



PROF. DR. WOLFGANG SEIDEL

Burnout

Erkennen, verhindern,
überwinden

Die eigenen Emotionen
steuern lernen

Wie neueste
Erkenntnisse helfen

Prof. Dr. Wolfgang Seidel
Burnout

Prof. Dr. Wolfgang Seidel

Burnout

Erkennen, verhindern, überwinden

Die eigenen Emotionen steuern lernen

Wie neueste Erkenntnisse helfen

humboldt

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86910-323-5 (Print)

ISBN 978-3-86910-439-3 (PDF)

Der Autor: Schon während seiner Zeit als Chefarzt der allgemeinchirurgischen Abteilung eines Krankenhauses war für Wolfgang Seidel der psychologisch kompetente Umgang seiner Mitarbeiter mit den Patienten und Angehörigen ein Schwerpunkt seiner innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen. Im Ruhestand beschäftigt sich Wolfgang Seidel intensiv mit der Emotionspsychologie. Er ist Autor einschlägiger Bücher wie dem Ratgeber „Emotionale Kompetenz“ oder dem fachlichen Leitfaden „Emotionspsychologie im Krankenhaus“. Seidel kennt als ehemaliger ärztlicher Direktor eines Lehrkrankenhauses sehr gut den Stress des modernen Berufslebens, der in der Argumentation heutiger Ratgeber zum Burnout die zentrale Position einnimmt. Aber er rückt die psychische Belastungsfähigkeit der Menschen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Auf dem Boden dieser menschlichen Beurteilung des Burnout-Prozesses macht der erfahrene Schulmediziner realistische und auch für den Laien praktikable Vorschläge zur Vorbeugung und Hilfe.

Originalausgabe

© 2011 humboldt

Eine Marke der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover
www.schluetersche.de
www.humboldt.de

Autor und Verlag haben dieses Buch sorgfältig geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Lektorat: wort + tat, Linda Strehl, München
Covergestaltung: DSP Zeitgeist GmbH, Ettlingen
Innengestaltung: akuSatz Andrea Kunkel, Stuttgart
Titelfoto: Shutterstock /discpicture
Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig
Druck: Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe

Hergestellt in Deutschland.

Gedruckt auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Inhalt

Einführung: das Wichtigste in Kürze	10
Eine moderne Zivilisationserscheinung	11
Was ist das: „Burnout“?	12
Die äußeren Umstände	14
Sechs Phasen der fortschreitenden Verschlimmerung	17
Burnout als „Ausbrennen“	19
Fehlerhafte Prozesse in einem Netzwerk	20
Das Zusammenspiel von Persönlichkeit und Umwelt	23
Grenzen für unsere geistige Anpassungsfähigkeit? . .	24
Auch die emotionalen Systeme müssen dazulernen. .	28
Stress und Selbstzweifel als Hauptprobleme	29
1 Der Weg in den Burnout	32
Fallbeispiele: drei Schicksale	32
Jahrelange Überaktivität steht oft am Anfang	34
Selbstzweifel	35
Es trifft nicht nur die, die besonders aktiv sind	37
Persönlichkeitsveränderung: anfangs schwer zu erkennen	41
Auch Arbeitslosigkeit kann hochgradiger Stress sein	42
Leistungseinbußen durch Unsicherheit und Hoffnungslosigkeit	44
Wenn nichts mehr geht, ist ein Arzt nötig	46
Begleitphänomene: psychosomatische Erkrankungen	48
Hilflosigkeit in der Schlussphase	49

2 Burnout verändert die Persönlichkeit	52
Das Selbstbewusstsein lebt von Erinnerungen und Selbstwertgefühl	52
Das Selbstwertgefühl ist unsere Meinung von uns selbst	55
Selbstkritik hilft bei der Anpassung an die soziale Umwelt	56
Zweifel verneint, Selbstzweifel macht unsicher	57
Die inneren Einstellungen setzen die Maßstäbe	60
Nicht angepasste Einstellungen machen unsicher . . .	64
Mit der Selbstständigkeit verliert man auch den Lebensmut	67
Es gibt keine typische „Burnout-Persönlichkeit“	69
3 Äußere Ursachen spielen immer mit: moderne Stressoren	75
Meist überlastet: die Aufmerksamkeitsfunktion des Gehirns	76
Immer im Hintergrund: die Wachsamkeitsfunktion	79
Die veränderte Qualität der psychischen Belastung	81
Individualismus und Pluralismus: nicht nur Vorteile	83
Auch viele kleine Ablenkungen bedeuten Stress	85
Mobbing und das unterdrückte Freiheitsstreben	88
Innere Emigration mit Verstand oder mit Gefühl . . .	90

