobachterposition aus zu sehen. Dieses Metaprogramm

entscheidet wie man mit schwierigen Situationen, Stress, Konflikten und Krisen umgeht.

## **5.2 Auswertung der Interviews anhand der Metaprogramme**

Alle Interviewten sind aus ihrem Burnout-Syndrom ausgebrochen. Die erste Analyse mittels Metaprogrammen stellt die Situation in der Akutphase ihres Burnout Syndroms fest. Die darauf folgende Tabelle zeigt, welche Metaprogramme sich veränderten, nachdem das Burnout Syndrom bewältigt und überstanden war.

<b>Akutphase</b>					
Metaprogramme	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5
Werte	Druck, Erfolg, Macht, Angst, Stress.	Wie bei Interview 1	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Beliefs	Egal welchen Job ich ausübe, ich rutsche immer in das Burnout Syndrom hinein.	Ich kann keine positive Zukunft vor mir sehen. Andere haben Glück und Erfolg, nur ich nicht.	Ich kann keine Verantwortung für mich und andere übernehmen.	Ich brauche Lob und Anerkennung von anderen, um mich selbst als wertvoll zu empfinden.	Wie bei Interview 4.
Eigenverantwortung - fremdbestimmt	Modalverben der Notwendigkeit.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Feedback	Fremdbestimmt.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Vergleich	Was ist Negatives da; von etwas weggehen.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Repräsentations-systeme	Visuell, kinästhetisch.	Kinästhetisch, auditiv.	Auditiv	Visuell	Auditiv, kinästhetisch.
Chunk Size	Überblick haben und sich später in Details verlieren	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.

Hierarchie der Interessen	Aktivitäten	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Zeit speichern	Negativ in der Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft. In Time und Through Time	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Proaktiv – Reaktiv	Proaktiv	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Kraftquelle	Anfangs in der Arbeit, später keine mehr zur Verfügung.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Fünf Ebenen	Fünf Ebenen wurden nur im Beruf gelebt; („Workaholic“).	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Motivation	Aus einem negativem Gefühl heraus.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Problemlösung und Stressmanagement	Spürt nur die negativen Gefühle und kommt nicht mehr aus dem Teufelskreis heraus.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.

<b>Nach Überwindung des Burnout-Syndroms</b>					
Metaprogramme	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5
Werte	Freude, Beziehung, Miteinander	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Beliefs	Ich finde Möglichkeiten, um im Beruf und im Privatleben erfolgreich zu sein.	Ich habe ein positives Zielbild von meiner Zukunft. Ich gehe achtsam mit meinem Körper um.	Ich kann mit Leichtigkeit Verantwortung für mich und andere übernehmen.	Ich habe eigene Kriterien, ob ich erfolgreich bin oder nicht. Ich kann in beruflichen Stresssituationen ruhig bleiben.	Mir ist die Familie mindestens genauso wichtig wie mein Beruf. Ich kann mit Stresssituationen anders umgehen.
Eigenverantwortung/fremdbestimmt	Modalverben der Möglichkeit.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Feedback	Eigenreferenz – nicht abhängig von anderen.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Vergleich	Was ist Positives da, auf Positives zugehen.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Repräsentations-systeme	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.
Chunk Size	Können mit Überblick und Details umgehen	Wie bei Interview 1	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.

Hierarchie der Interessen	Personen, Aktivitäten	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Zeit speichern	Positiv in allen Zeiten; können alle Zeitlinien leben.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Proaktiv – Reaktiv	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.	Wie in Akutphase.
Kraftquelle	In der Natur.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Die fünf Ebenen im Arbeits- und Privatbereich	Die fünf Ebenen werden zunehmend ausgeglichener sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich gelebt.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Motivation	Beide Strategien möglich.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.
Problemlösung und Stressmanagement	Dissoziiert –Möglichkeit, in die Beobachterposition zu gehen.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.	Wie bei Interview 1.

