

# Burnout als ein Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens

Vortrag auf der Fachtagung Psychosomatik in Wien am 28.02.2015

Andreas W. Fischer & Uwe Schaarschmidt

Das Thema Burnout ist in vieler Munde. Auch die deutsche Arbeitsministerin Andrea Nahles weiß: „Es gibt zu viele Burn-out-Opfer.“ (SpiegelOnline, 2015).

Oberflächlich betrachtet bietet sich ein klares Bild: Menschen, die sich übermäßig verausgaben und keine Rücksicht auf sich selbst nehmen, laufen Gefahr, sich um den Preis ihrer Gesundheit und Lebensqualität zu erschöpfen. Die Symptome dieses *Burnout* genannten Syndroms sind in ihrer Vielfalt kaum fassbar (Burisch, 2010), wobei *emotionale Erschöpfung*, *Depersonalisation* und *reduzierte Leistungsfähigkeit* als zentral angegeben werden (Maslach, 1982). Die meist verbreiteten diagnostischen Verfahren (wie z. B. das Maslach Burnout Inventory, MBI; Maslach & Jackson, 1986) setzen bei den Symptomen an und bescheinigen bei hoher Ausprägung ein entsprechendes Ergebnis. Untersuchungen zeigen darüber hinaus, dass kaum eine Berufsgruppe ausgespart bleibt (Burisch, 2010). Auf dem Hintergrund des Erlebens zunehmender Belastung in der Arbeit fühlen sich viele Menschen von diesem Konstrukt persönlich angesprochen und erkennen sich darin (auch als *Opfer*) wieder.

Bei näherer Betrachtung stellt sich die Situation als schwieriger dar. Nicht für jeden Menschen, der gegenüber den Anforderungen von Beruf und Arbeitsalltag Erschöpfung, Überdruß und Resignation zeigt, liegt ein Burnout-Syndrom vor. Es genügt insbesondere nicht eine Statusdiagnostik von erlebten Beschwerden und Beeinträchtigungen. Wir plädieren dafür, über die symptomorientierte Diagnostik hinauszugehen und Burnout im Kontext komplexerer arbeitsbezogener Bewältigungsmuster zu erfassen, in denen sich auch persönlichkeitspezifische Einstellungen, Verarbeitungs- und Reaktionsweisen niederschlagen, die für die Entstehung und Unterhaltung des Burnout von Relevanz sind. Als diagnostisches Instrument dient uns dabei der Fragebogen AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster; Schaarschmidt & Fischer, 2008).

## AVEM – ein diagnostisches Verfahren zur Erfassung des beruflichen Bewältigungsverhaltens

Das Verfahren zielt darauf ab, die psychische Beanspruchung im Verhältnis zu den Anforderungen von Beruf und Arbeitsleben deutlich zu machen. Berücksichtigt werden 11 Merkmale, die drei Bereichen zuzuordnen sind:

- A. *Arbeitsengagement* (mit den Merkmalen 1. *Bedeutsamkeit der Arbeit*, 2. *Beruflicher Ehrgeiz*, 3. *Verausgabebereitschaft* und 4. *Perfektionsstreben*),
- B. *Widerstandskraft* gegenüber Belastungen (5. *Distanzierungsfähigkeit*, 6. *Resignationstendenz bei Misserfolg*, 7. *Offensive Problembewältigung* und 8. *innere Ruhe und Ausgeglichenheit*),
- C. *Emotionen*, die die Auseinandersetzung mit den Arbeits- und Berufsanforderungen begleiten (9. *Erfolgsereben im Beruf*, 10. *Lebenszufriedenheit* und 11. *Erleben sozialer Unterstützung*).

Das Zusammenwirken dieser drei Bereiche (*Engagement*, *Widerstandskraft*, *Emotionen*) schlägt sich in vier Mustern arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens nieder, die sich für jede Person mittels des Verfahrens bestimmen lassen.

In den vier Mustern wird deutlich, wie die Menschen den Anforderungen ihres Berufes begegnen und in welchem Maße zum einen Gesundheitsressourcen, zum anderen Gesundheitsrisiken bestehen (Abbildung 1). Zu beachten ist, dass nicht jede Person klar einem Muster zuzuordnen ist. Häufiger als „reine“ Musterzugehörigkeiten sind Musterkombinationen, die in ihrer Aussage besonders informativ

sind, weil sie auf das Nebeneinander verschiedener Tendenzen und auf Veränderungen in der Musterzugehörigkeit hinweisen.