4 Prozess oder Krankheit?	95
Bei allen Erkrankungen ist immer auch das Gehirn beteiligt	95
Prozess oder Krankheit? Im Zweifel den Arzt fragen!	99
Früherkennung: Eine starke Veränderung der Persönlichkeit ist verdächtig	101
Leistungsminderung zwingt zum Innehalten	104
Was ist eigentlich „seelische Kraft“?	106
Ein Jobwechsel kann die beste Therapie sein	111
Wenn Zweifel am Weltbild nagen	113
5 Gefühle: ihre Rolle beim Burnout	118
Emotionen organisieren Körperfunktionen für Spezialaufgaben	119
Emotionen dienen auch als Bewertungssystem	120
Der Mensch ist nicht nur ein Verstandeswesen	124
Sekundäre Gefühle: Kombinationen aus einem Begriff und dem Gefühl dazu	126
Ungünstige emotionale Marker	128
Selbstzweifel contra Hoffnung und Lebenskraft	131
6 Mit psychischem Stress umgehen	134
Psychischer Stress und seine Folgen	135
Angst: der wichtigste psychische Stressor	137
Nicht aufgearbeitete Probleme	139
Weniger Herzinfarkte durch Aufsatzschreiben	141
Was hilft: die Aktennotiz oder das Tagebuch	143

7 Was motiviert: Stimmung und angeborene Bedürfnisse	146
Gute Stimmung bewirkt allgemeine Motivation	147
Wer schlechte Stimmung vermeidet, vermeidet auch viele Zweifel	152
Achtung bei gehäuften Selbstzweifeln	154
Antriebslosigkeit lähmt die Entschlusskraft	155
Dem Pflichtbewusstsein gerecht werden	157
Der Rat zur guten Tat: einfach, aber wirksam	161
Die Stimmung – eine Frage der Hormone	163
Angeborene Bedürfnisse veranlassen Aktivität	165
Wenn gewohnte Aktivitäten ausbleiben	167
Alarmsymptom Rauschmittel	170
8 Optimismus, Pessimismus und die Selbstkritik	176
Drei Dimensionen des Temperaments	177
Optimisten sind erfolgreicher, Pessimisten kritischer	179
Die Strategie der Optimisten: positiv denken	181
Selbstkritik nutzen, um besser zu werden	182
9 Hilfe und Vorsorge	187
Der MBI als Eignungstest vor Berufsbeginn	187
Rechtzeitig Maßnahmen ergreifen	188
Wer an sich arbeiten will, braucht Ausdauer	189
Lernen und Abstrahieren sind Spitzenfähigkeiten	191
So kann man sein Verhalten von Grund auf ändern	193

Zeit und Kraft in die eigene psychische Gesundheit investieren	194
Miteinander reden	196
Echte menschliche Fürsorge hilft	197
Übersicht: Darauf müssen Sie achten	199
Lesetipps	205
Register	209

Einführung: das Wichtigste in Kürze

Liebe Leserin, lieber Leser,
lassen Sie mich überlegen: Wenn Sie dieses Buch über Burnout in die Hand nehmen, gibt es vier Möglichkeiten. Die erste ist: Sie kennen einen Menschen, von dem Sie glauben, dass er gefährdet oder schon in den Prozess verwickelt ist, und wollen ihm irgendwie helfen. Die zweite Möglichkeit ist, dass Sie fürchten, selbst betroffen zu sein, weil gewisse Umstände darauf hinweisen könnten. Nun suchen Sie Informationen zu Ihrer Beruhigung oder zur Bestätigung. Sie wollen notfalls auch vorbeugend gegensteuern können. Als dritte Möglichkeit rechne ich mir aus, dass Sie sich ganz gesund und normal fühlen und auch keinen Betroffenen kennen, dass Sie aber Ihre Lebensweise immer gesund und risikoarm einrichten und nun auch unnötigen Gefahren für Geist und Gemüt aus dem Wege gehen wollen.
Gut! In allen drei Fällen ist dieses Buch für Sie geschrieben. Sie sollen ohne alle Fremdworte und ohne ausgefallenes Spezialwissen erfahren, worum es geht. Schrittweise werden Sie in alles Wesentliche über Burnout eingeführt. Sie werden dann einige sehr interessante psychologische Prinzipien kennenlernen. Und daraus werden sich praktikable Hilfsmöglichkeiten ergeben.