### **5.2.1 Analyse mittels Vergleich der Metaprogramme**

Bei Betrachtung und Vergleich der oberen Metaprogramme - nämlich der Akutphase und der Bewältigungsphase - kann man eindeutige Ähnlichkeiten im Verlauf von Burnout erkennen. Die Interviewten zeigten alle Tendenzen in Richtung eines „Workaholic“-Musters. Sie gewannen ihre ganze Kraft, ihre Freude und ihren Lebenssinn nur aus der Arbeit. Auch waren sie alle fremdbestimmt. Das heißt, dass sie abhängig vom Feedback anderer waren. Vor dem Burnout suchten und brauchten sie die Anerkennung und das Lob der Arbeitskollegen.

Alle vernachlässigten ihr Privatleben, ihre eigenen Gefühle und ihre Gesundheit. Einige ignorierten sogar Krankheiten, arbeiteten trotz Krankheitssymptomen weiter.

Später bekamen sie auch in der Arbeit ein negatives Feedback. Damit verloren sie ihre letzte Quelle von Energie, Kraft und Lebenssinn. Der Sinn für ihre Arbeit ging verloren. Sie gewannen den Eindruck gemobbt zu werden, nicht die ersehnte Anerkennung zu bekommen und immer mehr Aufgaben übernehmen zu müssen. Nur einer der Interviewten erhielt bis zum Krankenstand immer positives Feedback von seinen Kollegen.

Vor allem aber spürten und sahen sie nur mehr die negativen Aspekte ihres Lebens. Das ist auch in ihrer Problemlösungsstrategie erkennbar. Es war ihnen nicht mehr möglich, Konfliktsituationen zu bewältigen, sondern sie gerieten immer mehr in einen Teufelskreis. Dadurch konnten sie die Unterstützung, die von Familie und Freunden angeboten wurde, nicht mehr registrieren.

Am Anfang dominierten bei ihnen der Sinn für ihre Arbeit, Begeisterung, große Ziele und ein guter Überblick. Später verstrickten sie sich immer mehr in den Details. Die kleineren Schwierigkeiten des täglichen Lebens wurden immer wichtiger. Dabei verloren sie ihre Ziele und den Überblick aus den Augen.

### **5.2.2 Darstellung der Bewältigungsstrategien anhand der Metaprogramme**

Wesentliches Ergebnis der Analyse ist, dass vor allem die persönlichkeitszentrierten Metaprogramme in der Bewältigung des Burnout-Syndroms wichtig waren. Diese Metaprogramme basieren auf individuell mitgebrachten Faktoren, welche die



Interviewten mit Hilfe von Lebens- und Sozialberatung ändern konnten. Außerdem fanden sie dadurch Resonanz mit sich und anderen (nach der Definition von Kutschera). Die Interviewten konnten zwar nicht die Struktur der Arbeitsstelle ändern, aber sehr wohl ihren Umgang mit dieser beeinflussen.

Einige der Metaprogramme, die sie mit Hilfe von Lebens- und Sozialberatung ändern konnten, waren die folgenden:

- wie sie Kraft, Energie, und Lebenssinn finden und leben,
- wie sie Anerkennung und Feedback bekommen,
- wie sie mit den 5 Rollen im Arbeits- und Privatbereich umgehen und
- wie sie über sich und andere denken.

Veränderungen waren nicht für alle Metaprogramme notwendig. Veränderung von ein oder zwei dieser Aspekte resultierte in automatischer Anpassung anderer.

Das Konzept der Metaprogramme baut auf das Konzept der „logischen Ebenen“ von Robert Dilts, amerikanischer Psychologe (vergleiche, Dilts, 2005), und Kutschera auf. Der Ursprung der „logischen Ebenen“ geht auf Gregory Bateson, amerikanischer Anthropologe, Sozialwissenschaftler und Kybernetiker zurück, der von den Stufen des Lernens spricht. Bateson und Kutschera sagen, dass je höher die logische Ebene, auf der man eine Veränderung ansetzt, liegt, desto stärker verändern sich auch die anderen Ebenen. Anderes Verhalten im täglichen Leben wird dadurch möglich. Ein Vergleich der beiden Konzepte kann folgendermaßen dargestellt werden:

Gundl Kutschera Resonanz mit sich und anderen logischen Ebenen	Gregory Bateson Stufen des Lernens
Spiritualität, Kraftquelle	Lernstufe 4: ist nach Gregory Bateson jene, die Yogis, Schamanen und Zen-Meister erreichen. Es ist die Ebene der Spiritualität, der Verbindung und Integration von rationalem und intuitiv-kreativem Denken.

