Arbeits- und Organisationspsychologische Aspekte der Burnoutprävention

Paul Jiménez

Karl-Franzens-Universität Graz / Institut für Psychologie

Zusammenfassung

Burnout ist ein Begriff, der sehr in Diskussion ist und immer noch oft eine Rechtfertigung in der Verwendung benötigt. Ein Anstieg in der Beanspruchung ist jedenfalls auch empirisch feststellbar. Es ist damit notwendig, Interventionen für Fehlbeanspruchungsfolgen im organisationalen Kontext zu definieren. Die Interventionen können nur dann zu nachhaltigen Ergebnissen führen, wenn sie auf der Ebene der Organisation durchgeführt werden und nicht nur individuelle Maßnahmen vorgeschlagen werden. Modelle zu Burnout müssen daher die Interaktion zwischen Individuum und Organisation in den Fokus stellen. Dieser Ansatz wird in dem in diesem Beitrag vorgestellten systemtheoretischen Modell der Erholungs-Beanspruchungs-Balance vertreten. Die Folgerungen aus den Modellannahmen werden für die Prävention in der Arbeits- und Organisationspsychologie dargestellt.

Schlüsselwörter

Burnout – Systemtheorie – Erholung – Beanspruchung – Prävention

Abstract

Burnout is a term which is under discussion and still needs a justification. Anyway, a rise in mental strain can be found empirically. Therefore it is necessary to define interventions for consequences of mental strain in the context of organizations. These interventions can only lead to sustainable results if they are done on the level of the organization and not only for the single person. Models for burnout have to focus on the interaction between person and organization. This approach is represented in this contribution in the system theoretical model of recovery-stress-balance. The consequences out of these assumptions of the model will be described for prevention in the work and organizational psychology.

Keywords

Burnout – system theory – recovery – strain – prevention

1 Einleitung

Burnout – warum wird dieses Konstrukt eigentlich benötigt? Der Burnout-Begriff hat eine spannende Karriere gemacht. Trotz der von der Fachwelt immer wieder angekreideten fehlenden Bezüge zur Realität und der anscheinend fehlenden Notwendigkeit dieses Konstrukts wird der Begriff in den letzten Jahren besonders von Laien gerne verwendet. Das Phänomen Burnout wird von manchen „mit spitzen Fingern“ in die Hand genommen, wie Burisch (2010) im Schlusskapitel seines Buches schreibt, während es von anderen als eindeutig definiert bewertet wird. Was also „nährt“ dieses Konstrukt, warum hält es sich so nachhaltig im öffentlichen Diskurs und in den Fachdebatten?

Ein Aspekt könnte sein, dass sich Burnout besser „verkaufen“ lässt als beispielsweise Stress, soll Burnout doch nur dann entstehen, wenn man einmal „gebrannt“ hätte. Auch eine höhere Verunsicherung in Anbetracht steigender Effizienzforderung – es wird in Betrieben laufend Personal abgebaut bei gleich bleibenden oder gar steigenden Anforderungen – kann als ein Grund für die immer beliebtere Verwendung des Konstrukts Burnout gesehen werden.

Der Anstieg der Beanspruchung in der Arbeitswelt ist jedenfalls empirisch feststellbar. Eigene Untersuchungen bei österreichischen ArbeitnehmerInnen zeigen den Anstieg von stark beanspruchten Personen von 14,7 % auf 17,8 % (Jiménez & Dunkl, 2013), andere Studien weisen auf eine kritische Beanspru-

chungs-Erholungsbilanz besonders bei älteren ArbeitnehmerInnen hin (Jiménez, Eibel, Kallus & Hoffmann, 2011), einer Gruppe, die bei einem möglicherweise höheren Pensionierungsantrittsalter besondere Beachtung verdient.

Wichtig aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht ist es, aus einer oft alleinig dem Individuum zugeschriebenen Ursachenzuschreibung in eine systembezogene Sicht zu kommen um daraus Möglichkeiten für Interventionen für beide „Seiten" abzuleiten, siehe auch das Ergebnis der ExpertInnengruppe von Lehofer et al. (2011). Interventionen auf der Ebene der Organisation können zu nachhaltigen Ergebnissen führen (Glaser, 2012; Ulich & Wülser, 2012). Als wesentliche Erweiterung der Sichtweise wird in diesem Beitrag Burnout in einen systemtheoretisch fundierten, balanceorientierten Rahmen der arbeits- und organisationspsychologischen Konzepte eingeordnet. Aus diesem Rahmenmodell werden die notwendigen Analyseschritte und Interventionsmaßnahmen abgeleitet und vorgeschlagen.

2 Ein Modell zu Burnout: Die Erholungs-Beanspruchungs-Balance in der Arbeitswelt

Auf die geschichtliche Darstellung von Modellen zu Burnout kann hier verzichtet werden, es gibt ausreichend ausführliche und kritische Darstellungen dazu (z. B. Burisch, 2010; Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009). Nach Ansicht des Autors benötigt die Burnout-Diskussion einen Blick, der theoretisch fundiert und praktisch orientiert ist und für Personen und Unternehmen unmittelbar verwendbar und übersetzbar ist. Eine kritische Aufarbeitung der Forschungsergebnisse wie z. B. durch Burisch (2010) zeigt, dass man aktuell nicht von stark gesicherten Befunden in Bezug auf Burnout sprechen kann. Viele theoretisch dargestellte Abläufe sind in den Modellen sehr einleuchtend, aber empirisch nur ungenügend belegt.

Ein Konsens besteht bezüglich der zeitlichen Dimension. Burnout entwickelt sich langsam und über längere Zeiträume, prozesshaft aus emotionaler Erschöpfung, die letztlich zu reduzierter Leistungsfähigkeit führt. Als Ursachen werden Stress, fehlende Erholung und dysfunktionale Coping-Strategien genannt, besonders der fehlende Person-Job-Fit (Maslach & Leiter, 2008), die Diskrepanz zwischen persönlichen Erwartungen und Idealen (Schaufeli et al., 2009) und belastenden organisationalen Rahmenbedingungen (s. Glaser, 2012; Jiménez, 2011; Lehofer et al., 2011) scheinen eine Rolle zu spielen.

