

Energiekrise in der Arbeitswelt?

Beate Schulze

Zusammenfassung Glaubt man den zahlreichen Medienberichten, erleben wir derzeit eine regelrechte Burnout-Epidemie. Im Klima der verstärkten öffentlichen Diskussion zu beruflichen Stressbelastungen und einer gleichzeitigen „Heroisierung“ des Burnout-Begriffs als eine Art Leistungsausweis sprechen auch immer mehr Menschen von „Ausbrennen“, wenn sie sich bei ihrem Arzt vorstellen. Ist Burnout ein Signal, dass wir auch in der Arbeitswelt an die Grenzen unserer Energieressourcen stoßen, dass auch mentale und organisationale Energien nicht unerschöpflich sind? Dieser Beitrag beleuchtet das Für und Wider eines solchen Szenarios. Ausgehend von individuellen wie organisationsbezogenen Schutz- und Risikofaktoren für ein Burnout entwickelt er Präventionsstrategien, mit denen wir einer dauerhaften Verknappung unserer mentalen Energievorräte vorgreifen können. Schließlich wird untersucht, ob und unter welchen Umständen mentale Energie als erneuerbar verstanden werden kann, und Ressourcenmanagement als neue und entscheidende Kernkompetenz im Berufsleben herausgestellt.

Schlüsselwörter

- Arbeitseingagement
- Stress
- Burnout
- Klimawandel
- Energiebilanz
- personale und organisationale Ressourcen

Korrespondenzadresse

- Beate Schulze, MA
Zürcher Empowerment Programm
Universität Zürich, FZKWP
Forschungsbereich Klinische
und Soziale Psychiatrie
Birchstraße 3
8057 Zürich, Schweiz
beate.schulze@bli.uzh.ch

Schöne neue Arbeitswelt?

Alle Welt spricht heute vom Klimawandel. Die polaren Eiskappen schmelzen als Folge der globalen Erwärmung – nicht zuletzt durch unseren schnelllebigen und auf stetiges Wachstum orientierten Lebensstil. Gleichzeitig ist von einer weltweiten Energiekrise die Rede – fossile Brennstoffe werden knapp und stetig teurer, die Förderung alternativer Energieressourcen wie Biodiesel führt andernorts zu Nahrungsmittelknappheit und Hunger. Auch die Arbeitswelt erfährt gegenwärtig einen Klimawandel. Wachstum auf einem dicht umkämpften Markt erfordert Kostenoptimierung. Für Mitarbeitende heißt das oft, mit dünnerer Personaldecke in kürzerer Zeit die gleichen oder gar wachsende Aufgaben zu bewältigen. Das geht einher mit einer zunehmenden Unsicherheit beruflicher Perspektiven. Die Wirtschaft ist ganz auf das Kurzfristige ausgerichtet, alles ist im Fluss. Neue Technologien ermöglichen und verpflichten gleichzeitig zu ständiger Verfügbarkeit, Qualifikationsanforderungen steigen. Auch auf Mitarbeiterseite heißt der Trend „Schneller,

höher, weiter!“. Beruflicher Erfolg, Wohlstand und ein gehobener Lebensstil sind gesellschaftliche Leitwerte und persönlicher Antriebsmotor zugleich.

Die Realität sieht häufig anders aus: Das soziale Klima ist rauer geworden und von chronischer Hyper-Dringlichkeit, E-Mail-Flut und wachsender Konkurrenz geprägt. Am Arbeitsplatz wird mehr Eigeninitiative und Flexibilität gefordert – doch gleichzeitig haben selbst Führungskräfte immer weniger Handlungsspielraum, werden Unternehmensziele doch zunehmend von den Prioritäten der volatilen Finanzmärkte geprägt. Nach dem Job-Demand-Control-Modell ist das die klassische Konstellation für eine hohe Stressbelastung: Hoher Arbeitsdruck, gepaart mit geringen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess zehren an den Energieressourcen der Mitarbeitenden und können zu einer erheblichen Sinnkrise führen – es kann zu einem Burnout kommen.

Das Burnout-Syndrom rüttelt an den Grundfesten der westlichen Wirtschaft: Kann sich die Spirale so weiterdrehen? Ist Burnout ein Signal, dass wir auch in der Arbeitswelt an die Grenzen unserer Energieressourcen stoßen, dass auch mentale und organisationale Energien nicht unerschöpflich sind?

Burnout – energetisch betrachtet

Inwieweit ist Burnout als ein Energieproblem zu verstehen? Die gängigste Burnout-Definition – 93% aller Studien beziehen sich auf sie – versteht Burnout als affektive Reaktion auf kontinuierliche Stressbelastungen im Beruf, die durch drei Kernsymptome gekennzeichnet ist (Maslach, Schaufeli u. Leiter 2001):

- ▶ **Erschöpfung** bezieht sich auf das Gefühl, sowohl emotional als auch körperlich entkräftet zu sein.
- ▶ **Zynismus** beschreibt eine distanzierte, gleichgültige Einstellung gegenüber der Arbeit sowie Kunden und Arbeitskollegen.
- ▶ **Ineffektivität** beschreibt das Gefühl beruflichen Versagens sowie den Verlust des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten.

Darüber hinaus gibt es zwei weitere Kriterien: Burnout ist generell arbeitsbezogen und kommt in gesunden Personen vor, die bis zum Auftreten des Burnouts erfolgreich im Berufsleben standen. Entscheidend für die Einstufung des Burnout-Risikos ist nicht allein das Vorhandensein der Symptome, sondern die Häufigkeit bzw. Dauer, mit der sie auftreten. Hier wird bereits deutlich, dass *der exzessive Verbrauch* von Ressourcen einer Person bei der Entstehung von Burnout eine entscheidende Rolle spielt.

Ein alternatives Konzept versteht Burnout explizit als *arbeitsbedingten Energieverlust* (Shirom u. Melamed 2006). Hier liegt der Schwerpunkt auf der Erschöpfungsproblematik – Zynismus und berufliche Ineffektivität werden als Bewältigungsmechanismus bzw. Folge des Ausbrennens verstanden. Basierend auf der Ressourcenerhaltungstheorie (Conservation of Resources – COR) geht dieses Modell davon aus, dass Menschen eine grundlegende Motivation haben, für sie wertvolle Ressourcen zu erwerben, zu erhalten und zu schützen. Hier spielen unterschiedliche Arten von Ressourcen eine Rolle, so materielle Ressourcen (z.B. ein Zuhause, Kleidung, Einkommen), persönliche Ressourcen (z.B. Selbstwertgefühl und Kohärenzsinne), soziale Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung, Reziprozität, Anerkennung) und Energieressourcen (z.B. Zeit, Geld, Wissen, körperliche und mentale Fitness). Erleben Personen einen Ressourcenverlust oder sind Ressourcen gefährdet, entsteht Stress. Ebenso kommt es zu einer Stressreaktion, wenn Menschen Ressourcen nach erheblichen Investitionen nicht wieder auffüllen. Burnout ist demnach das Ergebnis eines kontinuierlichen Aufbrauchs der Energie- und Bewältigungsressourcen einer Person infolge chronischer Stressbelastungen am Arbeitsplatz. Auch hier werden drei Ebenen unterschieden:

- ▶ **Körperliche Mattigkeit**, d.h. der Verlust körperlicher Energie:
Dies äußert sich in Gefühlen von Abgespanntsein und Müdigkeit. Ein wei-

teres Symptom ist die eingeschränkte Fähigkeit zur Erholung nach Anstrengungen.