Werte	Lernen 3: Die vierte Ebene ist die Reorganisation des durch Deutero-Lernen (Lernen 2, siehe unten) Erlernten; diese Form des Lernens ist selten, sie kommt der Vernichtung des Selbst gleich und ist entweder Resultat freier Entscheidung des Subjekts oder aber Folge widersprüchlichen Lernens.
Beliefs: Rollenbilder, Regeln	
Fähigkeiten, Strategien	Lernen 2: Hierbei handelt es sich um das Lernen des „Proto-Lernens“, von Bateson auch „Deutero-Lernen“ genannt. Es resultiert in Gewohnheiten und Geisteszuständen und hat somit Auswirkungen auf Charakter und Kommunikation.
Verhalten	Lernen 1: auch als „Proto-Lernen“ tituliert, ist eine Form des Lernens, in der eine bestimmte Reaktion auf einen bestimmten „Kontext“ oder „Verhalten“ erlernt wird. Der Kontext oder das Verhalten ergibt sich aus den wechselseitigen Klassifizierungen der Reize.
Umwelt	Lernen 0: Die niedrigste Ebene des Lernens ist die Aufnahme einer Information starrer Natur - eine bestimmte Reaktion wird in Verbindung mit einem bestimmten Reiz von der Umwelt erlernt.

(Vergleich, Bateson, 2001)

Deswegen ist es wichtig, dass die Betroffenen einen neuen inneren Zustand und neue Werte erhalten. Das wird besonders deutlich bei Untersuchung der Frage, was am meisten zur Veränderung beigetragen hat: Die Betroffenen fingen wieder an, ihren Körper und ihre Bedürfnisse zu spüren, sie fanden einen eigenen inneren und äußeren Platz um Kraft und Energie zu holen. Dadurch bemerkten sie erst, dass sie

krank waren, dass sie Zeit mit Familie und Freunden verbringen wollten und welche Ziele für sie wichtig waren. Außerdem waren sie nicht mehr abhängig vom Feedback anderer, sondern konnten selbst feststellen, was gut oder weniger gut gelungen war. Indem sie Zugang zu ihrer Spiritualität und Seele erlernten, fanden sie wieder Sinn in ihrem Privat- und Arbeitsbereich, das heißt sie fanden wieder Sinn im Leben. Die Wichtigkeit, den Sinn des Lebens wieder zu finden, wird auch von Viktor Frankl unterstützt und in seiner Logotherapie aufgezeigt.

Durch diese Veränderungen wurden auch viele der anderen Metaprogramme verändert. Die Interviewten entdeckten andere Problemlösungsstrategien und Stressmanagementstrategien. Sie konnten ihre Gelassenheit bewahren und trotzdem proaktiv agieren. Sie konnten auch Konflikte und Krisen von einer Beobachterposition aus betrachten und dadurch Lösungsmöglichkeiten erkennen. Sie konnten auch besser mit dem Alltagsstress, ob beruflich oder privat, umgehen und kreative Lösungen zu ihren Problemen finden.

Sie können sich seitdem auch mehr auf die positiven Ereignisse in ihrem Leben fokussieren und Hilfe von anderen bemerken und annehmen. Sie freuen sich, wenn sie Erfolge oder Ziele erreicht haben, unabhängig ob sie groß oder klein sind. Sie gehen bewusst auf ihre Ziele zu ohne dabei Negatives zu ignorieren. Wenn sie vor einem Problem stehen, überlegen sie, was sie benötigen, um das Problem zu bewältigen und gehen dann zielstrebig auf die Lösung zu.

Diese Veränderungen stellen sicher, dass die Interviewten nicht mehr so leicht ein Burnout-Syndrom entwickeln. Sie haben neue Lösungsstrategien entdeckt. Drei der Interviewten haben die Arbeitsstelle gewechselt, während zwei immer noch in der gleichen Firma arbeiten. Alle können leichter mit ihren beruflichen und privaten Schwierigkeiten umgehen.

