

Burnout: Auch das Arbeitsumfeld sollte Gegenstand der Therapie sein

Leserbrief zu: Brühlmann T. Praxis der Burnout-Diagnostik und -Therapie. Schweiz Med Forum. 2012;12(49):955–60.

Der Artikel von T. Brühlmann fasst in verdankenswerter Weise die Vielfältigkeit aktueller therapeutischer Ansätze in der Behandlung des Burnout-Syndroms (BOS) zusammen. Dass uns dieses Syndrom in Klinik und Praxis immer häufiger begegnet, bildet sich auch in der fachlichen Diskussion nicht nur in dieser Zeitschrift ab.

Nach mehr als 100 selbst durchgeführten BOS-Therapien möchte ich die vorgelegte Übersichtsarbeit aus meiner Sicht gerne ein wenig nuancieren. Wenn ich mit meinen Patientinnen und Patienten eine Risikofaktorenanalyse mache, so sind immer externe und interne Faktoren zu betrachten. In der Regel finden sich bei den internalen Faktoren, also denen, die individuell prädisponierend einen Einfluss auf die Erkrankung haben, durchwegs eigentlich positiv konnotierte Eigenschaften wie zum Beispiel Fleiss, erhöhte Einsatzbereitschaft, Verantwortungsgefühl, emotionale Verbundenheit mit der Arbeit, aber auch allenfalls zu korrigierende Faktoren wie etwa soziale Isolation, fehlende Abgrenzung und Selbstvernachlässigung zugunsten der Arbeit. Ich habe die erarbeiteten Selbstansprüche nur sehr selten als überhöht erlebt; sie sind es allerdings faktisch und vom Ergebnis her in einer pathogenen Arbeitsumwelt. Fleiss, erhöhte Einsatzbereitschaft, Verantwortungsgefühl und Engagement sind Eigenschaften, die wir von uns und von jedem Mitarbeitenden erwarten; es ist in der Verantwortung der Führungsverantwortlichen, ein Übermass von Überstunden, ein Übermass von Identifikation, ein Übermass von Verantwortungsübernahme einzugrenzen und für ein sozial unterstützendes Arbeitsumfeld zu sorgen. In der Realität der Wirtschaft findet dies jedoch oft nicht nur nicht statt, sondern es wird im Gegenteil der überhöhte Arbeitseinsatz unterstützt und gefordert, mit der fatalen Konsequenz, dass gerade unverzichtbare Leistungsträger ins Burnout gehen.

Solange wir also die Schuld an der Erkrankung monokausal dem Erkrankten und seinen «überhöhten» Selbstansprüchen zuschreiben, werden krankma-

chende Strukturen, die sich aus vermeintlichem ökonomischem Druck und angeblicher Notwendigkeit fortlaufender Effizienzsteigerung ergeben, nicht ändern. Kluge Unternehmer haben dies längst erkannt; «human resources management at its best» wird dort zur nachhaltig-ökologischen Pflege der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Ressource, der gut ausgebildeten Leistungsträger. Damit wird immer häufiger auch das Arbeitsumfeld Gegenstand einer Burnout-Therapie, idealerweise unter punktuellen Einbezug der Vorgesetzten, um auch die externalen Faktoren zu verändern. Wenn ich in diesem Kontext ankündige, dass ich dem Erkrankten eigentlich empfehlen müsste, weniger fleissig und engagiert, weniger verantwortungsbewusst und weniger identifiziert zu sein, werden auf der Arbeitgeberseite die Gesichter lang. So ergeben sich vielfach gegenseitige Einsichts- und Änderungsprozesse zum Wohle des Erkrankten und der Firma. Zu oft jedoch gelingt dies nicht, auch weil die Bereitschaft, in Management- und Führungskompetenz zu investieren bzw. diese zu reflektieren, unterentwickelt ist. Die Folge ist, dass der Mitarbeitende seinen Plan B verfolgt und sich einen neuen Arbeitsplatz sucht. Die betriebswirtschaftlichen Kollateralschäden für das Unternehmen sind dann noch grösser als durch die blosser Erkrankung und Krankschreibung.