- ▶ **Kognitive Ermüdung**, d.h. Abbau mentaler Energie:
Diese Form des Energieverlustes zeigt sich durch nachlassende Auffassungsgabe und Konzentrationsfähigkeit. Das Denken ist verlangsamt und es fällt schwer, Entscheidungen zu treffen.
- ▶ **Emotionale Erschöpfung**, d.h. das Gefühl, nicht mehr mitfühlen zu können:
Dieses resultiert in sozialem Rückzug und dem Annehmen einer distanzierteren, gleichgültigen Haltung gegenüber Anderen als Schutz vor weiteren Belastungen.

Der Schweregrad des Burnouts entspricht dem Ausmaß arbeitsbedingter Energieverluste¹. Hier wird also der Burnout-Prozess ausdrücklich als Verbrauch von Energieressourcen aufgefasst.

Epidemie oder Energiekrise?

Glaut man den zahlreichen Medienberichten erleben wir derzeit eine regelrechte Burnout-Epidemie. Ein Klima der verstärkten öffentlichen Diskussion zu beruflichen Stressbelastungen und einer gleichzeitigen „Heroisierung“ des Burnout-Begriffs als eine Art Leistungsausweis verleitet zum extensiven Gebrauch der Selbstdiagnose „Burnout“. In Unternehmen scheint die Zahl der Fehlzeiten aufgrund von Stressfolgeerkrankungen gleichermaßen im Wachsen begriffen. Auch hier ist dabei häufig von Burnout die Rede.

Solide Zahlen fehlen jedoch. Studien zur Burnout-Prävalenz in einzelnen Berufsgruppen gehen von hohen Werten bei 15–25% der Befragten aus (Bovier et al. 2005, Schulze u. Rössler 2007). Eine Epidemie sollte definitionsgemäß jedoch breite Bevölkerungsschichten erfassen. Hier sieht die Datenlage schon dünner aus. Bislang hat nur eine einzige Studie in Finnland die Burnout-Prävalenz in der gesamten Arbeitsbevölkerung untersucht (Ahola et al. 2006). Die Ergebnisse zeigen, dass im Durchschnitt die Burnout-Werte auf allen drei Dimensionen des Maslach Burnout Inventars unter dem Mittelwert der Normstichprobe lagen. Diese Studie untersucht die Auftretenshäufigkeit von

Burnout jedoch nur im Querschnitt, d.h. sie lässt keine Aussagen über eine Zunahme der Burnout-Prävalenz in einem bestimmten Zeitraum zu – das zweite Kriterium für das Vorliegen einer Epidemie. Längsschnittuntersuchungen auf Bevölkerungsebene fehlen jedoch bislang völlig. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob es sich bei Burnout überhaupt um ein individuelles Krankheitsgeschehen handelt. Burnout wird bislang nicht als offizielle Diagnose in Diagnostic and Statistical Manual (DSM-IV) oder der International Classification of Disease (ICD-10) geführt. In Letzterem wird es lediglich unter den Z-Diagnosen im Anhang als „Ausgebranntsein“ und „Zustand der totalen Erschöpfung“ (Z73.0) erfasst, d.h. zur näheren Erklärung eines anderen offiziellen Krankheitsbildes wie einer Anpassungsstörung oder Depression. Auch berichten Psychiater, dass nur ein geringer Anteil der Patienten, die sich mit einem Burnout bei ihnen vorstellen, tatsächlich (allein) unter dem Burnout-Syndrom leidet (Schmid 2008).

Epidemie Fehlanzeige? Woher rührt dann die brennende Aktualität des Themas Burnout? Zunächst einmal lässt sich in der Berichterstattung zum Thema klar eine Zunahme epidemischen Ausmaßes diagnostizieren. So verkündet eine Schweizer Zeitung, dass die Arbeit laut einer Umfrage jeden Fünften krank mache. Auch ist von einer Häufung von Burnout-Fällen in verschiedensten Berufsgruppen die Rede – vom Sorgentelefon für Bauern bis zu überlasteten Zollbeamten. Doch auch seriösere Quellen verweisen auf eine Zunahme von Stressbelastungen am Arbeitsplatz. So gibt laut dem aktuellen Gesundheitsbericht der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) jeder zweite deutsche Arbeitnehmer an, dass seine Arbeit durch hohen Stress geprägt ist. Jeder Siebte berichtet, dass er Angst habe, seinen Arbeitsplatz zu verlieren und jeder Neunte sagt, dass es mit seinen Arbeitskollegen Konflikte gibt. Darüber hinaus ist der Krankenstand das zweite Jahr in Folge gestiegen. Gut 10% der Fehltag 2008 sind auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Ihr Anteil am Krankenstand ist mit 7,9% gegenüber dem Vorjahr stärker gestiegen als die anderer wichtiger Erkrankungsgruppen (DAK Deutsche Angestellten-Krankenkasse 2009).

Das Sainsbury Center for Mental Health in Großbritannien beziffert die Gesundheitskosten für Unternehmen, die durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz entstehen, auf 26 Milliarden britische Pfund

¹ Ein Burnout-Test anhand dieses Energiemodells, den jede/r für sich ausfüllen und auswerten kann, findet sich im Internet unter: www.fzkwp.uzh.ch/ZEP/Burnout.html.

pro Jahr – das sind knapp 30 Milliarden Euro. Nicht Fehltag oder Mitarbeiterfluktuation machen den Löwenanteil daran aus. Es sind vielmehr Produktivitätseinbußen, die entstehen, wenn Mitarbeitende trotz Krankheit zur Arbeit kommen und in der Folge nicht ihre optimale Leistung erbringen – auch Präsentismus genannt (The Sainsbury Centre for Mental Health 2007). Daran wird deutlich, dass Stressbelastungen am Arbeitsplatz für Organisationen zu beträchtlichen Energieabflüssen führen, ist Geld doch eine der zentralen Energieressourcen, wenn nicht der Modus Vivendi eines Unternehmens. Wie vertragen sich diese Ergebnisse mit der fehlenden Evidenz für eine Burnout-Epidemie? Zunächst ist wahrscheinlich, dass eine beträchtliche Anzahl von Burnout-Fällen im Gros der psychischen Erkrankungen inbegriffen ist. Es erstaunt wenig, dass hier nicht explizit von Burnout die Rede ist – ist das Syndrom doch keine offizielle medizinische Diagnose und wird somit nicht im Rahmen von Gesundheitsstatistiken oder der Kostenerfassung durch die Krankenkassen beobachtet. Unstrittig ist, dass das Belastungsniveau für Arbeitnehmende in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat (**Box 1**). Andere Lebensbereiche und vor allem sie selbst kommen dabei zu kurz. Somit trifft Burnout das Lebensgefühl vieler Menschen. „Ausgebrannt sein“ ist eine attraktive Metapher für das Gefühl, dass die täglichen Anforderungen die eigenen Bewältigungsressourcen übersteigen. Gleichwohl stehen die Kernsymptome des Burnout-Syndroms für Emotionen, die mit Überlastung und Sinnverlust einhergehen: Ich kann nicht mehr. Was soll das alles? Bring ich's noch? Gefühle, in denen sich gegenwärtig viele Arbeitnehmende wiederzufinden scheinen.