Ein zentraler Aspekt, der in den Modellen zu Burnout dargestellt wird, ist die physische und psychische Erschöpfung (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001) aufgrund chronischer Fehlbeanspruchung. Dabei ist nicht alleine die fehlende Erholung kritisch, sondern im Besonderen die fehlende Balance zwischen Erholung und Belastung (Kallus & Uhlig, 2001; Jiménez & Kallus, 2010 b, siehe Abbildung 1). Die Balance zwischen Beanspruchung und Erholung wird zwar oft unmittelbar einleuchtend als wichtig erachtet, die Prozesse, die ein Burnout-Syndrom erzeugen können, müssen jedoch etwas genauer betrachtet werden. Das

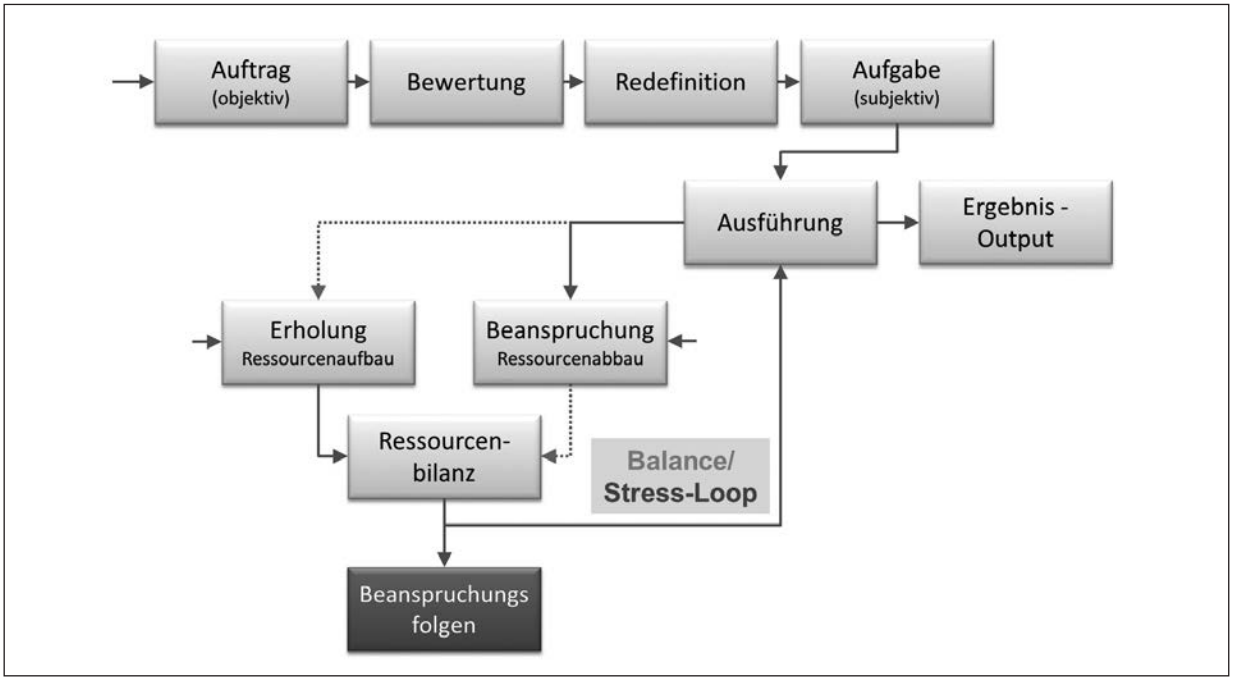


Abbildung 1: Die entgleiste Erholungs-Beanspruchungsbalance als zentrale Ursache für eine Burnoutgefährdung (Kallus & Uhlig, 2001; Jiménez & Kallus, 2010 b; Jiménez, 2013).

systemtheoretische Modell der Erholungs-Beanspruchungs-Balance von Jiménez & Kallus (s. Jiménez, 2013) beschreibt die Kette eines Arbeitsablaufes vom Auftrag bis zur Durchführung: Die subjektive Bewertung und Redefinition eines Auftrages und die individuelle Übersetzung in eine Aufgabe führen zu der Ausführung im Arbeitsprozess, die ein Ergebnis entstehen lässt. Wird die Aufgabe ausgeführt, sollte es zu einer Ausgleichssituation kommen, d. h. sowohl die Beanspruchung (Ressourcenabbau) als auch die Erholung (Ressourcenaufbau) sollten die Ressourcenbilanz positiv ergeben.

Wird die Bewältigung zu schwierig, kann es zu dem „Kurzschluss", meist des Ausfalls der Erholungsphase kommen, dies führt zu einem „Stress-Loop". Bezogen auf den Burnout-Prozess finden sich hier dysfunktionale Copingstrategien, die direkt oder indirekt den Ausfall der Erholungsphase zur Folge haben (siehe Abbildung 1; Rahmenbedingungen wie Situation, Persönlichkeit u. a. werden in diesem Rahmen nicht weiter diskutiert). Nach Beanspruchung kommt es z. B. ohne Ressourcenaufbau erneut zu einer Ausführung, die zu einer erhöhten Beanspruchung führt usw.). Auf Dauer gesehen führt dies zu einer negativen Ressourcenbilanz und damit zu kritischen Beanspruchungsfolgen wie beispielsweise einer erhöhten Burnoutgefährdung.

In einem kritischen Prozess wird z. B. auf erhöhten (Zeit-)Druck mit dysfunktionalen Strategien reagiert, die *unmittelbar* zu einer Verbesserung der Situation führen. Dadurch kommt es, wie beschrieben, zu einem Verlust der Erholungsphasen. Durch die kurzfristige Verbesserung der Situation wird das dysfunktionale Verhalten verstärkt, es kommt somit zu einem selbstverstärkenden Rückkoppelungsprozess. In sich betrachtet ist dieser Kreislauf zwar funktional, gesamt und längerfristig betrachtet ist dieser Vorgang jedoch schädlich, da die physischen und psychischen Reserven aufgebraucht werden.

