

# Das Burnout-Syndrom

Was es ist, woher es kommt und was  
man dagegen tun kann

## 3. CConsult Network Forum

Burnout, Stress & Co — Wirksame Maßnahmen für die  
betriebliche Praxis

**Prof. Dr. Matthias Burisch**

Universität Hamburg

[burisch@uni-hamburg.de](mailto:burisch@uni-hamburg.de)

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)

# Steckbrief

- Seit 1970 Hochschullehrer für Psychologie an der Universität Hamburg
- Seit 1978 Trainer und Berater für Organisationen und Einzelne
- 1981-1992 Gründer und Leiter *Hamburger Organisations- und Personalentwicklung (HOPE; zuletzt 2006-2008)*
- Seit 1983 Beschäftigung mit dem Thema Burnout
- 1989 *Das Burnout-Syndrom — Theorie der inneren Erschöpfung* (4. Aufl. Okt. 2010)
- Seit 2005 Kuratoriumsmitglied von Swiss Burnout ([www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)); dort: *Hamburger Burnout-Inventar* (seit März 2006 ca. 200.000 Nutzer)

- WAS ES IST
- WOHER ES KOMMT
- WAS MAN DAGEGEN TUN KANN
- UNIVERSAL-RAT

# WAS ES IST

- Eine trennscharfe Definition fehlt bis heute.
- Ärzte, die eine Therapie verschreiben wollen, weichen auf Nachbardiagnosen wie „Depression“ oder „Anpassungsstörung“ aus.
- Bei der Berufsunfähigkeitsrente ist das anders.

WAS ES IST

• Vier Fallbeispiele

# WAS ES IST

Ein Kriminalkommissar:

„Warnzeichen des Körpers —  
ich hab sie ignoriert“

# WAS ES IST

Ein IT-Spezialist nach Suizidversuch:

- „Man versteckt sich in der Arbeit, bleibt lieber im Büro, statt nach Haus zu fahren“

# WAS ES IST

- Die Frau eines Rüstungs-Managers:
- „Er hat es Jahre überhaupt nicht gemerkt: Er wusste nicht mehr, dass er daheim war — auch zu Hause lief die Industrie weiter.“
- „Er war grantig — konnte nachts nicht schlafen.“



# WAS ES IST

Ein Einkaufsleiter:

- „Man ist so mit der Arbeit identifiziert, dass man nur noch kuckt, dass man den nächsten Tag schafft — oder die Kollegen zufrieden stellt...“

# WAS ES IST

## Typische Frühwarnsymptome

- Innere Unruhe, Nicht-Abschalten-Können, Schlafstörungen; frühe körperliche Symptome (z. B. Verdauung, Kreislauf, Verspannungen, Ohrgeräusche)
- Verdrängung. Alkohol als Gegenmittel („Wer Sorgen hat, hat auch Likör“)
- Gefühl der Leere
  
- Erhöhte Reizbarkeit
- Sozialer Rückzug
- Leistungsabfall (zumindest subjektiv)
- Nachlassendes Engagement bis hin zu allg. Negativismus und Sarkasmus

# WORAN MAN ES MERKT

- **Wie es weitergeht:**
- Mehr als 130 Symptome in sieben Grobkategorien
- **1. Warnsymptome der Anfangsphase**  
Alarmsignal: Nicht mehr abschalten können. Gereiztheit. Beginnende subjektive Erschöpfung.
- **2. Reduziertes oder noch einmal übersteigertes Engagement** (meist mit Schuldgefühlen): Ich muss es schaffen!
- **3. Emotionale Reaktionen:**  
Depression oder/und Aggression.
- **4. Abbau — kognitiv und motivational:**  
Konzentrationsschwierigkeiten; Dienst nach Vorschrift.
- **5. Verflachung des Lebens — emotional, sozial, geistig.**
- **6. Psychosomatische Reaktionen.**
- **7. Verzweiflung**  
(terminal mit Suizidversuch oder Suizid).