Und die vierte Möglichkeit? Es könnte sein, dass Sie bei diesem Thema kein Laie sind. Dann wissen Sie vieles, was in den Kapiteln 1, 3 und 4 dargestellt wird. Bei den weiteren emotionspsychologischen Erklärungen zum Burnout-Phänomen werden Sie jedoch Argumente angeführt finden, die in der gegenwärtigen Literatur nicht stehen. Ich empfehle Ihnen, zunächst im zweiten Kapitel meine Deutungen zur Ausgangspersönlichkeit kennenzulernen und dann die spezielleren Ausführungen ab Kapitel 5 durchzusehen.

Eine moderne Zivilisationserscheinung

Burnout ist eine *Krankheit unserer Zeit*. Gehetzte Menschen, die mit Problemen in ihrer Umwelt nicht zurechtkamen und daran verzweifelten, hat es zwar auch im Altertum gegeben. Dafür hat man Belege gefunden. In den letzten beiden Jahrhunderten wurde die Zahl der Gehetzten jedoch immer größer. Die Ärzte sprachen von „Neurasthenie“, also einer generellen Schwäche des Nervenkostüms oder der seelischen Kräfte, später auch von „Psychasthenie“, die häufig einherging mit Ermüdung, Ängstlichkeit, Kopf- und anderen Schmerzen, Schlaf- und Konzentrationsstörungen bis zur Arbeitsunfähigkeit. Und sie wunderten sich, dass die *Depression* im 20. Jahrhundert besonders bei Frauen immer häufiger wurde. Die Neurasthenie galt schon vor 100 Jahren als typische Lehrererkrankung.

Sie hatte keinen sonderlich guten Ruf, sondern war eher ein Tabuthema. Kaum einer wird gerne von sich behauptet haben, dass er darunter leide.

Das ist ganz anders beim Burnout, der seit etwa 40 Jahren zunehmend häufig diagnostiziert und diskutiert wird. Beim Burnout wird den *äußeren Umständen*, also besonders den *Arbeitsbedingungen* ein wesentlicher Anteil am Entstehen zugesprochen. Das löst bei den Mitmenschen Mitleid und Hilfsangebote aus, man gewinnt sogar eine gewisse Achtung, weil man die schwierigen Umstände so lange aushalten musste. Gerade die Soziologie und speziell die Arbeitsmedizin haben bis heute wesentlich zur Sammlung von Befunden bei wahrscheinlich Betroffenen beigetragen und die vielen äußeren Einflussfaktoren analysiert. Sie bemühen sich natürlich zudem, die vermutlich schädlichen, Stress erzeugenden Umstände, sogenannte Stressoren, auszuschließen oder wenigstens abzumildern.

Was ist das: „Burnout“?

Was versteht man denn überhaupt unter „Burnout“? Die Fachleute sind sich noch nicht einig. Das liegt daran, dass sowohl die Gehirne der Beteiligten als auch die Umwelt, von der sie gestresst werden, ungeheuer komplex sind. Und es liegt daran, dass der sehr variable Burnout-Prozess schleichend, fast unmerklich beginnt und über lange Zeit fortschreitet, und zwar nach ganz individuellen Bedingun-

gen, die ebenso stark variieren wie die Umwelt. Auch ist man sich noch unklar darüber, ob und inwieweit andere, ähnliche Prozesse wie etwa Mobbing oder Stressfolgen vom Burnout abzugrenzen sind.