## 6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird zuerst eine allgemeine Zusammenfassung dargestellt. Danach wird genauer auf die Fragestellung der Diplomarbeit eingegangen und Schlussfolgerungen aus der gesamten Diplomarbeit präsentiert. Daraus ergeben sich dann Möglichkeiten für zukünftige Forschungsaktivitäten im Bereich von Burnout, die in dieser Arbeit nicht erforscht und analysiert wurden.

### 6.1 Zusammenfassung der Arbeit

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde auf die geschichtliche Entwicklung (Einführung), Definitionen, Erklärungsansätze, Symptome und verschiedene Messmethoden des Burnout-Syndroms eingegangen. Die Einführung gibt einen Überblick über den derzeitigen Forschungsstand. Dadurch werden dem Leser unterschiedliche Zugänge zur Materie eröffnet. Die Definitionen und Erklärungsansätze geben eine Übersicht über die Vielfalt der wissenschaftlich gebräuchlichen Konzepte. Damit werden die Ausgangspunkte der verschiedenen Erklärungsansätze von Burnout klar dargestellt. Durch die unterschiedlichen Darstellungen der Symptomatik werden die Auswirkungen von Burnout im Detail erörtert. Auch auf die Prozesshaftigkeit des Burnout-Syndroms wird hingewiesen. Der Abschluss des zweiten Kapitels macht die verschiedenen Verfahren zur Bestimmung von Burnout deutlich. Einzelne Messinstrumente, mit denen das Burnout-Syndrom diagnostiziert werden kann, wurden aufgezählt. Dadurch wird dem Leser die Wirksamkeit der verschiedenen Messverfahren erläutert.

Im dritten Kapitel wird die Methodik der empirischen Interviews erklärt. Der Leser wird in die Geschichte der qualitativen Forschung eingeführt und auf die qualitative Inhaltsanalyse hingewiesen. Danach wird das Verfahren beschrieben, nach dem die Interviews durchgeführt wurden.

Das vierte und fünfte Kapitel widmen sich den Ergebnissen der Interviews. Diese Ergebnisse wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse erläutert und untersucht.

Aus dieser Analyse ergab sich die Hypothese, dass besonders die persönlichkeitszentrierten Bewältigungsstrategien zum Erfolg führen. Dazu wird auf die Methodik und Geschichte der Metaprogramme eingegangen, sodass der Leser die Bedeutung der Metaprogramme als Analysetechnik für Interviews erkennt. Dann werden die Interviews anhand der Metaprogramme erforscht, wobei die Metaprogramme in der Akutphase des Burnout-Syndroms und nach dessen Bewältigung beschrieben werden. Daraus kann der Leser erkennen, dass die persönlichkeitszentrierten Ansätze eine eindeutige Veränderung im Leben der Interviewten gebracht hat.

## 6.2 Schlussfolgerungen

Oberste Fragestellung der Diplomarbeit war es, die unterschiedlichen Ursachen und Bewältigungsstrategien von Burnout zu erforschen. Darüber hinaus sollten diese Ursachen und Bewältigungsstrategien auch den beiden wichtigsten Konzepten zur Erklärung von Entstehung und Verlauf des Burnout-Syndroms zugeordnet werden, das heißt entweder den persönlichkeitszentrierten Konzepten oder den sozial-, arbeits- und organisationszentrierten (strukturzentrierten) Konzepten.

Aufgrund der Ergebnisse der empirischen Interviews und der Auswertungen mittels Betrachtung der Metaprogramme kann davon ausgegangen werden, dass die persönlichkeitszentrierten Ursachen und Bewältigungsstrategien besonders wichtig sind. Daraus ergibt sich die Hypothese, dass Betroffene, die diese Strategien anwenden, leichter und schneller den Teufelskreis des Burnout-Syndroms durchbrechen können.

Auf der anderen Seite haben auch die strukturzentrierten Ursachen eine Bedeutung. Das ist daran zu erkennen, dass drei der Interviewten die Arbeitsstelle gewechselt haben. Sie mussten also das berufliche Umfeld ändern, damit sie die neuen persönlichkeitszentrierten Strategien umsetzen konnten. Nur zwei der Interviewten gelang es, die neuen Strategien in ihrem derzeitigen Arbeitsumfeld anzuwenden.