Folgende dysfunktionale Strategien lassen sich beobachten: Beispielsweise die Strategien, die Erholungszeit zu minimieren („Pausen auslassen"), oder solche, die die Work-Life-Balance angreifen („Arbeit mit nach Hause nehmen"). Häufig findet sich auch eine geringere Nutzung der Unterstützung von KollegInnen („versuche, alleine damit fertig zu werden") oder das Annehmen von Aufgaben, obwohl bereits die aktuellen fast zu viel sind. Diese vorher genannten dysfunktionalen Strategien wurden z. T. in früheren Arbeiten schon beschrieben (siehe Übersichten dazu von Burisch, 2010; Maslach & Leiter, 1997, 2007), jedoch durchwegs mit dem Fokus, dem Individuum die Hauptverantwortung für die dysfunktionale Problembewältigung zu geben. Mit der in dieser Arbeit vertretenen Sichtweise wird die Vielschichtigkeit des Phänomens dargestellt: Ursachen von Burnout sind sowohl in „Innenfaktoren" als auch in „Außenfaktoren" zu sehen (vgl. Burisch, 2010; Lehofer et al., 2011; Maslach & Leiter, 2008). In vielen Studien und Überblicksarbeiten wird nur die lineare Ursache-Wirkungskette betrachtet und nicht die Interaktion zwischen den Systemkomponenten.

Insbesondere die Interaktion zwischen Person und Umwelt ist nach Ansicht des Autors wesentlich. Es finden sich in den Coping-Strategien zur Belastungsreduktion auf den ersten Blick solche, die primär der eigenen Person zugeordnet werden können. Ein typisches Beispiel ist das genannte rasch „Erfolg" bringende Auslassen von Erholungsphasen. Darauf wird in der Ratgeberliteratur meist als erstes hingewiesen („Nehmen Sie sich wieder Zeit, erholen Sie sich."). Bei genauerer Betrachtung der genannten Coping-Strategie zeigt sich, dass diese nicht nur der eigenen Person dient, sondern auch der Organisation, in der die Person arbeitet. Um bei diesem Beispiel zu bleiben: Ein Verzicht auf Erholung wird auch vom Unternehmen goutiert, wenngleich meist in einer typischen ambivalenten Doppelbotschaft versteckt. Wenn eine Mitarbeiterin vom Unternehmen hört, dass Erholung natürlich eine grundlegende Notwendigkeit ist, gleichzeitig aber darauf hingewiesen wird, dass der Kunde das Ergebnis am Montag sehen möchte, ist für sie leicht interpretierbar, was von ihr erwartet wird und was zu tun ist. Diese kritische Doppelbotschaft führt also zu einem Konflikt, den Burisch (2010) treffend mit „freiwilliger Selbstausbeutung" benannt hat (S. 281, s. a. Peters, 2006). Diese sich selbst verstärkenden Kreise zwischen Person und Arbeits-Umwelt müssen besonders beachtet werden, denn letztlich sind sie auch im arbeits- und organisationspsychologischen Sinne „über-individuell". Die Unternehmenskultur kann dazu führen, dass diese kritischen Strategien nicht nur zum Ausfall der einen Person führen. Systemimmanent kann es immer wieder zu Ausfällen kommen, denn auch die nachfolgenden Personen sind engagiert, nehmen diese Doppelbotschaft im Sinne einer „Selbstausbeutung" wahr und kommen an ihre Grenzen. Nur wenn diese kritische Unternehmenskultur erkannt wird, ist eine Veränderung möglich.

Zusammenfassend kann also die Burnout-Entstehung vereinfacht in folgendem Rahmenmodell skizziert werden: Stress-Erleben gemeinsam mit einem Erholungs- und Ressourcendefizit, das mit inadäquatem Coping beantwortet wird, kann zu einer Dysregulation und in weiterer Folge zu Burnout führen. Damit muss aber – besonders mit Blick auf die Interaktion zwischen Person und Umwelt – deutlicher als bisher der Austauschprozess der Person mit dem Arbeitsumfeld in den Fokus genommen werden.

3 Interaktionen und Wirkungsgefüge (Balance, Verstärkung, Dysregulation)

Die Interaktion zwischen Personen und ihren Umwelten ist es, die aus kybernetischer Sicht unbedingt zu betrachten ist, da nur die Veränderung dieser „Wirkungsgefüge“ ein System auch nachhaltig verändern kann. Mit einem Wirkungsgefüge sind Systemteile und deren Wirkungsbeziehungen gemeint (s. Bischof, 1998). Wir müssen, um ein System danach beurteilen zu können, ob es stabil oder instabil ist, einige Komponenten betrachten. Einerseits sind dies die Systemteile, die Strategien und deren Wirkungsrichtungen. Die Wirkung einer Komponente auf die nächste kann steigernd oder reduzierend sein. Lob kann dazu führen, dass mehr geleistet wird. Dies wird positiv gesehen. Wenn die gelobte Person jedoch an ihrer Leistungsgrenze ist, ist ein weiteres Steigern der Leistung kritisch.

Umgekehrt kann auch die Wahrnehmung einer geringen Belohnung zu dem Gefühl von (emotionaler) Erschöpfung und Bedeutungsverlust führen. Dies verleitet danach zu Handlungen, die einen Rückzug der Person bewirken, was wiederum dazu führt, dass diese Person noch weniger im Unternehmen wahrgenommen wird und damit ihre Chance, Belohnungen zu bekommen, noch geringer wird. Das ergibt einen geschlossenen Kreis, der umgangssprachlich „Teufelskreis“ genannt wird; im systemtheoretischen Sinne ist es eine positive Rückkoppelung, ein sich selbst verstärkender Prozess, also ein „Aufschaukelungsprozess“ (Bischof, 1998; Mann, Schiffelgen & Froriep, 2008), der den Rückzug fördert.

„Dysregulation“ entsteht dann, wenn eine Person solche aufschaukelnden Strategien einsetzt. Weil eine Strategie vielleicht früher erfolgreich war, wird sie weiter geführt, auch wenn das Ergebnis deutlich zu Nicht-Erfolg führt. Damit wird noch mehr Energie für diesen „Lösungsweg“ benötigt anstatt neue Lösungsmöglichkeiten zu finden und damit neue Ressourcen aufzubauen. Es ist aber bereits viel Aufwand betrieben und viel Energie verwendet worden. In einem frühen Stadium des Beanspruchungsprozesses wird dieser Einsatz von der Person und der Umwelt positiv gesehen und als hohes Engagement gewertet.