Man sollte die entscheidenden *Ursachen* wohl vorrangig in der *Umwelt* suchen. Ich werde zeigen, dass in den vergangenen 40 Jahren, in denen das Phänomen aufgetreten ist und stark zugenommen hat, einerseits die Technik einen enormen zusätzlichen Druck auf viele Menschen ausübt. Ich werde aber auch betonen, dass genau in dieser Zeit der zunehmende Individualismus und der Anspruch auf Selbstverwirklichung bei vielen Menschen zu Isolation, Einsamkeit und psychischer Belastung führten.

Äußere Ursachen bedingen ohne Zweifel die auffällige Häufung derartiger Prozesse in unserer Zeit. Sie können auslösend oder verstärkend schuldig sein. Man hat eine riesige Zahl von ihnen eingehend analysiert, und man kann einige eindeutig als Verursacher ausmachen. Aber ihre Elimination hilft im fortgeschrittenen Zustand eines Burnout nicht mehr: Der seelische Prozess hat sich offensichtlich verselbstständigt.

Neben den äußeren Ursachen ist natürlich die *Persönlichkeit* des Betroffenen der zwar komplizierte, aber übersehbare Schauplatz, auf dem sich der Burnout-Prozess abspielt. Ich werde zeigen, dass die vielen Ursachen an wenigen wichtigen Psychomechanismen angreifen. Für das Verständnis des Prozesses und für Bemühungen um Vorbeugung oder Hilfe ist es besser, von diesen heute schon einigermaßen

verstandenen Funktionen des Gehirns und nicht von den Ursachen auszugehen.

Vielerlei Stress kann die Ursache sein. Aber das Gehirn ist der Schauplatz des Geschehens „Burnout“, und die Persönlichkeit und ihre Aktionen sind das, was sich ändert.

Anfangs handelt es sich um einen Zustand allgemeiner, besonders aber *geistiger und gefühlsmäßiger Erschöpfung*. Das Gehirn kann man nämlich ähnlich überfordern wie die Muskeln. Aber dann können auch Regelkreise des Verhaltens ähnlich überstrapaziert werden wie solche des Stoffwechsels. Selbstvertrauen, Zielstrebigkeit und Interesse an der Arbeit gehen verloren. Es kommt zu *Unruhe* und *Anspannung*; später tauchen auch soziale Schwierigkeiten auf. In einer *Abwärtsspirale* stellt man schrittweise den Verlust des Lebenswillens fest, schließlich Verzweiflung bis zur Depression.

Die äußeren Umstände

Der Burnout-Spezialist Mathias Burisch (siehe Lesetipps) notiert 130 *Symptome*. Das sind reichlich viele für ein einziges krankhaftes Geschehen. Wenn die Fachärzte eine Theorie bilden oder gar die Erkrankung bei einem Patienten erkennen wollen, dann ist so eine Fülle hinderlich

und verwirrend. Bei näherem Betrachten ergibt sich ein Teil der Vielseitigkeit der krankhaften Reaktionen aus der großen Zahl von „Gegenspielern“, die alle als Stressoren, also als ursächliche Belastungsfaktoren einwirken können. Aber manche Forscher haben auch vermutet, dass mehrere ähnliche Verlaufsformen vorliegen könnten, die die Wissenschaft noch von einander trennen muss.

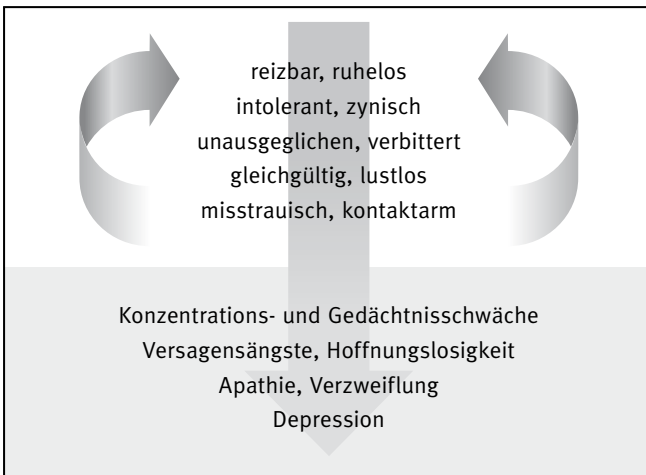


Abb. 1: Burnout-Verlauf: Die Anfänge sind wieder umkehrbar, ständiger schwerer Psychostress (z. B. Mobbing) kann jedoch zu schweren seelischen Problemen führen. In der oberen Hälfte der Abbildung befinden sich Stressfolgen, die sich wieder zurückbilden. Ab einer gewissen Stärke (unterer schraffierter Bereich) stellt man schwere Persönlichkeitsveränderungen fest. Dann ist eine professionelle Therapie notwendig. Jedoch auch in leichteren Fällen ist Wachsamkeit und schnelle Hilfe angezeigt.