Ein Aspekt, den die Diplomarbeit nicht ausführlich behandeln konnte, betrifft die vorbeugenden Maßnahmen, um Burnout präventiv entgegenzuwirken. Hier wären vor allem persönlichkeitszentrierte und sozial-, arbeits- und organisationszentrierte (strukturzentrierte) Maßnahmen, die zur Vermeidung eines Burnouts in Frage kommen, relevant. Die Analysen der Interviews deuten darauf hin, dass vor allem die persönlichkeitszentrierten Maßnahmen und Strategien in diesem Fall erfolgversprechend sind: Betroffene, wie die Interviewten, die ihre Bedürfnisse und ihren Körper wahrnehmen, entwickeln neue, erfolgreiche Problemlösungsstrategien und sind dadurch nicht mehr so anfällig für das Burnout-Syndrom. Dieses Gebiet der Burnout-Prävention, das ganz allgemein der Coping-Forschung zugeschrieben wird, gewinnt in den letzten Jahren vermehrt an Bedeutung. Vor allem die Burnout-Prävention, aber auch die Burnout-Bewältigungsstrategien werden in den nächsten Jahren sowohl aus persönlichkeitsorientierten als auch aus wirtschaftlichen Gründen wohl immer mehr an Bedeutung gewinnen.

## 7 Literaturliste

Bandura, Albert, (1997). Self – Efficacy, the exercise of control. New York: W.H. Freeman and Company.

Bateson, Gergory, (2001). Ökonomie des Geistes. Frankfurt. Suhrkamp.

Bermejo, Isaac, Muthny, Fritz, (1995). Burnout und Bedarf an psychosozialer Fortbildung und Supervision in der Altenpflege. Münster, Hamburg: Lit Verlag

Burisch, Matthias, (2006). Das Burnout – Syndrom. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Burisch, Matthias, (1994). Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin, Heidelberg: Springer – Verlag.

Cameron-Bandler, Leslie & Lebeau, Michael. (1986). The emotional hostage: rescuing your emotional life. Boulder: The Real People Press.

Charvet, Shelle, (2002). Words That Change Minds: Mastering the Language of Influence. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.

Cherniss, Cary, (1980). Professional Burnout in Human Service Organisations. New York: Praeger

Cherniss, Cary, (1999). Jenseits von Burnout und Praxisschock, Hilfen für Menschen in lehrenden und beratenden Berufen. Weinheim und Basal: Beltz Verlag.

Dlits, Robert, (2005). Professionelles Coaching mit NLP. Mit dem NLP-Werkzeugkasten geniale Lösungen ansteuern. Frankfurt: Junfermann Verlag.

Domnowski, Manfred, (199). Burnout und Stress in Pflegeberufen. Hagen: Kunz Verlag.

Edelwich, Jerry & Brodsky, Archie, (1984). Ausgebrannt. Das Burnout Syndrom in den Sozialberufen. Salzburg: AVM Verlag

Enzmann, Dirk & Kleiber, Dieter, (1989). Helfer-Leiden – Stress und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg: Roland Asanger Verlag.

Enzmann, Dirk, (1996). Gestresst, erschöpft, ausgebrannt. Einflüsse von Arbeitssituation, Empathie und Coping auf Burnoutprozesse. München: Profil Verlag GmbH.

Fengler, Jörg, (1998). Helfen macht müde – Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: Verlag J. Pfeiffer.

Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst, Steinke & Ines, Steineke, (2000). Qualitative Forschung: ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, Uwe, (2002). Qualitative Forschung, eine Einführung. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Freudenberger, Herbert & Richelson, Geraldine (1980). Ausgebrannt – Die Krise der Erfolgreichen-Gefahren erkennen und vermeiden München: Kindler Verlag. GmbH.

Freudenberger, Herbert & North, Gail, (1992), Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt: Fischer Verlag.

Freudenberger, Herbert & North, Gail, (1994). Burnout bei Frauen. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag GmbH.

Gussone, Barbara & Schiepek, Günter, (2000). Die Sorge um sich – Burnout-Prävention und Lebenskunst in helfenden Berufen. Tübingen: dgvtv Verlag.