Notwendig ist es jedenfalls, Ressourcen wieder aufzubauen. In Abbildung 2 ist das Ergebnis einer Computersimulation mit diesen Annahmen dargestellt. Nach einer Störung des Systems kommt es zu einer erhöhten Beanspruchung und damit negativen Ressourcenbilanz (t 2). Ein Lösungsweg führt erst zu einer kurzfristigen Erholung und damit wieder etwas günstigeren Ressourcenbilanz (t 3). Der energieaufwändigere Weg verbraucht noch mehr Ressourcen und ermöglicht auch geringeren Aufbau, was wieder zu einer kritischeren Bilanz führt (t 4). In den nächsten Schritten führt dies zu einer sich stetig negativ senkenden Ressourcenbilanz (t 6 usw.) und damit zu einem negativen „Teufelskreis“.

Kallus und Kellmann (2000) haben diese Kumulation von Beanspruchung im sportpsychologischen Bereich in ihrem Modell als „Scheren-Modell“ beschrieben, sie sehen die Burnout-Gefahr für eine Person dann, wenn die kritischen Grenzen überschritten werden, wenn Personen das „individual performance optimum“ überschreiten (S. 212).

Wie bereits erwähnt sind aus systemtheoretischer Sicht die Interaktionen zwischen Person und Umfeld die zentralen Punkte, die beachtet werden müssen. Selbstverständlich sind die Ausgangspunkte – statisch gesehen – relevant, also das übliche *Verhalten* in einer Situation (mehr oder weniger die Persönlichkeitskom-

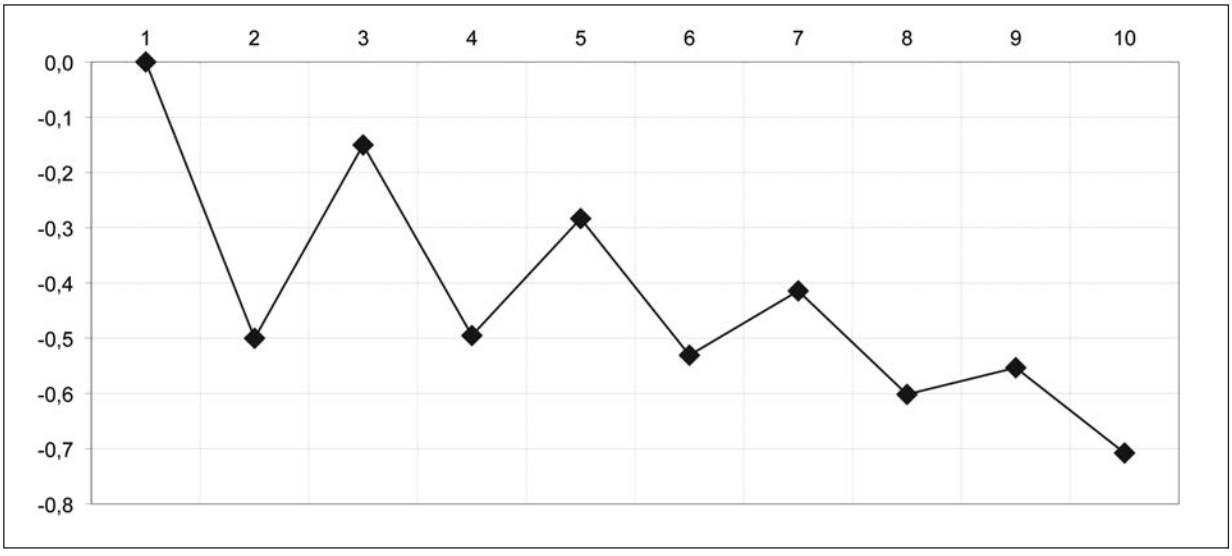


Abbildung 2: Dysregulation: Negative Ressourcenbilanz in einem sich aufschaukelnden kritischen Verarbeitungsprozess (y-Achse stellt den Zeitverlauf dar, x-Achse die Ressourcenbilanz).

ponente, der Trait-Anteil), aber auch die Umweltkomponenten bzw. die Auslösebedingungen. Im Arbeitskontext wäre dies die Arbeitsumwelt, die als Rahmen die Möglichkeiten eines Individuums vorgibt. Dies ist aber jeweils nur ein Teil.

In vielen Arbeiten wird gerade bei Burnout entweder die Ursache in der Person gesucht oder das Arbeitsumfeld belastet. Diese simplen Ursache-Wirkungsbeziehungen greifen aber zu kurz, wie das vorher dargestellte Beispiel zeigen sollte: Betrachtet man in der Rückkoppelungsschleife nur die Komponenten „Erschöpfungsgefühl" und „Belohnung", und zwar genau in dieser Reihenfolge, so sehen wir, dass mit steigender Erschöpfung auch weniger Belohnung erhalten wird. Hiermit betrachten wir den Kreislauf einmal auf ungewöhnliche Weise, das Ergebnis wirkt auf den Input, aus systemtheoretischer Sicht ist dies aber legitim. Da jeder Aspekt ein Teil eines (fast) geschlossenen Kreislaufes ist, muss man sich aber nicht wundern, dass dies mancher Theorie zuwider zu laufen scheint. Der nächste Schritt im Kreislauf führt eben einfach wieder zurück an den Anfang. Diese „Verwunderung" wird auch von Burisch (2010) zitiert und ist z. B. in Längsschnittstudien nachzulesen, in denen festgestellt wurde, dass emotionale Erschöpfung zu erhöhter Belastung führen solle (Schaufeli & Enzmann, 1998). Dies ist nicht wirklich unverständlich wenn man die vorhin beschriebenen Mechanismen eines Aufschaukelungsprozesses versteht. Wird als Bindeglied die dysfunktionale Strategie des „ich-gebe-die-Arbeit-nicht-ab" hinzugefügt, wird das kritische (dysfunktionale) Spiel noch deutlicher. Viele in der Literatur beschriebene Wirkungsgefüge-Komponenten im Burnout-Geschehen, die zur Dynamik der Dysregulation beitragen, sind in Abbildung 3 dargestellt.