Wenn wir Burnout-Therapeuten uns an das von uns immer wieder beschworene bio-psycho-soziale Modell halten, gehört auch die Betrachtung des sozialen Umfelds dazu, hier des Arbeitsumfelds. Wir sollten uns nicht scheuen, konfliktbereit zu sein und im Sinne einer guten Arbeitsmedizin Arbeitsplatzfaktoren anzusprechen. Burnout in seiner Kausalität zu Ende gedacht bedeutet doch eigentlich, dass diese arbeitsbedingte Gesundheitsstörung auch eine Veränderung der Arbeitsumstände zur Folge haben müsste. Wenn dieser Gedanke weitergedacht wird, müsste Burnout irgendwann als Berufserkrankung anerkannt und SUVA-pflichtig werden. Dieser Gedanke ist in Deutschland bereits von einigen (der SUVA vergleichbaren) Berufsgenossenschaften in die interne Diskussion aufgenommen worden. Aber vielleicht liegt genau hier auch der Grund, warum Burnout als Krankheit immer noch nicht anerkannt ist. Gilt also das Motto: Wehret den Folgekosten und individualisiert sie? Wer ohne Gehörschutz am Presslufthammer taub wird, hat vielleicht ja nur ein individuell prädisponierend zu vulnerables Gehör ...

Korrespondenz:

Dr. med. Torsten Berghändler
Praxisgemeinschaft Wetterhaus
Platz 12
CH-9100 Herisau
[tberghaendler\[at\]mac.com](mailto:tberghaendler[at]mac.com)

Replik

Ich danke Herrn Berghändler für seine differenzierte Stellungnahme zu meinem Artikel. Sie ist eine wertvolle Nuancierung. Ich bin auch der Meinung, dass «immer

externale und internale Faktoren zu betrachten sind». Ich begrüsse es sehr, wenn es gelingt, den Arbeitgeber in die Verantwortung mit einzubeziehen. Es liegt nicht zuletzt an ihm zu schauen, dass die äusseren Belastungen am Arbeitsplatz nicht mehr als *überfordernde* Stressoren erlebt werden. Letztlich müsste ja die Verantwortung auf die Gesellschaft als Ganzes geschoben werden, aber wie dieser basale Verantwortungsträger in die Behandlung mit einbezogen werden könnte, weiss ich nicht ...

Herr Berghändler hinterfragt meine Betonung der überhöhten Selbstansprüche. Er schreibt, er habe sie «nur sehr selten als überhöht erlebt», relativiert dies dann aber gleich wieder («sie sind es allerdings faktisch und vom Ergebnis her»). Es geht mir um das Faktische in der konkreten Situation. In der kritischen, sich hochschaukelnden Wechselwirkung von äusseren und inneren Ansprüchen werden die inneren Stressverstärker überhöht. Therapeutisch erachte ich es als wichtig, dass der Burnout-Betroffene diese kennt und so seine

Selbstverantwortung wahrnehmen kann. Sie ermöglicht mehr Abgrenzung und einen Gewinn an Autonomie. Das Gefühl, ohnmächtig ausgeliefert zu sein, verringert sich. In diesem Prozess der Autonomisierung kann der Betroffene besser sehen, dass in den überhöhten Stressverstärkern Eigenschaften stecken, die positiv sind und zu denen er zu Recht stehen darf (die von Herrn Berghändler erwähnten «*Fleiss, erhöhte Einsatzbereitschaft, Verantwortungsgefühl, emotionale Verbundenheit mit der Arbeit*»). Eine solche Aneignung stärkt das Selbstvertrauen und erlaubt es, die Stressverstärker besser zu dosieren, so dass sie mehr Eustress und weniger Distress produzieren. Man ist dann weniger in der Rolle des fremdgesteuerten Verteidigers und mehr in jener des selbstwirksamen Gestalters.

Korrespondenz:

Dr. med. Toni Brühlmann

[Toni.Bruehlmann\[at\]hohenegg.ch](mailto:Toni.Bruehlmann[at]hohenegg.ch)