Gusy, Burkhard, (1995). Stressoren in der Arbeit, Soziale Unterstützung und Burnout – Eine Kausalanalyse; Forschungsberichte Band 1. München & Wien: Profil Verlag GmbH.

Hillert, Andreas & Marwitz, Michael, (2006). Die Burnout Epidemie oder Brennt die Leistungsgesellschaft aus?. München: Verlag C.H. Beck.

Hölzer, Rosel, (2003). Burnout in der Altenpflege - vorbeugen-erkennen-überwinden. München-Jena: Urban & Fischer Verlag.

<http://www.brockhaus-suche.de>, 13:36, 28.6.2007

Jacobi, Jolande, (1977). Die Psychologie von C.G. Jung. Eine Einführung in das Gesamtwerk. Frankfurt: Fischer Verlag.

Kallwass, Angelika, (2005). Das Burnout – Syndrom, wir finden einen Weg. Stuttgart: Kreuzverlag.

Kleiber, Dieter & Enzmann, Dirk, (1990). Burnout – Eine internationale Bibliographie. Göttingen: Verlag für Psychologie.

Kolitzius, Helmut, (2002). Belastungen am Arbeitsplatz – Strategien gegen Stress, Mobbing und Burnout. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & CO.KG.

Kutschera, Gundl, (1994). Tanz zwischen Bewusst – sein und Unbewusst - sein. Ein NLP Trainings- und Arbeitsbuch. Paderborn: Junfermann Verlag.

Litzcke, Sven & Schuh, Horst, (2003). Die Wahrheit über Burnout – Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.

Lazarus, Richard, (1999). Stress and Emotion. New York: Springer Publishing Company, Inc.

Lorenz, Thomas & Oppitz, Stefan, (1997). 30 Minuten für Profilierung durch Persönlichkeit (30-Minuten-Reihe). Offenbach: Gabal Verlag

Maslach, Christina & Schaufeli, Wilmar, (1993). Professional Burnout: Recent Developments in theory and research. Washington: Taylor & Francis Inc.

Maslach, Christina & Leiter, Michael, (2001). Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien: Springer Verlag.

Maslach, Christina & Leiter, Michael - P. (2001). Das Anti – Burnout Erfolgsprogramm. Wien: Springer Verlag

Mayring, Philipp, (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim & Basal: Beltz Verlag.

Mayring, Philip & Gläser-Zikuda, (2005). Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim & Basal: Beltz Verlag.

Meyer, Ernst, (1994). Burnout und Stress – Praxismodelle zur Bewältigung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Müller, Eckhart, (2003). Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Krise. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.

Otto, Hans-Uwe & Thiersch, Hans, (2001). Handbuch Sozialarbeit – Sozialpädagogik. Neuwied: Kriffel Luchterhand.

Pfennighaus, Dietmar, (2000). Desillusionierung im Beruf – Ein Konstrukt in der Burnout-Forschung. Marburg: Tectum Verlag.

Pines, Ayala M.; Aronson, Elliot & Kafry, Ditsa, 1993). Ausgebrannt – Vom Überdruss zur Selbstentfaltung. Stuttgart: Klett-Cotta

Pines, Ayala, Aronson, Elliot & Kafry, Ditsa, (2006). Ausgebrannt: vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart: Klett – Cotta Verlag.

Röhrig, Sindy & Reiners-Kröncke, Werner, (2003). Burnout in der Sozialen Arbeit. Augsburg: Ziel – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH.

Rook, Marion (1998). Theorie und Empirie in der Burnout-Forschung. Hamburg: Kovac Verlag.

Rösing, Ina, (2003). Ist die Burnoutforschung ausgebrannt?. Heidelberg: Kröning, Asanger.

Ruthe, Reinhold (2003). Wenn`s einfach nicht mehr weitergeht – Strategien gegen Stress, Arbeitssucht und Burnout. Moers: Joh. Brendow & Sohn Verlag GmbH.

Schaufeli, W.B., (1998). The Burnout Companion to study & practice. London: Taylor & Francis

Schmidt, Andrea-Christine, (2003). Stress, Burnout und Coping. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag.

Schmidt, Brinja (2004). Burnout in der Pflege. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Wenchel, Karl, (2001). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin: Schmidt Erich Verlag