Die in der Forschung genannten Risikofaktoren oder Auslösebedingungen für die Entstehung von Burnout sollen (teilweise moderiert) auf die Personen wirkend zu Fehlbeanspruchungsfolgen und zu Symptomen führen. Geschlossen wird der Kreislauf wieder, wenn man sich verdeutlicht, dass diese Symptome auf die Umwelt ebenfalls rückwirken und sie verändern (so wird eine Führungskraft auf verminderte Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters reagieren müssen, z.B. weniger oder eine andere Arbeit geben, diese neue Arbeit ist möglicherweise weniger interessant, damit fallen für die Person entscheidende Tätigkeitsressourcen aus der Arbeit weg, damit steigt das Gefühl der Frustration, ...).

Was kann daraus geschlossen werden? Die Betrachtung der einzelnen Faktoren (siehe Abbildung 3), also die Risikofaktoren der Umwelt (Belastung, ...), die Konsequenzen (Konflikte, ...) und die daraus resultierenden Symptome (die dann als „Burnout" diagnostiziert werden können) ist wichtig. Aus einer Systemsicht, die in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein wichtiges Paradigma ist, benötigt es mehr, d. h. es benötigt also die Betrachtung *aller* Faktoren *in der Interaktion*. Die Faktoren stehen auch in dauernder Rückkoppelung. Das Bild eines Burnoutprozesses im

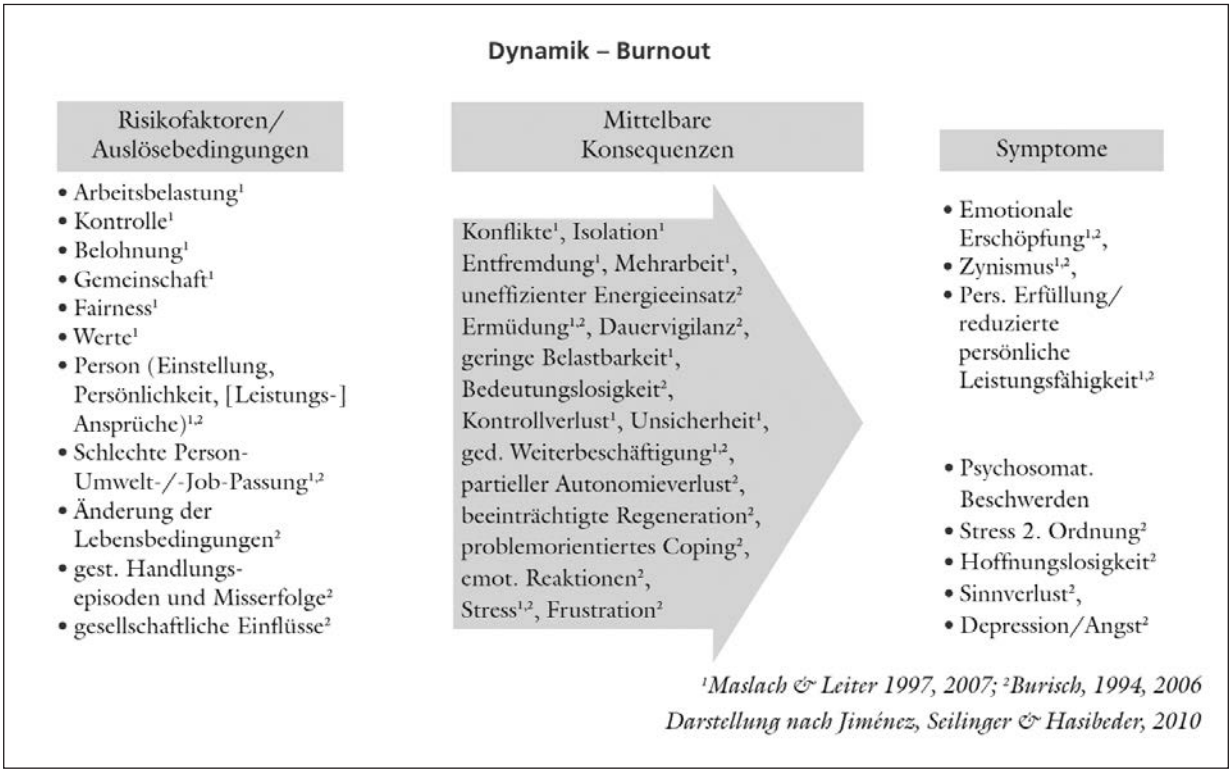


Abbildung 3: Die Burnout-Dynamik. Komponenten im Wechselspiel, die zu Burnout-Symptomen führen.

Sinne einer Dysregulation ist ein sich aufschaukelndes, instabiles System (Jiménez, 2000).

Dies bedeutet, dass personenbezogene Aspekte (kritische allgemeine Verhaltensweisen im Sinne von Traits, s. a. das Modell in Abbildung 1) als eine Komponente betrachtet werden können. Damit kann der Person geholfen werden. Dieser Ansatz ist gerechtfertigt und absolut notwendig, denn das Problem muss für eine Person schlicht gelöst werden. Daher finden sich in vielen Ratgebern, z. B. auch in den Ansätzen von Leiter und Maslach (2007) viele Lösungen für Individuen. Interessanterweise finden sich dort aber auch Vorschläge, die wieder zurück in die Organisation wirken (wenn die Person dann noch so viel Kraft aufbringt). Den individuellen Aspekten kann und soll hier weniger nachgegangen werden. Dazu finden sich an vielen anderen Stellen tiefergehende Informationen (s. a. Burisch, 2010; Lehofer et al., 2011; Leiter & Maslach, 2007). Der zweite Weg, der gerade im Sinne der Arbeits- und Organisationspsychologie wichtig ist, ist die Betrachtung der organisationalen Systemkomponenten, der „Risikofaktoren", die außerhalb der Person liegen.