Auch die hohe Medienpräsenz des Themas Burnout reflektiert ein gesellschaftliches Bedürfnis. Journalisten berichten selektiv über Ereignisse mit Nachrichtencharakter. Ein Thema wird erst zur Nachricht, wenn es drei grundlegende Kriterien erfüllt: *Aktualität*, *Neuigkeit* und *Relevanz*. Vor allem letztere legt nahe, dass der „Medienhype“ auf eine tatsächliche gesellschaftliche Problematik verweisen könnte. Relevanz ist das Kriterium für die soziale Dimension von Informationen. Hier wird die Auswahl der Medieninhalte an den Bedürfnissen der Leser oder Zuschauer orientiert. Ereignissen wird dabei Bedeutung für das Publikum unterstellt, und durch die Veröffentlichung bestimmter Informationen werden Publikumser-

Box 1 Die zehn häufigsten Stressquellen in der heutigen Arbeitswelt²

- ▶ Das Hamsterrad-Syndrom: Immer zu viel zu tun zu haben
- ▶ Unvorhersehbare Unterbrechungen
- ▶ Ambiguität – Mitarbeitende sind sich nicht sicher, was um sie herum vorgeht
- ▶ Misstrauen und Konkurrenz
- ▶ Das Mission Statement der Firma steht im Widerspruch der täglichen Realität („Not walking the talk“)
- ▶ Wertlose Leistungsbeurteilungen. „Sie sind ein hervorragender Mitarbeitender. – Sie sind gefeuert.“
- ▶ Fehlendes direktes, ehrliches und persönliches Feedback
- ▶ E-Mail-Flut
- ▶ Fehlender Handlungsspielraum bei der eigenen Arbeit
- ▶ Zurückhalten von für die Erledigung der Aufgaben existenziellen Informationen (Wilkerson 2007; Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health in the Workplace, http://mentalhealthroundtable.ca/oct_07/Miller%20August%202007%20STRESS.pdf).

wartungen ständig reproduziert (Noelle-Neumann et al. 2002).

Inzwischen hat das Thema Burnout auch innerhalb der Presse Karriere gemacht: Immer häufiger wird es auch im Wirtschaftsressort oder führenden Nachrichtenmagazinen thematisiert. Diese Berichte sind in der Regel auf Fallbeispiele aufgebaut. Meist werden erfolgreiche, hochengagierte Fach- und Führungskräfte portraitiert, die an einem gewissen Punkt an ihre Kapazitätsgrenze gestoßen sind und sich ihr Burnout faktisch „hart erarbeitet“ haben (**Box 2**). In diesen Mediendarstellungen werden Burnout zwei parallele Bedeutungen impliziert: Es wird zum Leistungsausweis des Einzelnen und Systemfehler zugleich. Einerseits eine für Leserinnen und Leser hochattraktive Kombination, zum anderen ein Indiz für eine gesellschaftliche Veränderung mit wirtschaftlicher und politischer Relevanz – gewissermaßen eine Zeitdiagnose. Die verstärkte gesellschaftliche und persönliche Aufmerksamkeit auf das Thema legt nahe, dass Burnout als systemgefährdendes Risiko für individuelle und organisationale Lebenswelten eingestuft wird. Im Tenor der Debatte zeigen sich deutliche Parallelen zur Diskussion ökologischer Risiken. So spricht der Gründer und

² Übersetzung der Autorin.

Box 2 Fallbeispiele von Mediendarstellungen

„Markus Marthaler; aus Zürich liebte das ‚geile Spiel‘, viel Geld zu verdienen. 500 000 Fr. Jahresumsatz machte er als Coach für Personalverantwortliche in namhaften Firmen. Der dicke Verdienst gab ihm das gute Gefühl, mitzumischen im Big Business. Er leistete sich alles, was dazu gehört: Ein teures Auto, eine schicke Wohnung; im großen Freundeskreis zeigte er sich spendabel. ‚Die ganze Runde in Restaurants einzuladen, war selbstverständlich‘, sagt der 49-Jährige. Der Preis, den er dafür bezahlte: Jene, die zu Hause auf ihn warteten, blieben oft allein, zu oft. Seine Frau lernte, ohne ihn klarzukommen. Und seine kleine Tochter drohte ihm fremd zu werden. ‚Jahrelang hatte ich von den beiden verlangt, dass sie hintenanstehen müssen.‘“

„Birgit Schuberts* Leben bestand lange Jahre aus Arbeit, Arbeit und nochmals Arbeit. Ihr Abteilungsleiterjob in einem Fachverlag hatte oberste Priorität. Danach erst kam ihr Ehemann, dann kamen die Freunde. Doch auch die ihr nahestehenden Menschen vernachlässigte sie mehr und mehr. ‚Ich habe sogar Verabredungen vergessen‘, sagt die 51-Jährige. War sie im Büro, konnte sie nicht mehr aufhören. Nicht einmal ihre eigenen Bedürfnisse nahm sie noch wahr. Sie machte keine Pausen, aß nichts – dass sie arbeitssüchtig war, realisierte sie lange Zeit nicht.“ (Aus: Vera Sohmer. *Leben heißt mehr als nur Arbeiten*. Handelszeitung Nr. 6 vom 4.–10. Februar 2009, S. 16; *Name geändert).

CEO des Kanadischen Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health in the Workplace von „der anderen Krise des Klimawandels“ (Wilkerson 2007; Übers. der Autorin), bezogen auf massive Veränderungen des sozialen Klimas am Arbeitsplatz. Zudem wird Burnout als Folge des Abbaus mentaler, sozialer und emotionaler Energie und damit als Ressourcenproblem definiert und wahrgenommen. Hier zeigen sich Parallelen zur Umwelt- und Nachhaltigkeitsdebatte. Die in den 70er-Jahren mit dem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ vom Club of Rome (Meadows et al. 1972) initiierte Diskussion über die ökologischen Grenzen der Erde ist seit der Jahrtausendwende zunehmend ins Zentrum politischer und ökonomischer Aufmerksamkeit gerückt. Dabei dürfte nicht zuletzt die Diskrepanz zwischen dem ständig wach-

senden Energiebedarf der globalisierten Wirtschaft und rapide abnehmenden Energievorräten eine zentrale Rolle gespielt haben.