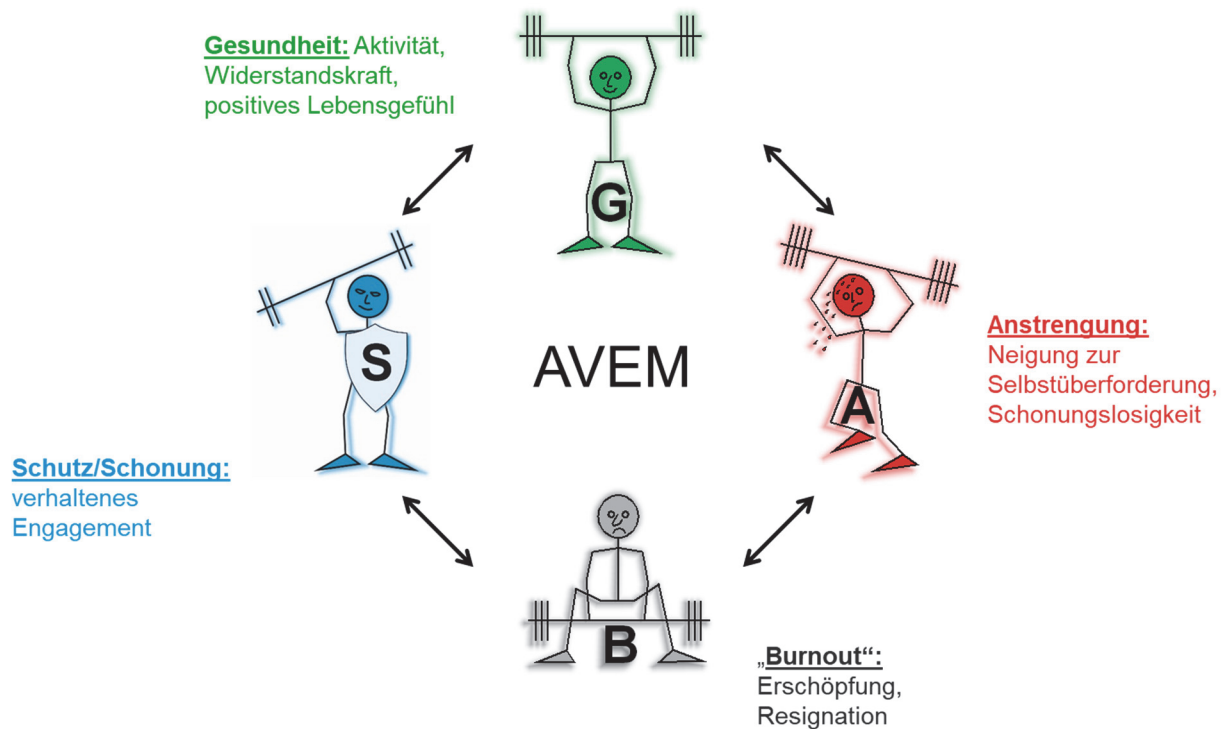


Abbildung 1. Vier Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens

Das *Muster G* ist Ausdruck von *Gesundheit* und Hinweis auf ein gesundheitsförderliches Verhältnis gegenüber der Arbeit. Wir finden hier ein deutliches, doch nicht exzessives Arbeitsengagement, gute Widerstandskraft gegenüber Belastungen und ein positives Lebensgefühl. Es überrascht nicht, dass Menschen mit diesem Bewältigungsmuster bereit und in der Lage sind, sich den beruflichen und auch den darüber hinausgehenden Lebensanforderungen mit Zuversicht, Elan und Freude zu stellen. So gesehen handelt es sich um das wünschenswerte Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens.