4 Arbeitsumfeld-Faktoren in Organisationen (Areas of Worklife)

Die Veränderung einer Verhaltensweise einer Person kann dieser erstmals helfen. Die einleuchtende und oft empfohlene Strategie des „Nein-Sagens" mag dazu führen, dass eine Managerin keine neuen Aufgaben übernimmt, also bspw. einen Termin absagt. Wenn das System, die Organisation, jedoch nicht wirklich darauf eingehen kann oder möchte (die Managerin direkt oder indirekt drängt, die neue Aufgabe zu übernehmen), wird diese Strategie des Nein-Sagens nicht wirksam werden. Die Organisation lernt damit aber selbst nicht, neue Aufgaben richtig zu managen, damit ist sie selbst betroffen. Kann in dem Beispiel die Managerin auf Dauer nicht alle Anforderungen erfüllen und erkennt für sich nur die Lösung des Ausscheidens aus der Organisation, mag ihr das helfen. In der Organisation besteht jedoch noch immer das Problem der ungünstigen Aufgabenverteilung. Aus der Betrachtungsweise einer Organisationsentwicklung muss damit über Struktur- oder Prozessprobleme nachgedacht werden. Organisationsentwicklung wirkt für beide Seiten. Die Auflösung des Knotens und die Lösung von kritischen Strategien, die in Organisationen gegeben sind, und in die Personen verstrickt sind, hilft nicht nur der einen Person, die z. B. aufgrund einer Überlastung ausscheiden musste, sondern vor allem den nachfolgenden und lässt u. U. auch Systemschwächen bzw. Potentiale im Management erkennen.

Von den zentralen Arbeits-Umfeldfaktoren, die Burnout vermeiden oder begünstigen können, werden von Leiter und Maslach (2007, 2008) sechs Aspekte in den Vordergrund gerückt: Arbeitsumfang / Belastungen, Kontrolle, Belohnung, Gemeinschaft, Fairness, Werte. Die AutorInnen vertreten die Ansicht, dass die Missverhältnisse zwischen der Person und den Strukturen und Prozessen in der Arbeitsumwelt in den sechs Aspekten die zentral zu betrachtenden Faktoren sind. Wenn das Management angepasste Strukturen und Prozesse in der Organisation einführt, die genau diese sechs Arbeitsbereiche im Fokus haben und diese Bereiche steuern, wird das Missverhältnis verhindert und es kommt weniger wahrscheinlich zu Fällen von Burnout, Engagement wird gefördert.

Dieser Blick richtet sich also stärker auf die Prävention und die Erkennung von relevanten Faktoren in Unternehmen. Mit diesen Faktoren können neben humanorientierten Prozessen auch organisationale und ökonomische Faktoren gesteuert werden, oder einfacher gesagt: Es zahlt sich für Unternehmen aus, das Verhältnis Person-Umwelt in diesen sechs Bereichen zu verbessern.

Eine zusätzliche Sicht ist aus systemtheoretischer Seite jedoch die *Interaktion* zwischen den Faktoren. Eine noch so gewillte Person kann es schwer haben sich gut abzugrenzen, wenn die Umwelt nicht gut passt. Umgekehrt kann auch die Umwelt noch so gut vorbereitet sein und dennoch kann es zu Überbeanspruchung kommen, wenn die Person die falschen Strategien hat. Die bereits genannten Beispiele von „Teufelskreisen" zeigen, dass bei einem Zusammentreffen beider Faktoren das Risiko für Burnout immens steigt.

5 Person – Umwelt – Interaktion. Dynamische Verhaltenssequenzen

Personen wählen Copingstrategien, die sie bereits kennen und erfolgreich eingesetzt haben. Aufgrund der Wahrnehmung und Analyse einer Situation (Interpretation, Bewertung, Handlungsvorbereitung) werden die Verhaltensweisen gesetzt und wieder neu bewertet (Bartling, Echelmeyer & Engberding, 1998). In Stresssituationen wird noch stärker auf bekanntes Verhalten zurückgegriffen, daher kann von einem sich verfestigenden Schema ausgegangen werden.

Betrachtet man die Verhaltensweisen, die Burnout begünstigen oder dem Burnoutrisiko entgegenwirken, so zeigen sich (s. Jiménez, Hasibeder & Seilinger 2011, 2009):

- Kritische Erholungsstrategien
- Perfektionistische Strategien
- Suche nach Erholung

- Rückzug, Unterstützungssysteme
- Kontrolle, Tätigkeitsspielraum

Jede Verhaltensweise kann daraufhin analysiert werden, ob sie Belastungen senkt und Ressourcen erhöht. Die Verhaltensweisen können mit einer Person trainiert werden. Diese Sichtweise ist jedoch zu einfach. Die „freiwillige Selbstausbeutung" (Burisch, 2010), die schon zur Selbstverständlichkeit wird, wie z. B. „… habe ich Arbeit mit nachhause genommen, um mir Luft für den nächsten Tag zu schaffen" ist nicht alleine durch ein Verhaltenstraining mit einem Individuum zu lösen. Die Person kann zwar selbst entscheiden, ob sie die Arbeit mittnimmt oder sie am nächsten Tag erledigt. Das von Peters (2006) genannte Beispiel des „Krokodils" zeigt es jedoch auf: Nicht der äußere Druck durch das Unternehmen ist ausschlaggebend, sondern in vielen Fällen sind es indirekte Zwänge: Wer nicht mitmacht in dem Spiel, schadet den KollegInnen und dem Unternehmen, die Konkurrenz (das Krokodil am Horizont) ist dann erfolgreicher und möglicherweise geht das eigene Unternehmen dann unter.

Die dysfunktionalen Strategien sind daher sowohl in der Person als auch in der Organisation zu suchen. Eine ambivalente Doppelbotschaft wird möglicherweise von der Führung selbst nicht als solche erkannt. Daher ist eine Veränderung der Verhaltensweisen nachhaltig nur über beide Wege und v. a. auch durch die Veränderung des Systems möglich.

Einer betroffenen Person hilft diese Botschaft zuerst wenig. Daher kann für eine erste Intervention nach einer individuumsorientierten Analyse bzw. Diagnose dieser Ansatz nur teilweise genutzt werden. So wird auch bei Lehofer et al. (2011) vorgeschlagen, dass zuerst von der Person ausgegangen werden soll, um eine erste Entlastung von Betroffenen zu erzielen. Ein Herausnehmen aus der Situation ist möglich; aber auch eine Maßnahme, die parallel zum Verbleib in der Arbeitstätigkeit gemacht wird, kann sinnvoll sein. Dies betrifft die mögliche Behandlung des Burnout-Syndroms im System. Der häufigste Fall ist, dass die Person bei einer starken Burnout-Symptomatik krankgeschrieben wird und damit aus dem System der Organisation fällt. Dann kann es zu einer nächsten kritischen Situation kommen: Der Wiedereintritt oder der Wechsel der Person in eine andere Firma oder Arbeitsplatzsituation. Letzteres, der Wechsel, ist in vielen Fällen ein Neuanfang. Kritischer ist für beide Seiten ein Wiedereinstieg, denn hier müsste aus organisationspsychologischer Sicht erst geprüft werden, ob und welche Wirkungsgefüge gefunden werden können, die sowohl bei dieser Person als auch bei anderen eine Burnout-Symptomatik hervorrufen können. Welche Interventionen sind in der Organisation sinnvoll, hilfreich, für beide Teile vertretbar und auch erfolgreich?