Wodurch zeichnet sich eine Energiekrise aus? Von einer Energiekrise spricht man, wenn die nutzbaren Energievorräte begrenzt oder nicht ausreichend zugänglich sind, und es in der Folge zu Rationierung und Einbußen in der Lebensqualität kommt (s. <http://de.wikipedia.org/wiki/Energiekrise>). Kurz gesagt geht es um eine Kombination aus Ressourcenverknappung durch wachsenden Bedarf (Energiemangel) und einer das Angebot übersteigenden Nachfrage nach Energie (Versorgungslücken). Eine solche Entwicklung lässt sich auch am Arbeitsplatz beobachten – die Hälfte der Arbeitnehmenden in Deutschland erleben bei der Arbeit eine hohe Stressbelastung, d.h. sie stoßen zumindest zeitweise an die Grenzen ihrer Belastbarkeit (DAK Deutsche Angestellten-Krankenkasse 2009). Beim Burnout-Syndrom werden diese Grenzen überschritten – Gesundheit und Leistungsfähigkeit brechen zusammen. Aus Betroffeneperspektive stehen damit bei einem Burnout sowohl Selbstwert als auch wirtschaftliche Existenz auf dem Spiel. Für Organisationen entstehen hohe Kosten. Hinzu kommen Vertrauensverluste und das Infragestellen von Sinn und Logik ökonomischen Handelns im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise. Der inflationäre Gebrauch des „Modewortes“ Burnout weist somit auf eine tatsächliche Versorgungskrise hinsichtlich Engagement und mentaler Energie im Berufsleben hin. Inwiefern diese eine Epidemie arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme auslöst, bleibt von weiterer Forschung, vor allem von prospektiven und fachübergreifenden Studien, zu klären. Um die sich abzeichnende Energiekrise im Arbeitsleben zu verstehen und wirksame Präventionsmaßnahmen abzuleiten ist es notwendig, genauer zu beleuchten, welche Formen von Energie im Burnout-Prozess eine Rolle spielen. Energieverluste treten hier sowohl im Bereich der personalen als auch der organisationalen Ressourcen auf.

Burnout als Verlust mentaler Energie

Wichtige Einblicke in die Rolle von Energie im Burnout-Prozess bietet die Forschung zur Selbstregulation, also der Kontrolle, die unser Selbst über sich selbst und die

Box 3 Schokokekse oder Radieschen? – Ein Experiment über die Rolle von Energie in der Selbstregulation

Teilnehmende wurden zu einem Experiment zur Geschmackswahrnehmung eingeladen. Sie wurden in einen Raum gebeten, in dem zuvor in einem kleinen Ofen Schokoladenkekse gebacken wurden, sodass ihr Duft das Labor erfüllte. Vor ihnen wurden zwei Nahrungsmittel auf dem Tisch aufgebaut: ein Teller mit den frisch gebackenen Schokokeksen sowie eine Schale mit roten und weißen Radieschen.

Eine Gruppe erhielt die Aufgabe, die frischen Schokoladenkekse zu probieren. Der andere Teil der Teilnehmenden wurde instruiert, die Radieschen zu verkosten. Die experimentelle Bedingung war Impulskontrolle, d.h. sich aufgrund einer Anweisung dafür zu entscheiden, die Radieschen zu essen statt der frisch gebackenen Schokoladenkekse. Um die Wirkung dieses Willensaktes auf ihre Energieresourcen zu untersuchen, erhielten die Teilnehmenden anschließend die Aufgabe, eine geometrische Figur nachzuzeichnen, ohne eine Linie doppelt zu ziehen oder den Stift ein einziges Mal vom Blatt zu heben. Als abhängige Variablen wurden dabei die Zeit, die die Teilnehmenden bei der Aufgabe verhar-

ten, sowie die Anzahl der vor dem Aufgeben unternommenen Lösungsversuche gemessen.

Die Teilnehmenden, die mit Schokokeksen vor Augen stattdessen Radieschen essen sollten, schnitten schlechter ab. Sie gaben schneller auf (nach 8 statt 19 Minuten) und unternahmen deutlich weniger Lösungsversuche (19 statt 34). Dieser Leistungsabfall war nicht dadurch bedingt, die Kekse nicht gegessen zu haben, sondern dadurch, sie essen zu wollen und sich für Radieschen entscheiden zu müssen.

Dieses Ergebnis wurde in weiteren Experimenten bestätigt. So wirkten sich auch das Handeln entgegen eigener Überzeugungen, das Treffen einer wichtigen persönlichen Entscheidung und die Unterdrückung von Emotionen negativ auf das nachfolgende Problemlöseverhalten aus.

Damit konnte gezeigt werden, dass die Kapazität unseres Selbst beschränkt ist und eine Reihe unterschiedlicher Handlungen offensichtlich auf die gleiche Energieresource zugreifen.

(Baumeister et al. 1998).

externe Welt ausübt. In der Literatur finden sich verschiedene Modelle der Selbstregulation. So wird Selbstkontrolle als schrittweise erworbene Fähigkeit, einen durch einen ersten Willensakt aktivierten und zukünftige Handlungen erleichtern den „Masterplan“ oder als Energie verstanden. Letzterer Ansatz geht davon aus, dass Selbstkontrolle eine Art Anstrengung beinhaltet, die Energie verbraucht und daher die dem Selbst zur Verfügung stehenden Energievorräte aufbraucht. Falls Willenshandlungen eine begrenzte Energieresource nutzen, müsste ein vorausgehender Willensakt, z.B. Impulse zu unterdrücken oder eine Entscheidung zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, nachteilige Konsequenzen für nachfolgende Handlungen haben, z.B. die Ausdauer und Leistung beim Lösen eines Problems. Experimentelle Studien bestätigen diese Hypothese (Baumeister et al. 1998; **Box 3**). Sie zeigen, dass nach einem vorgängigen Willensakt tatsächlich weniger Ressourcen für weitere Handlungen zur Verfügung stehen. Die Ressourcenerschöpfung wiederum beeinträchtigt die nachfolgende Entscheidungsfindung – bei weiteren Aufgaben agierten die Studienteilnehmenden zunehmend passiv. Damit wurde nachgewiesen, dass wir im Alltag kontinuierlich Ich-Stärke verbrauchen („Ego-Depletion“)

und damit eine limitierte Ressource abbauen.

Auch beim Burnout-Syndrom spielen Defizite in der Selbstregulation eine wichtige Rolle, vor allem bezüglich der Wahrnehmung eigener Leistungsgrenzen und nachlassender Motivation als Folge von Überlastung. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang vor allem, welche Alltagshandlungen mentale Energie verbrauchen. Dabei scheint eine ganze Reihe von Aktivitäten nachweislich unsere Ich-Stärke zu beanspruchen, so das Kontrollieren von Gedanken, der Umgang mit Gefühlen, die Überwindung unerwünschter Impulse, die Fokussierung unserer Aufmerksamkeit sowie das Treffen vieler Entscheidungen: alles Anforderungen, die von Mitarbeitenden in der heutigen Arbeitswelt gehäuft zu erfüllen sind. Darüber hinaus spielen interpersonelle Prozesse wie der Umgang mit fordernden, schwierigen Menschen, interkulturelle Interaktion, Freundlichkeit als Reaktion auf negatives Verhalten des Gegenübers sowie Selbstdarstellung und Impressionsmanagement eine wichtige Rolle beim mentalen Energieverbrauch (Baumeister et al. 2007). Auch diese Aspekte sind zunehmend Teil des beruflichen Anforderungsprofils – zum Beispiel in Form von Sozialkompetenz und Kommunikations-

fähigkeit in der Teamarbeit oder von Emotionsarbeit im direkten Kundenkontakt, wie in Dienstleistungsberufen oder im Call Center.