Beim *Muster S* ist das Verhältnis gegenüber der Arbeit durch eine *Schonungs-* oder auch *Schutzhaltung* charakterisiert. Bei verhaltenem Engagement, relativ guter Widerstandsfähigkeit und eher positivem Lebensgefühl kommt eine geringe Identifikation mit den beruflichen Anforderungen zum Ausdruck. Im Vordergrund steht die Bewahrung der eigenen Ressourcen. Nicht selten ist dies Folge des Erlebens nicht (mehr) ausreichender beruflicher Herausforderung oder aber defizitärer Arbeitsbedingungen und/oder eines belastenden Arbeitsklimas, was eine „innere Kündigung“ nach sich zieht.

Unter dem Gesundheitsaspekt und insbesondere mit Sicht auf die Prävention verdienen die beiden weiteren von uns identifizierten Muster besondere Aufmerksamkeit. Sie sind als *Risikomuster* zu verstehen, da in beiden Fällen arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensweisen auszumachen sind, die Gefährdungen und Beeinträchtigungen anzeigen:

Das *Risikomuster A* ist durch überhöhtes Engagement und die Neigung zur Selbstüberforderung gekennzeichnet. Gleichzeitig findet diese hohe *Anstrengung* keine positive emotionale Entsprechung. Es besteht hier ein Widerspruch, den Siegrist (1991) als Gratifikationskrise bezeichnet. Damit stellt dieses Muster ein Gesundheitsrisiko dar und erhält eine entscheidende Bedeutung für die Herausbildung des Burnout-Syndroms.

Das *Risikomuster B* ist zweifellos das problematischste Muster und gekennzeichnet durch stark verminderte Widerstandskraft, ein negatives Lebensgefühl und eher eingeschränktes Engagement. Solche Erscheinungen zählen zum Kern des *Burnout*-Syndroms (Burisch, 2010). Doch setzen wir Muster B und *Burnout* nicht unbedingt gleich. Nicht jede Person, die die Charakteristika des Risikomusters B zeigt, muss eine *Burnout*-Entwicklung hinter sich haben.

## Burnout und Bewältigungsverhalten

Damit ist auch bereits darauf hingewiesen, dass die Musterzugehörigkeit einer Person nicht unveränderlich, sondern zeitlich nur *relativ* stabil ist (Schaarschmidt & Fischer, 2001). In Abhängigkeit von sich ändernden Arbeits- und Lebensverhältnissen sowie den persönlichen Bewältigungsressourcen kommt es zur Veränderung der Musterzugehörigkeit. Die Entwicklung vollzieht sich dabei in Richtung der jeweils angrenzenden Muster, die in Abbildung 1 ersichtlich sind, also beispielsweise von G zu S oder A (und umgekehrt), aber fast niemals direkt zum gegenüberliegenden (von G zu B). Von besonderem Interesse sind an dieser Stelle die „Wanderungsbewegungen“ zwischen den Mustern A und B sowie S und B. Nur im ersten Fall würden wir vom „Ausbrennen“ im Sinne des *Burnout*-Syndroms sprechen (von A nach B). Die Veränderungen zwischen S und B vollziehen sich unter gänzlich anderen Voraussetzungen. Dies wird aus Abbildung 2 ersichtlich. Wir stellen die mittleren AVEM-Profile von 5394 Personen gegenüber, die mit einer Ähnlichkeit von mehr als 95 % den Referenzmustern A, B und S entsprechen. Diese können als typische Vertreter dieser Muster gelten (es handelt sich um Personen aus den Eichstichproben des Verfahrens – A: n = 1309, B: n = 2227, S: n = 1858; Schaarschmidt & Fischer, 2008).

Im Muster B finden sich im Vergleich zu A weitaus niedrigere Werte in allen Merkmalen des *Engagements*, in der *Offensiven Problembewältigung* sowie – bezogen auf den Bereich der *Emotionen* – im *Erfolgs erleben im Beruf* und in der *Lebenszufriedenheit*. Im Wesentlichen gleiche Werte liegen in der *Distanzierungsfähigkeit*, der *Resignationstendenz*, der *Inneren Ruhe/Ausgeglichenheit* und dem *Erleben sozialer Unterstützung* vor. Mit anderen Worten: Wenn wir davon ausgehen, dass es sich beim „Ausbrennen“ um eine Veränderung vom Muster A zum Muster B handelt, vollzieht sich dieses in Form einer Abnahme der aktiven Auseinandersetzung mit Umwelтанforderungen und Verschlechterung des Lebensgefühls vor dem Hintergrund bereits eingeschränkter Widerstandsressourcen. Es ist naheliegend, in Letzterem eine entscheidende Voraussetzung für das Ausbrennen zu vermuten.