6 Praktisch: Prävention und Erkennung von BO-Faktoren in Unternehmen, Intervention

Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen benötigen eine gute Analyse. Welche Bereiche und Ebenen müssen für nachhaltige Maßnahmen in Unternehmen, die sowohl den Menschen physisch und psychisch helfen, als auch der Organisation ökonomisch dienen, analysiert werden? Aus den vorangegangenen Darstellungen sollte deutlich geworden sein, dass dies sowohl auf Personen-Ebene als auch auf organisationaler Ebene erfolgen muss. Erste einfache Möglichkeiten sind aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive die Erhebung der psychischen Belastung, von Fehlbeanspruchungsfolgen, der Motivations- und Engagement-Lage, des Arbeitsplatzumfeldes und auch, für Burnout zentral, der dysfunktionalen Interaktions-Strategien der Personen.

Eine solche Analyse stellt eine ganzheitliche Betriebsanalyse unter Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation (MTO-Analyse, s. Ulich, 2005; Ulich & Wülser, 2012) dar. Dies kann in der Praxis auch mit Hilfe einer Befragung erfolgen (in vielen Fällen im Rahmen von MitarbeiterInnenbefragungen) und tiefergehend mit beobachtungsbasierten Arbeitsanalysen durchgeführt werden. Arbeitspsychologisch wird damit einerseits das Burnout-Risiko mit weiteren kritische Dimensionen erfasst. Andererseits kann eine weitere Auswertung die organisationsbezogenen Strategien deutlich machen, um daraus Handlungsfelder abzuleiten.

Die Erfassung von Burnout kann durch unterschiedliche Instrumente erfolgen. Wenn es um die Diagnostik geht, so schlagen Lehofer et al. (2011) eine Reihe von sich ergänzenden Instrumenten vor, so z. B. das bekannteste davon, das Maslach Burnout Inventory (MBI, Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996; deutsche Version Büssing & Glaser, 1998). Für die Erfassung des aktuellen *Status* der Erholungs-Beanspruchungs-Balance (siehe Abbildung 1) erlaubt das Instrument des Erholungs-Belastungsfragebogens der Arbeit (EBF-Work, Jiménez & Kallus, 2010 a, 2010 b) die Analyse der Arbeitsumgebung, der Arbeitsbedingungen und der Ressourcenbewertung gezielt auf Personenebene und auf Organisationsebene.

Dysfunktionale *Strategien* zu erfassen, die auch organisational verstärkt werden, ist für Präventionsmaßnahmen sehr wichtig. Auch wenn die „Ampel" des Burnout-Risikos noch Grün oder Gelb zeigt, müssen im Vorfeld bereits erste Anzeichen und kleine Verhaltensänderungen erkannt werden. Diese dynamischen Verhaltensweisen in Reaktion auf die Umwelt werden mit dem DSB, Dynamic Sequences of Behaviour (Jiménez, Hasibeder & Seilinger, 2011, 2009) mit verschiedenen Dimensionen erfasst. Daraus können wieder sowohl

auf Personen-Ebene als auch für die Organisation Handlungen und Interventionen abgeleitet werden.

7 Arbeits- und Organisationspsychologische Wege für Unternehmen

Unternehmen benötigen Leistung um ökonomisch erfolgreich zu sein. Selbst ein Non-Profit-Unternehmen muss auf lange Sicht Erfolge haben, um Beschäftigung bieten zu können und sein Klientel zu betreuen. Daher ist es eine unternehmensevolutionäre Notwendigkeit zumindest Energie zu erhalten, um nicht selbstausbeutend zu agieren. Dies gilt für die einzelne Person und die gesamte Organisation.

Die hier dargestellte systemtheoretische Sicht zu Burnout hat daher beide Aspekte *in der Interaktion* im Fokus. Möglicherweise deutlicher als in anderen Konzepten werden hier beide Ebenen in der Interaktion in den Mittelpunkt gestellt: Strategien der Personen *und* der Organisation sollten analysiert *und* verbessert werden. Das Widerstreben im Führungsbereich, aus Burnout-Fällen auf die Organisation zu schließen, ist verständlich. Die Organisation nimmt sich aber Möglichkeiten, wenn die Interaktion Person und Arbeitsumfeld nicht beachtet wird. Aus eigener Erfahrung aus Beratungsfällen kann gezeigt werden, dass es sehr wichtig ist, dass eine Organisation die Burnout-Problematik ernst nimmt. Die MitarbeiterInnen der Firma erkennen, dass der „Burnoutfall" unterstützt wird und an der Gesamtlösung (auch für sie selbst) gearbeitet wird.

Ist der Begriff Burnout also notwendig? Geht es um die Diagnose von Burnout als kritischen psychischen Zustand im Endstadium, hier sind einige Punkte durchaus noch heftig diskutiert und umstritten (Burisch, 2010; Glaser, 2012; Maslach, 2011). Wir müssen darüber hinaus blicken, auf die Prozesse, und damit durchaus auch den Begriff Burnout für präventive Arbeit nutzen. Da wir im Verlauf des gesamten Komplexes, der mit Burnout verknüpft wird, sehen, dass immer die Personen und die Umwelt betroffen sind, müssen wir die Eigenheiten des Syndroms beachten. Aus der Sicht des „Grazer Modells" von Burnout (s. Jiménez & Kallus, 2008, 2010 b) geht es um die Dysregulation: die Verhaltensweisen von Personen verstärken sich (auch durch die Umwelt) und es kommt zu einer kritischen Ressourcenbilanz. Im Sinne einer nachhaltigen Verhältnisprävention ist es notwendig, nicht nur den typischen „Stress" in den Vordergrund zu rücken, sondern die Interaktionen zwischen Personen und Organisation. Davon profitieren alle Seiten, denn das Ziel sollte immer noch (wie in den Anfängen der psychologisch orientierten Arbeitswissenschaft) eine humane Arbeitswelt sein. Es geht um das gemeinsame Ziel von Unternehmen und MitarbeiterInnen, ökonomisch erfolgreiche Organisationen zu erreichen. Dies bietet dem Menschen einen guten, die Person und die Persönlichkeit förderlichen Arbeitsplatz.