Burnout als systemischer Energieverlust

Die Burnout-Forschung stellt übereinstimmend fest, dass die wichtigsten Risikofaktoren für ein Burnout auf Organisationsebene zu verorten sind (Maslach u. Leiter 2008). Bei den arbeitsbezogenen Einflussfaktoren auf Burnout lassen sich einerseits quantitative und qualitative Arbeitsanforderungen und andererseits Faktoren des Arbeitsklimas und der Arbeitsorganisation unterscheiden.

Quantitative und qualitative Anforderungen

Zwischen hoher Arbeitsbelastung und Zeitdruck und Burnout besteht ein deutlicher Zusammenhang. Eine Metaanalyse von elf einschlägigen Studien zeigt, dass diese quantitativen Arbeitsmerkmale zwischen 25 und 50% der Varianz von Burnout erklären (Lee u. Ashfort 1996). Besonders Erschöpfung hängt stark mit der Menge der zu erledigenden Arbeit zusammen. Zudem ist bei Beschäftigten mit hohen Wochenarbeitszeiten das Burnout-Risiko erhöht. Auch die Art der Tätigkeit übt einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit aus, im Job „auszubrennen“. Je häufiger und länger man direkt mit Patienten oder Klienten arbeitet, und je schwerwiegender deren Probleme, desto größer ist das Burnout-Risiko. Menschen in medizinischen und sozialen Berufen sowie im Dienstleistungssektor scheinen somit besonders exponiert zu sein.

Faktoren des Arbeitsklimas und der Arbeitsorganisation

Eine hohe Arbeitsbelastung allein macht noch kein Burnout. Vielmehr sind es durch Führungsverhalten und Kommunikation entstehende „Reibungsverluste“, die Arbeitsklima und Arbeitsorganisation nachhaltig beeinflussen und so zu einem hohen Stresserleben beitragen. So sind Rollenkonflikte und Rollenambiguität maßgeblich an der Entstehung des Burnout-Syndroms beteiligt. Zu Rollenkonflikten kommt es, wenn im Rahmen der Berufstätigkeit gegensätzliche Anforderun-

gen erfüllt werden müssen (z.B. bei BewährungshelferInnen, die gleichzeitig eine erzieherische, rehabilitative und eine disziplinierende Rolle wahrnehmen). Rollenambiguität bezieht sich auf eine Situation, in der es keine ausreichenden Informationen darüber gibt, wie der Job gut zu erledigen ist, bzw. wenn keine klaren Aufgabenfelder definiert sind oder sich diese verschieben (z.B. bei ungeklärten Zuständigkeiten, fehlenden Stellenbeschreibungen oder Vorgesetztenwechsel). Arbeitsbezogene Ressourcen hingegen können das Burnout-Risiko abmildern. So trägt soziale Unterstützung von Vorgesetzten oder Kollegen dazu bei, mit hohen Arbeitsanforderungen erfolgreich umzugehen und Leistungsansprüche als positiv und motivierend wahrzunehmen. Im Gegensatz dazu erhöht mangelnde soziale Unterstützung am Arbeitsplatz die Burnout-Gefahr. Ebenso trägt mangelndes Feedback über die Qualität der geleisteten Arbeit zur Entwicklung einer Burnout-Symptomatik bei. Ein weiterer Aspekt, der den Umgang mit Stress am Arbeitsplatz unterstützt, ist das Ausmaß von Autonomie und Selbstständigkeit bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben. Eigene Entscheidungskompetenzen tragen zur Identifikation mit der Tätigkeit bei und unterstützen die Übernahme von Verantwortung sowie positives Engagement im Beruf. Jedoch bietet die moderne Arbeitswelt nur scheinbar erweiterte Handlungsmöglichkeiten für Mitarbeitende. Zwar ist einerseits von flachen Hierarchien und gestärkter Eigenverantwortung die Rede – ein Diskurs, der erhebliche Entscheidungsfreiheiten suggeriert und entsprechende Erwartungshaltungen generiert. In der Realität sieht das jedoch häufig anders aus. Selbst Führungskräfte arbeiten zunehmend in komplexen, vielfach global vernetzten Projekten und sind für Entscheidungen auf Abstimmung mit anderen Beteiligten sowie deren Zuarbeit angewiesen. Gleichzeitig ist bei Unternehmen eine wachsende Tendenz zur Konzentration zu beobachten, auf einem hart umkämpften Markt eine patente Überlebensstrategie. So werden strategische Entscheidungen vielfach in der Konzernzentrale getroffen und sind vor Ort häufig lediglich umzusetzen. Schließlich steigt mit zunehmender Unternehmensgröße der Bedarf nach Strukturen und Kontrolle, was sich häufig in einem wachsenden Dokumentationsaufwand äußert. Dies sind allesamt Faktoren, die den Handlungsspielraum am Arbeitsplatz gehörig einschränken.

Diese systemischen Anforderungen stehen in deutlichem Widerspruch zu den Erwartungen der Mitarbeitenden, denen Selbstverwirklichung und Sinnerleben in der Arbeit immer wichtiger werden (Burke u. Cooper 2006). In der Folge wird Stress heutzutage vielfach durch sogenannte „illegitime Aufgaben“ erlebt: Viele Tätigkeiten haben nur noch wenig mit dem eigenen Berufsbild oder den ursprünglich definierten Aufgaben zu tun und werden folglich als Hindernis bei der Erledigung der aus Mitarbeitendensicht eigentlichen und sinnstiftenden Kernaufgaben erlebt, als energieraubende und unfaire Zielverhinderung, die schließlich in einer Verletzung des Selbstwerts resultiert (Semmer et al. 2007). So zeigt sich, dass die ursprünglich als ursächlich für das Burnout-Syndrom angenommene Patientenarbeit im Gesundheitswesen heutzutage nur in zweiter Linie zu den Stressbelastungen zählt. An erster Stelle bei den Stressfaktoren der Ärztinnen und Ärzte hingegen stehen organisatorische Hindernisse wie die Zunahme administrativer Aufgaben, ein direkter Führungsstil oder Wertekonflikte zwischen humanitärem Auftrag und ökonomischen Prämissen (Schulze 2007). So zeigt sich – aus der Mitarbeitendenperspektive betrachtet – auch auf systemischer Ebene eine negative Energiebilanz.