# WAS ES IST

## Vier Kernsymptome:

- Emotionale Erschöpfung („ich kann nicht mehr“)
- Leistungsunzufriedenheit („ich bring nix mehr zustande“)
- Dehumanisierung („ich kann sie nicht mehr sehen“)
- Überdruss („ich will nicht mehr“)

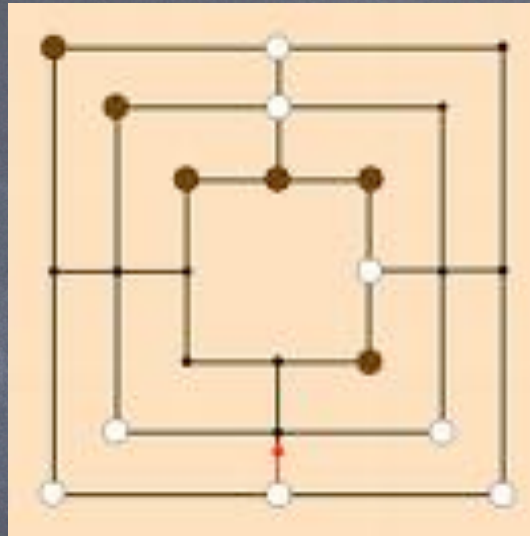
# WAS ES IST

- Die große Begriffsverwirrung: Ausbrennen vs. „Ausgebrannt sein“ — Prozess vs. Endzustand
- Burnout als Endzustand („ausgebrannt“) — von anderen Vollbildern nicht mehr zu unterscheiden
- Burnout als Prozess („ausbrennen“) mit meist unauffälligen Frühsymptomen.



ÄTIOLOGIE:  
WOHER ES  
KOMMT

# WOHER ES KOMMT



- Burnout-Prozesse beginnen mit der Erfahrung von Hilflosigkeit in subjektiven oder objektiven „Fallensituationen“.

# WOHER ES KOMMT

Stress II. Ordnung:  
Hilflosigkeit in der Falle

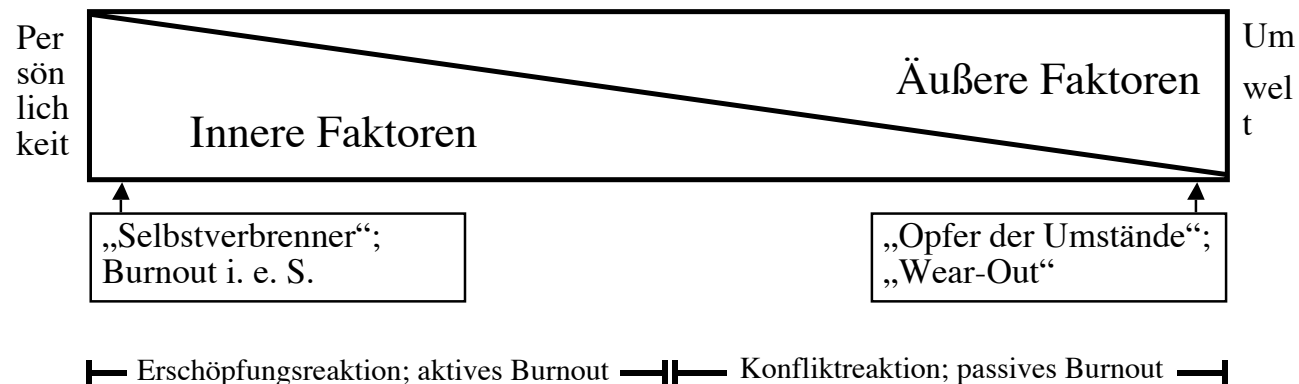
Übergangsphase:  
Bewältigungsversuche

Stress I. Ordnung



# WOHER ES KOMMT

**Burnout ist Ausdruck einer gestörten Interaktion einer Persönlichkeit mit einer Umwelt**



•Zwei Burnout-Typen; vielmehr: Ein Kontinuum

# WOHER ES KOMMT

Ein Selbstverbrenner:

“Es war klar, dass ich Professor werden musste“

Antreiber: Streng Dich an!

Beeil Dich!

(Sonst bist Du ein Versager.)