Literatur

Bartling, G., Echelmeyer, L. & Engberding, M. (1998). *Problemanalyse im therapeutischen Prozess. Leitfaden für die Praxis.* Stuttgart: Kohlhammer.

Bischof, N. (1998). *Struktur und Bedeutung. Eine Einführung in die Systemtheorie.* Bern: Huber.

Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung.* Berlin, Heidelberg: Springer.

Büssing, A. & Glaser, J. (1998). *Managerial Stress und Burnout. A Collaborative International Study (CISMS). Die deutsche Untersuchung (Bericht Nr. 44).* München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.

Glaser, J. (2012). Prävention von Burnout durch Arbeitsgestaltung. *Psychologische Medizin, 23* (4), 26-32.

Jiménez, P. (2000). Job Satisfaction And Burnout From A Cybernetic View - An Integrative Model, First Project-Results. *International Journal of Psychology, 3/4* (35), 309.

Jiménez, P. (2011). *Burnout. Modelle, Erfassungsmethoden und Präventionskonzepte aus Arbeits- und Organisationspsychologischer Sicht.* 11. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Gmunden.

Jiménez, P. (2013). *Gesundes Führen: Wie können Sie als gesund führende Führungskraft die Teamgesundheit günstig beeinflussen.* Internationale Fachtagung Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden im Team. 05.04.2013. Graz, Österreich.

Jiménez, P. & Dunkl, A. (2013). *Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zu Beanspruchungen in Österreich.* Unveröffentlichte Daten.

Jiménez, P., Eibel, K., Kallus, K. W. & Hoffmann, P. (2011). *Stress and Recovery in older workers – Specific Effects of Age and Gender.* 15th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology, Maastricht.

Jiménez, P., Hasibeder, J., & Seilinger, B. (2009). „Dynamic Sequences of Behaviour" (DSB), Entwicklung und Überprüfung eines Inventars zur Erkennung von Prozessen, die zu Burnout und Innerer Kündigung führen. In C. Korunka, E. Kirchler, & H. Ulferts (Hrsg.), *Entscheidungen und Veränderungen in Arbeit, Organisation und Wirtschaft*. 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGP). Abstract und Programm (1st ed., p. 190). Wien: facultas wuv universitätsverlag.

Jiménez, P., Hasibeder, J. & Seilinger, B. (2011). *The early steps into burnout – The „Dynamic Sequences of Behavior", (DSB), a tool for detecting early stages of burnout and inner withdrawal in working behavior.* The 12th European Congress of Psychology, Istanbul.

Jiménez, P. & Kallus, W. (2008). *Ressourcen-Beanspruchungs-Analyse in der Arbeit. Der Erholungs-Belastungsfragebogen für die Arbeitswelt. Aktuelle EBF-Work Versionen für Screening, Organisationsdiagnose und individuelle Erholungs- und Beanspruchungsanalyse.* Poster presented at the 8. Wissenschaftliche Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie, Linz.

Jiménez, P. & Kallus, K. W. (2010 a). *Der Erholungs-Belastungs-Fragebogen in der Arbeitswelt, EBF-Work.* Manual. Graz: Karl-Franzens-Universität Graz.

Jiménez, P. & Kallus, K.W. (2010 b). *Analysis of Resources and Strain at Work.* The Recovery-Stress-Questionnaire for Work (RESTQ-Work). Versions for screening, organizational and individual Recovery-Strain-Analysis. 27th international Congress of Applied Psychology, Melbourne.

Jiménez, P., Seilinger, B. & Hasibeder, J. (2010). *„Dynamic Sequences of Behaviour" (DSB). Development of an inventory for the analysis of processes which can lead to burnout and inner emigration.* 27th international Congress of Applied Psychology, Melbourne.

Kallus, K. W. & Kellmann, M. (2000). Burnout in Athletes and Coaches. In Y. L. Hanin (Ed.), *Emotions in Sports* (S.209-230). Champaign. Ill.: Human Kinetics.

Kallus, K. W. & Uhlig, T. (2001). Erholungsforschung: Neue Perspektiven zum Verständnis von Stress. In R. K. Silbereisen & M. Reitzle (Hrsg.), *Psychologie 2000. Bericht über den 42. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Jena,* 364-379.

Lehofer, M., Glehr, R., Haring, C., Jiménez, P., Kasper, S., Lalouschek, W., Marksteiner, J., Musalek, M., Sperner-Unterweger, B., Titscher, G. & Weiss, E. (2011). Burnout & Depression. Ein Leitfaden zur Prävention, Früherkennung und Behandlung. Experten-Statement. *Internationale Zeitschrift für ärztliche Fortbildung, 9*, 2-12.

Leiter, M. P. & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration, 21,* 472-489.

Leiter, M. P. & Maslach, C. (2007). *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern.* Wien: Springer.

Mann, H., Schiffelgen, H. & Froriep, R. (2000). *Einführung in die Regelungstechnik. Analoge und digitale Regelung, Fuzzy-Regler, Regler-Realisierung.* München: Hanser Lehrbuch.

Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 20* (1), 47-52.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). JOB BURNOUT. *Annual Review of Psychology, 52,* 397-422.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology, 93* (3), 498-512.

Peters, K. (2006). *Krokodilsprobleme. Nachträgliche Erläuterungen zur Theorie der Indirekten Steuerung. Zur Vorbereitung des ‚Forums 1' der 4. Jahrestagung des „Forum Neue Politik der Arbeit" am 3./4. März 2006 in Berlin.* PDF-Datei: http://klauspeters.com/s/2006c_Krokodilsprobleme.pdf. Version: 2013-04-14.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual (3d Ed.).* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis.* London, Philadelphia: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International 14* (3).

Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie.* Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Korrespondenz-Adresse:
Dr. Paul Jiménez
Karl-Franzens Universität Graz
Institut für Psychologie
Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie
Universitätsplatz 2/DG
A-8010 Graz
paul.jimenez@uni-graz.at