Zusammengefasst entsteht Burnout im Wechselspiel zwischen ungünstigen Bedingungen auf Organisationsebene und bestimmten personenbezogenen Faktoren. Aktuelle Erklärungsansätze für Burnout integrieren all diese Aspekte in einem Reziprozitäts- oder Gleichgewichtsmodell: Werden erbrachte Leistungen einerseits und Gegenleistungen wie Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt andererseits als ausgewogen wahrgenommen, nehmen die Stressbelastung und damit das Burnout-Risiko ab (Siegrist et al. 2004). Ebenso kann Burnout als Ergebnis einer fehlenden Passung zwischen Job und Person hinsichtlich sechs strategischer Bereiche verstanden werden. Demnach sind eine bewältigbare Arbeitsbelastung, Wahlmöglichkeiten und Kontrolle bei der Arbeit, Anerkennung und Belohnung, ein gutes Teamklima, Fairness, Respekt und soziale Gerechtigkeit sowie klare Werte und eine sinnvolle Tätigkeit Voraussetzungen für nachhaltiges Engagement am Arbeitsplatz (Maslach u. Leiter 2008). Ein entscheidender Faktor für die Entstehung von Burnout scheint die Wahrnehmung fehlender Fairness zu sein, z.B. die Bevorzugung Einzel-

ner, fehlende Verfahrensgerechtigkeit, intransparente Entscheidungen, – dies nicht zuletzt, da das Gefühl, ob es in der Organisation gerecht zugeht, die Einschätzung der anderen fünf Faktoren wesentlich beeinflusst (Maslach u. Leiter 2008).

Nun entstehen die die Rahmenbedingungen für unser Handeln in Organisationen bietenden sowie deren Energierhythmen bestimmenden Strukturen letztlich im Zusammenspiel zwischen strukturellen Mechanismen und dem Handeln sozialer Akteure. Hier scheint die mit der Globalisierung einhergehende Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Beschäftigungsverhältnissen sowie Entgrenzung zwischen beruflichen und persönlichen Lebensräumen in gewisser Weise einen evolutionären Vorteil für besonders engagierte, verausgabungsbereite Mitarbeitende mit sich gebracht zu haben (Moosbrugger 2008). War überhöhtes Engagement in Zeiten fester Arbeitszeiten leicht zu identifizieren und damit als Störung im System sozial diskreditierbar, boten die neuen Verhältnisse besonders leistungsorientierten Mitarbeitenden neue Möglichkeiten, ihre Verausgabungsbereitschaft quasi auszuleben. Dies entsprach gleichzeitig der beschleunigten Wachstumsdynamik der globalen Wirtschaft, in der sich individuelle Einsatzmaximierung und Leistungssteigerung am Arbeitsplatz als höchst sozial erwünscht und damit selektionsrelevant in Bezug auf Karriereentscheidungen erwiesen. Daraus ergibt sich im Sinne der Akteur-Struktur-Dynamik eine „Beobachtungskonstellation“, in der Mitarbeitende wechselseitig voneinander Notiz nehmen und ihr Handeln sequenziell aufeinander abstimmen. Damit werden hohe Leistungserwartungen letztlich von den Erwerbstätigen selbst angetrieben und aufrechterhalten – es entsteht eine nicht näher hinterfragte Struktur (im Alltag häufig „die da oben“ genannt), die wiederum von den Akteuren für die hohen Leistungsanforderungen (oder -überforderungen im Sinne eines Burnout) verantwortlich gemacht wird.

Zusammen genommen haben die oben für unterschiedliche Systemaspekte beschriebenen Dysbalancen durchaus das Potenzial, auch das Equilibrium des Gesamtsystems einer Organisation oder der Arbeitswelt insgesamt zu gefährden. Im Idealfall werden diese Burnout-Phänomene jedoch das System nicht völlig aus dem Gleichgewicht bringen, sondern als Störung oder Anregung seiner Logik wahrgenommen und Organisationen in die Lage versetzen, aus Erfahrung zu lernen und

Strukturen wie Verhaltensschemata anzupassen.

Mit erneuerbaren Energien gegen Burnout

Für Prävention und Therapie von Burnout stellt sich vor allem die Frage, inwieweit mentale und organisationale Energien erneuerbar sind. Unter erneuerbaren Energien versteht man sich aus nachhaltigen Quellen erneuernde Energien, die kontinuierlich verfügbar bleiben.

Individuelle Ansätze

Trifft dies auf unsere Ich-Stärke zu? Zunächst einmal haben wir gesehen, dass mentale Energie empfindlich für langfristigen Abbau durch wiederholte Anstrengung ist, ähnlich einem Muskel, der ermüdet. Gleichzeitig kann Selbstkontrolle aber auch wie ein Muskel trainiert werden. So können wir durch bewusstes Steuern unseres Handelns oder regelmäßiges Entscheiden neue Energieressourcen aufbauen. Dieser *Ressourcengewinn* ist von einer Handlung, z.B. regelmäßig Sport zu treiben, auf andere Aufgaben wie dem Abschluss eines Projekts oder der Abgrenzung im beruflichen Alltag übertragbar (Baumeister et al. 2007). Ein Training sozialer Kompetenzen, vor allem beim selbstbewussten Vertreten eigener Prioritäten und Lebensentwürfe inmitten vielfältiger, oft fremdbestimmter Anforderungen am Arbeitsplatz, kann Burnout-Betroffene unterstützen, ihre Vorräte an mentaler Energie aufzufüllen und auszubauen. Dazu zählt auch, vorhandene Handlungsspielräume im beruflichen Alltag realistisch einzuschätzen und tatsächlich wahrzunehmen. Darüber hinaus kann das Selbst lernen, Willensressourcen zu bewahren, z.B. durch sparsamen Umgang mit der eigenen Energie, wenn weitere Aufgaben anstehen (Baumeister et al. 2007).

Bei der *Ressourcenschonung* können vor allem Problemlösekompetenzen unterstützend wirken, z.B. die Analyse von Stresssituationen ob der eigenen Handlungsmöglichkeiten und Gelassenheit in Situationen, die man nicht ändern kann. Auch von Zeitmanagement-Kompetenzen können Burnout-Betroffene profitieren. Eine realistische Planung, die gezielt Erholungsphasen einplant sowie Zeit für unvorhergesehene Unterbrechungen und kreatives Arbeiten reserviert, kann zum

sparsamen Umgang mit den persönlichen Ressourcen beitragen und das Belastungsniveau entscheidend reduzieren.

Eine weitere Möglichkeit sind Strategien, die uns dazu bringen, auch unter Anstrengung mehr Ressourcen einzusetzen. Hier spielen in erster Linie positive Gefühle wie Optimismus, Selbstwirksamkeit und Kohärenzsinn eine wichtige Rolle. Auch Lachen und Humor erhöhen Wohlbefinden und Leistungsbereitschaft in schwierigen Situationen. Zudem hat sich gezeigt, dass genaue Handlungsanweisungen, sogenannte Wann-Wie-Wo-Pläne, die auch den Umgang mit möglichen Hindernissen einplanen, Energiereserven aktivieren und damit die Umsetzung neuen, förderlichen Verhaltens unterstützen (Schwarzer 1992).