Die Gegenüberstellung der Muster B und S lässt sowohl im Bereich der *Widerstandskraft* als auch der *Emotionen* bei S wesentlich günstigere Werte erkennen. Unterschiede betreffen auch das *Engagement*: herabgesetzt sind bei S die *Verausgabebereitschaft* und das *Perfektionsstreben*, die *Distanzierungsfähigkeit* ist hingegen erhöht. Geringe *Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit* und wenig *Beruflicher Ehrgeiz* sind schließlich beiden Mustern gemeinsam. Die fünf zuletzt genannten Merkmale betreffen die Leistungsbereitschaft, die bei S im Vergleich zu B weiter vermindert ist. Mit einer Veränderung von B nach S gehen also eine Erholung der geschwächten Widerstandskraft und eine Stabilisierung des Lebensgefühls bei Verminderung von Engagement und Leistungsbereitschaft einher.

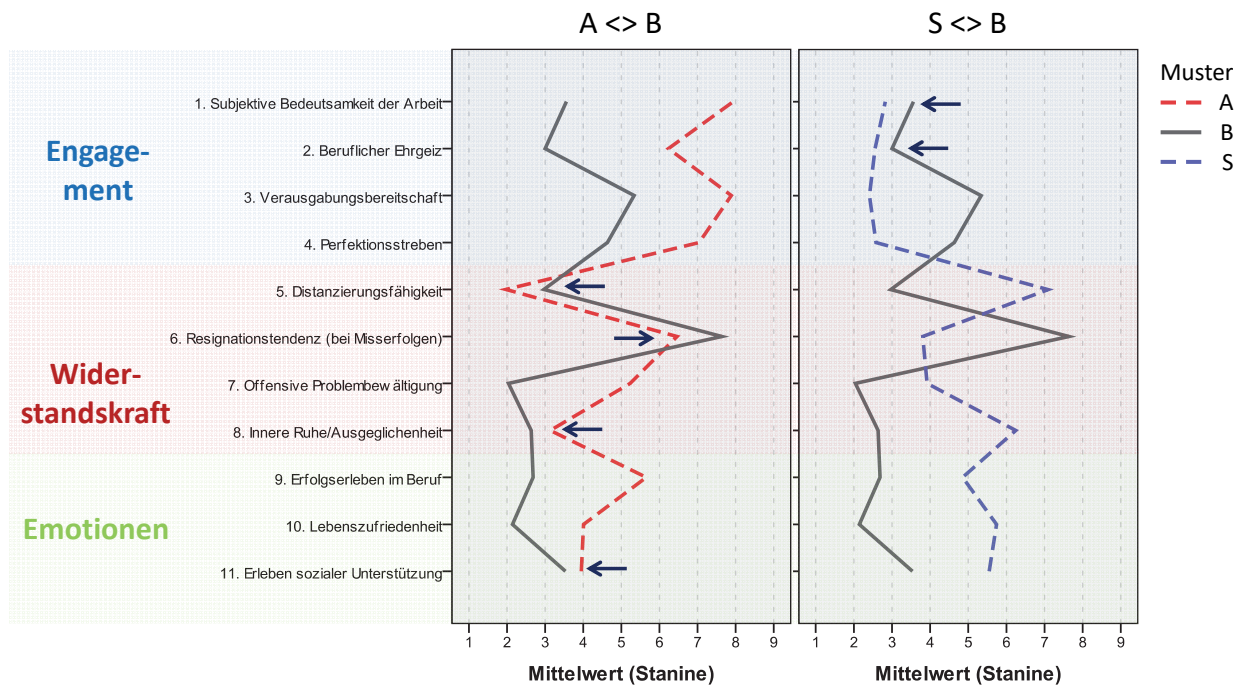


Abbildung 2. Merkmalsvergleich zwischen den Mustern A und B sowie zwischen S zu B (Der Vergleich wird dargestellt auf einer sogenannten *Stanine-Skala*, die von 1 bis 9 reicht und einen Mittelwert von 5 aufweist. Höhere Werte stehen für stärkere Merkmalsausprägungen. Die Pfeile kennzeichnen Merkmal, zwischen denen nur geringfügige Unterschiede bestehen.)