# WOHER ES KOMMT



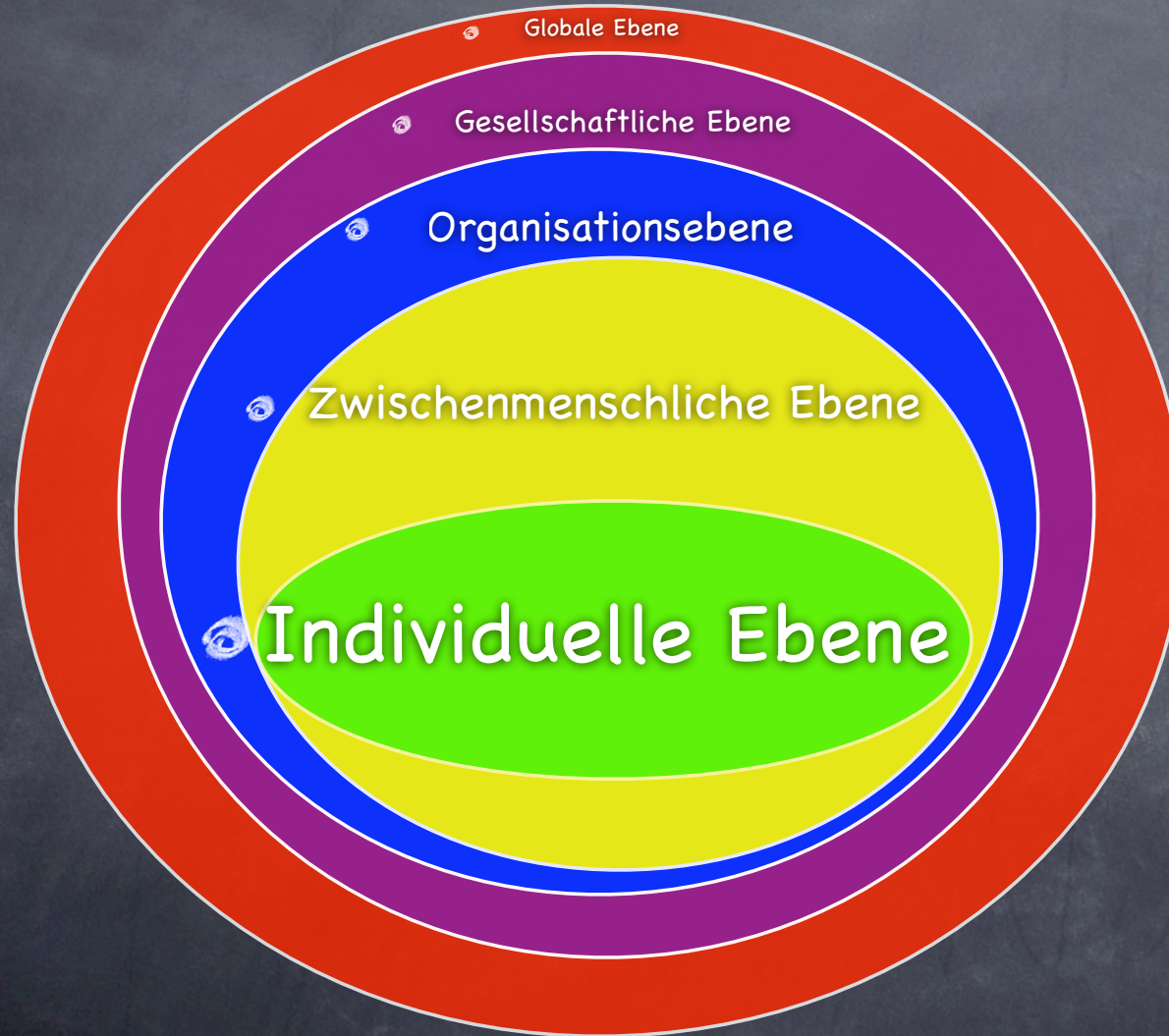
- Ein Opfer: „36 Jahre war Ruhe — jetzt ist die Lärmbelästigung unerträglich“



UMWEGE UND AUSWEGE:  
WAS MAN DAGEGEN TUN  
KANN

# WAS MAN DAGEGEN TUN KANN

## Das Zwiebelmodell von Burnout



◉ WAS MAN DAGEGEN TUN KANN

◉ Was Unternehmen gegen  
Burnout tun *könnten*

## • WAS MAN DAGEGEN TUN KANN

### • Das Beispiel VOLVO:

- Thema enttabuisieren
- Belegschaft sensibilisieren
- Führungskräfte schulen
- Drehtüren schaffen („easy out, easy in“)
- Employee Assistance Programs anbieten

# UMWEGE UND AUSWEGE

## Selbstversorgung



Burnout-Modell



Besser: Selbstpflege

Modell B: „Die höchsten Ansprüche an mich stelle ich selbst!“

Modell A: „Ich Sorge für mich selbst — sonst könnte ich mich auch um niemand anders kümmern!“



# Zu guter Letzt: Dr. Burischs Anti-Burnout-Universal-Tips

- ① Ändern, was zu ändern ist.
- ① Akzeptieren, was *nicht* zu ändern ist.
- ① Und zwischen beidem sorgfältig unterscheiden!