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Freisetzung mentaler Energie ist Anerkennung – die Sichtbarkeit der eigenen Leistung und deren Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte. Fehlt dieses Feedback, können Mitarbeitende eine berufliche Gratifikationskrise erleben. Ein solches Ungleichgewicht zwischen Engagement und Belohnung stellt eine spezifische Stressbelastung dar, die das Burnout-Risiko nachweislich erhöht (Siegrist et al. 2004). Therapeutische Interventionen können das Erfolgserleben der Klienten stützen, so durch den Aufbau eines „Erfolgsarchivs“, durch das vergangene Leistungen wieder präsent werden und selbstwertverstärkend wirken können. Ebenso kann der Blick für verschiedene Formen von Feedback, wie zum Beispiel für eine Erwähnung der eigenen Leistung vor anderen Mitarbeitenden oder Kunden oder das Aufgreifen einer Idee in einem neuen Konzept, geschärft werden.

Auch fördern soziale Ziele, wie anderen zu helfen oder ein guter Partner zu sein, die Aktivierung mentaler Ressourcen (Baumeister et al. 2007). Hier empfiehlt sich aus therapeutischer Sicht, an der Stärkung sozialer Netzwerke und einer besseren Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen zu arbeiten. Schließlich sollte im Sinne einer ausgeglichenen Energiebilanz der Einhaltung der individuellen Belastungs- und Entlastungsrhythmen Augenmerk geschenkt werden.

Organisations- und Führungsentwicklung

Die stärksten Risikofaktoren für ein Burnout sind organisationsbezogen und durch Führung beeinflussbar. Somit kommt der

Führungsentwicklung, vor allem dem Aufbau von sogenannten „soft skills“, d. h. Kompetenzen in der Mitarbeiterführung, bei der Entwicklung von Präventionsstrategien auf Organisationsebene eine besondere Bedeutung zu.

Organisationsstrukturen entstehen durch das Handeln sozialer Akteure, und Führungskräfte haben diesbezüglich besondere Gestaltungskompetenz. Mit einem partizipativen Führungsstil, der Autonomie und Selbstständigkeit bei der Arbeitsgestaltung einräumt, Mitarbeitende an Entscheidungen beteiligt sowie Erwartungen klar und eindeutig formuliert, kann der Energieverbrauch durch Reibungsverluste, d. h. Hindernisse bei der optimalen Erledigung der Arbeitsaufgaben, und somit das Belastungserleben am Arbeitsplatz entscheidend reduziert werden. Darüber hinaus wirken persönliches, konstruktives Feedback, Wertschätzung und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte als wirkungsvolle Stresspuffer. Durch eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Stress können außerdem frühzeitig Maßnahmen getroffen werden, die ein gesünderes Arbeitsumfeld fördern und damit auch eine höhere Produktivität ermöglichen. Dazu zählt auch, das Belastungsniveau der Mitarbeitenden im Auge zu behalten und bei Anzeichen für ein Burnout Betroffene wenn nötig auch direktiv zu entlasten (z. B. durch Begrenzung der Überstunden) sowie externe Unterstützung hinzuzuziehen. Schließlich kann eine vorausschauende Ressourcenplanung in Projekten einer Verknappung der mentalen Energievorräte auf Mitarbeitendenseite wirksam vorgehen.

Neben ihren Möglichkeiten, förderliche Arbeitsbedingungen zu gestalten, haben Führungskräfte eine wichtige Vorbildrolle im Team im Hinblick auf ihr persönliches Ressourcenmanagement. Mitarbeitende orientieren sich in ihrem Arbeitsverhalten häufig an ihren Vorgesetzten, lernen sie somit doch indirekt die Kriterien für Erfolg innerhalb des Unternehmens oder der Branche. Besonders wichtig dabei ist, exzessiven Einsatz am Arbeitsplatz zu begrenzen. Ansonsten läuft eine Anweisung, pünktlich Feierabend zu machen oder keine Urlaubstage anzuhäufen, schnell ins Leere, wenn die Chefin oder der Chef es selbst anders halten.

Schließlich können Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement zu einer ausgeglichenen Energiebilanz der Mitarbeitenden wie der Organisation beitragen. Diese dürfen aber nicht nur als „Feigenblatt“ dienen, z. B. mit Obstkörben

und Fitnessangeboten eine gute Lebensqualität am Arbeitsplatz suggerieren, während weiterhin unrealistisch hohe finanzielle Ziele gesteckt und Projekte zu knapp geplant werden oder Misstrauen zwischen Angestellten und Management herrscht. Überhaupt müssen Maßnahmen zur Mitarbeitergesundheit vom Topmanagement wie Arbeitnehmervertretern getragen und im Alltag vorgelebt werden. Wirkungsvolle Interventionen sind z. B. ein regelmäßiges Stress- bzw. Energiemonitoring mit direkten Feedbackschleifen und nachfolgenden Workshops, in denen Mitarbeitende auf ihre Teams zugeschnittene konkrete Projekte zum gezielten Ressourcenaufbau oder zum sparsamen Umgang mit mentaler Energie entwickeln. Auch Trainings- und Coachingangebote zum persönlichen Ressourcen- oder Energiemanagement können Mitarbeitende im Umgang mit Arbeitsbelastungen den Rücken stärken und darüber hinaus mittels Multiplikationseffekten eine Signalwirkung auf die Unternehmenskultur ausüben.

Gesellschaftliche Entwicklungen

Aus der Klimadebatte wissen wir, dass energiebezogenes Verhalten ein klassisches „Nebenfolgeproblem“ ist. Wir wollen die Energiedienstleistung – also Autofahren, unterwegs Musik hören, saubere Wäsche oder ein erfrischendes Getränk aus dem Kühlschrank – nicht aber den Energieverbrauch. Ähnlich verhält es sich mit dem Umgang mit unseren mentalen Energien am Arbeitsplatz: Wir wollen Leistung, Erfolg und Selbstverwirklichung bei der Arbeit, nicht Erschöpfung. So gesehen ist auch Burnout eine nicht beabsichtigte Nebenfolge unseres beruflichen Engagements.

Auch ein weiteres Prinzip gilt sowohl für den Klimaschutz wie die Burnout-Prävention: Eine gute Absicht heißt noch nicht eine große Wirkung. Wie die Intention zum Energiesparen nicht zwingend umweltsignifikantes Verhalten nach sich zieht, ist auch der Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance nicht mit einer Verhaltensänderung im Umgang mit den eigenen Ressourcen gleichzusetzen. Zum Handeln brauchen wir Anreize, Ressourcen und handlungsförderliche Rahmenbedingungen. In dieser Hinsicht könnte sich die aktuelle Wirtschaftskrise als Chance erweisen. Zum einen verdeutlicht sie, dass Unsicherheit, Komplexität und ein hohes Veränderungstempo auf abseh-

bare Zeit die Arbeitswelt prägen werden, und im Hinblick auf diese für viele Menschen neuen Herausforderungen persönliches Ressourcenmanagement zur Kernkompetenz im Berufsleben wird, die es schon in der Ausbildung zu vermitteln gilt. Andererseits scheint die Erwerbsarbeit den Erwartungen der Arbeitnehmenden in Bezug auf Sinnerleben, Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance in der gegenwärtigen Wirtschaftslage immer weniger gerecht werden zu können. Vielleicht ist das ja letztlich eine gesunde Entwicklung. Zu viele menschliche Grundbedürfnisse sind in den Boom-Jahren auf die Erwerbsarbeit projiziert worden. Nun zeichnet sich ein Trend ab, die eigenen Lebensentwürfe wieder breiter abzustützen, anderen Lebensbereichen mehr Raum einzuräumen und außerhalb grenzenlosen Wachstums Sinn zu erleben. Gegenwärtig sind beispielsweise Volunteering-Reisen groß im Kommen, auf denen man sich im Urlaub sozial engagiert, damit sichtbar etwas bewirkt, die Welt in größeren Zusammenhängen sieht und somit die eigene Arbeitssituation relativiert – kurz – persönliche Energien aktiviert und den Kohärenzsinn stärkt.