In Längsschnittuntersuchungen ohne und mit Interventionen (Schaarschmidt & Fischer, 2001; Heitzmann, Helfert & Schaarschmidt, 2008) wurde nun deutlich, dass Veränderungen der Musterzugehörigkeit in den möglichen Richtungen nicht gleich häufig stattfinden. Sie treten von A nach B und B nach S wesentlich häufiger auf, als umgekehrt. Wenn wir die Entwicklung von A zu B als Ausbrennen charakterisiert haben, dürfte der Veränderung von B nach S eine Entlastung mit sich bringen. Es ist für erschöpfte („ausgebrannte“) Menschen von gesundheitlichem Gewinn, wenn sie Engagement und Leistungsbereitschaft zurücknehmen und in diesem Zusammenhang Widerstandskraft und Lebensgefühl verbessern können. Dieser Prozess vollzieht sich nicht selten spontan und dominiert auch in der Rehabilitation. Eine Weiterentwicklung zum Muster G erfordert, wie die Daten zeigen, sehr gezielte Interventionen und ist nur teilweise erreichbar. Ihr Erfolg dürfte u. a. auch daran geknüpft sein, inwieweit es gelingt, neue Bedeutsamkeit in der Arbeit und damit verbunden persönliche Entwicklungsziele zu finden (Schaarschmidt & Fischer, 2013).

## Zusammenfassung

Die differenziertere Analyse des Burnout-Geschehens lässt unterschiedliche Prozesse erkennen, die bei einer Statusdiagnostik auf der Grundlage der Symptome im Verborgenen bleiben. Es scheint deshalb sinnvoll, Burnout als Entwicklung eines Bewältigungsmusters gegenüber den Anforderungen der Arbeit zu verstehen. Dies kann mit dem Fragebogen AVEM (Schaarschmidt & Fischer, 2008) zuverlässig geleistet werden. Die genaue Charakterisierung des Bewältigungsverhaltens und vor allem der Tendenzen zu anderen Bewältigungsmustern bildet eine entscheidende Grundlage für eine wirksame Prävention und Intervention, weil es möglich wird, neben Schwachpunkten (noch) vorhandene Ressourcen aufzuzeigen, an denen angesetzt werden kann. Um der Entwicklung von Burnout entgegenzuwirken, dürfte es besonders wichtig sein, persönliche Leistungsansprüche zu relativieren und Widerstandressourcen zu stärken. Ist es zum „Ausbrennen“ gekommen, sind Entlastung und Schonung sinnvoll, um wieder Ressourcen aufbauen zu können. Die Wiederherstellung der Gesundheit erfordert jedoch, es nicht bei einer Schutzhaltung zu belassen, sondern ein aktives Bewältigungsverhalten

gegenüber Anforderungen zu entwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass dies ohne Unterstützung nur schwer gelingt.

## Literatur

- Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heitzmann, B., Helfert, S. & Schaarschmidt, U. (2008). *Fit für den Beruf. AVEM-gestütztes Patientenschulungsprogramm zur beruflichen Orientierung in der Rehabilitation*. Bern: Huber.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), *Job, Stress and Burnout*. Beverly Hills: Sage.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2001). *Bewältigungsmuster im Beruf*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2008). *Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Manual* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). London: Pearson.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2013). *Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken. Ein Unterstützungsprogramm für Kollegium und Leitung*. Weinheim & Basel: Beltz.
- Siegrist, J. (1991). Contributions of sociology to the prediction of heart disease and their implications for public health, *European Journal of Public Health*, 1, 10-21.
- SpiegelOnline (2015). „Es gibt zu viele Burn-out-Opfer“.  
(<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/spd-arbeitsministerin-nahles-beklagt-hohe-burn-out-opferzahl-a-1036190.html>, 31.05.2015)

### Autoren:

Dr. Andreas W. Fischer  
Prof. (i.R.) Dr. Uwe Schaarschmidt  
COPING OG – Psychologischer Diagnostik und Personalentwicklung  
Untere Hauptstraße 30  
2485 Wampersdorf  
Österreich