Fazit

In Zeiten der aktuellen Wirtschaftskrise scheint sich der Klimawandel auf dem Arbeitsmarkt noch zuzuspitzen. Unsichere Perspektiven und Zukunftsängste fördern Konkurrenz und Misstrauen. Das kostet mentale Energie. Der „Survival of the fittest“ scheint im Darwin-Jahr aktueller denn je. Doch gerade jetzt kommt es darauf an, Vertrauen zurückzugewinnen und neue Wertesysteme zu entwickeln. Beides sind im Moment knappe Güter; – umso wichtiger, dass wir diese aufspüren, bewahren und fördern. Ebenso sind Strategien zur Erneuerung unserer mentalen Energien gefragt. Ressourcenorientierung legt nahe, uns gerade in Zeiten hoher Arbeitsbelastung unsere Freude an der Arbeit, Motivation und Handlungsmöglichkeiten vor Augen zu halten, für Ausgleich und Erholung zu sorgen und persönliche Lebensziele ins Visier zu nehmen. Auch wenn Fragen der wirtschaftlichen Existenz das Thema Burnout ein Stück aus dem Blickwinkel rücken dürften: Die Bedingungen für stressbedingte Erkrankungen, und damit für mentale und systemische Energieverluste, sind so „günstig“ wie nie. Umso wichtiger ist es, dass Arbeitnehmende und Organisationen ihre Energiebilanz im Auge behalten. Gerade jetzt in der Krise.



Beate Schulze

MA, Leiterin des Zürcher Empowerment Programms für Stressmanagement und Burnout-Prävention an der Universität Zürich. Studium der Soziologie, Psychologie und Volkswirtschaft an den Universitäten Chemnitz (D) und Cork (IRL) sowie eine Nachdiplomausbildung in

European Politics and Cultures an den Universitäten Brüssel (B), Tilburg (NL), Bilbao (E) und Loughborough (GB). Bis 2001 Aufbau und Leitung des Forschungsbereichs Psychiatrie und Öffentlichkeit der Psychiatrischen Universitätsklinik Leipzig, von 2002–2004 Koordination des EU-Projekts „Migrant-friendly hospitals“ am Ludwig-Boltzmann-Institut für Medizin- und Gesundheitssoziologie in Wien.

Autorin zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und Gutachterin für diverse internationale Fachzeitschriften. Trainerin für Stressmanagement und Burnout-Prävention, u. a. im Rahmen der Fortbildungsakademie der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN) und der Association of European Psychiatrists (AEP). Lehrbeauftragte an der Universität Zürich. Beraterin für Unternehmen zu Strategien zu Burnout-Prävention und betrieblichem Gesundheitsmanagement. Vizepräsidentin der Schweizerischen Expertenetzwerks für Burnout (SEB), Koordinatorin von Forschung und Prävention bei Swiss Burnout, der Schweizerischen Dialogplattform für Burnout-Fragen, Vertreterin der Schweiz in der Section on Stigma and Mental Disorders der World Psychiatric Association, Initiatorin und Gründungsmitglied des Vereins „Irrsinnig menschlich e. V.“ zur Förderung der seelischen Gesundheit. Forschungsschwerpunkte: Risiko- und Resilienz-faktoren für Burnout sowie Voraussetzungen für Engagement und Motivation in einer globalisierten Arbeitswelt.

Literatur

- 1 Ahola K, Honkonen T, Isometsä E et al. Burnout in the general population. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 2006; 41: 11–17
- 2 Baumeister RF, Bratslavsky E, Muraven M et al. Ego-depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality & Social Psychology* 1998; 74: 1252–1265
- 3 Baumeister RF, Vohs KD, Tice DM. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science* 2007; 16: 351–355
- 4 Bovier P, Bouvier Gallacchi M et al. Wie gesund sind die Hausärzte in der Schweiz? *Primary Care* 2005; 5: 222–228
- 5 Burke RJ, Cooper CL. The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review* 2006; 16: 83–85
- 6 DAK Deutsche Angestellten-Krankenkasse. Gesundheitsreport 2009. Hamburg: DAK Forschung, 2009
- 7 Lee RT, Ashfort BE. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology* 1996; 81: 123–133
- 8 Maslach C, Leiter MP. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology* 2008; 93: 498–512
- 9 Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 2001; 52: 397–422
- 10 Meadows DH, Meadows DL, Randers J et al. The Limits of Growth. A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. New York: Universe Books, 1972
- 11 Moosbrugger J. Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochbegabten. VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2008
- 12 Noelle-Neumann E, Schulz W, Wilke J. Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt a.M.: Fischer, 2002
- 13 Schmid B. Wo brennt's denn? Das Magazin 2008; 7: 10–17
- 14 Schulze B, Rössler W. Pathways zu Burnout und Gesundheit bei Psychiaterinnen und Psychiatern: Verbindung qualitativer und quantitativer Methoden. *Der Nervenarzt* 2007; 78: 183–184
- 15 Schulze B. Burnout as an occupational hazard? Work-related stressors and resources of Swiss mental health professionals. Paper presented at the 10th Congress of the Swiss Society of Psychology, Zürich: 13.–14. September 2007
- 16 Schwarzer R. Self-efficacy in the adoption and maintenance of health behaviors: Theoretical approaches and a new model. In: Schwarzer R, Hrsg. *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington DC: Hemisphere Publishing Corp, 1992
- 17 Semmer NK, Jacobshagen N, Meier LL et al. Occupational stress research: The „Stress-as-Offense-to-Self“ Perspective. In: Houdmont J, McIntyre S, Hrsg. *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*. Aviso S. Pedro: ISMAI, 2007: 43–60
- 18 Shirom A, Melamed S. A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management* 2006; 13: 176–200
- 19 Siegrist J, Starke D, Chandola T et al. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine* 2004; 58: 1483–1499
- 20 The Sainsbury Centre for Mental Health. *Mental health at work: Developing the business case*. (Policy Paper 8). London: The Sainsbury Centre for Mental Health, 2007
- 21 Wilkerson B. *The Stress Invasion. The Other Crisis in Climate Change*. Toronto: Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health in the Workplace, 2007