Äußere Umstände können einen Menschen „prägen“. So ändert sich das Verhalten im Verhältnis zu Freunden und Bekannten, gegenüber den Arbeitsbedingungen, gegenüber den Vorgesetzten oder den Kollegen, in Bezug auf die selbstgewählten oder die gestellten Aufgaben oder auch auf die Freizeitgestaltung. Der Charakter kann sich auffallend und beängstigend ändern, wenn die Einwirkungen sehr stark sind oder die Persönlichkeit besonders sensibel. Das könnte auch im Stress der Fall sein. Ein anderer Grund für die große Zahl der Symptome ist natürlich der lange Verlauf, in dem eine Persönlichkeit über viele Stufen hinweg völlig verändert wird. In den ersten Kapiteln des Buches werde ich auf diese Wirkbeziehungen näher eingehen.

Mit Burnout wird vermutlich viel bezeichnet, das diesen Namen nicht verdient, also z. B. nachvollziehbare Folgen von Überarbeitung oder Stress, die nach einer angemessenen Erholungszeit auch ohne besondere Therapie wieder zurückgehen. Andererseits sind sich die medizinischen Fachleute auch noch nicht einig, welche Arten der Wesensveränderungen tatsächlich einer einheitlichen Krankheit entsprechen. Vielleicht wird man eines Tages mehrere verschiedene Krankheitsverläufe auseinanderhalten können. Einige Fachleute sprechen daher von einem Burnout-Syndrom. Sie meinen damit eine ganze Gruppe ähnlicher Veränderungen.

So gibt es noch Schwierigkeiten, Burnout überhaupt als Krankheit anzuerkennen. Aber man wird zu Ergebnissen kommen müssen trotz der Schwierigkeiten, die sich z. B.

durch den schleichenden Beginn, den langen Verlauf und auch die lange Dauer mancher Behandlung ergeben. Sicher ist nämlich heute schon, dass die Zahl der Betroffenen rasch zunimmt. Ich werde im vierten Kapitel den Verlauf des Prozesses noch einmal kritisch beleuchten: Meiner Ansicht nach sollte man wenigstens in denjenigen Stadien des Burnout von einer *Krankheit* sprechen, in denen ein Arzt hinzugezogen werden muss.

Sechs Phasen der fortschreitenden Verschlimmerung

In der psychologischen Forschung wurde der Burnout-Prozess wiederholt in verschiedene *Phasen* eingeteilt. Allerdings werden bei derartigen Einteilungen nur die beobachteten Symptome geordnet. Über interne Ursachen oder psychische Zusammenhänge sagen sie wenig aus. Daher gibt es noch Abweichungen, aber die Einteilung ist hilfreich, wenn man nachvollziehen will, wie Betroffene immer tiefer in einen förmlichen Strudel psychischer Problematik hineingetrieben werden. Den Weg durch diese Phasen werden Sie gleich im ersten Kapitel an drei Beispielen miterleben (siehe auch Abbildung 2 auf Seite 39 und Abbildung 3 auf Seite 47).

Warum drei Beispiele? Im Rückblick auf viele Verlaufsbeobachtungen stellt man fest, dass mancher Betroffene anfangs eher zu viel Energie, Ehrgeiz, Leistungswillen gezeigt hat.

Wer sich zu viel vornimmt, wird an seine Grenzen stoßen. Das Erkennen dieser Selbstüberforderung und die rechtzeitige Beschränkung gelingen oft nicht. Diese Phase einer anfänglichen Hyperaktivität, also eines überbordenden Tatendranges ist auffallend, aber nicht die Regel. Häufiger werden ganz normale Mitmenschen mit einem für sie überwältigenden Stress konfrontiert. Sie versuchen zunächst, mit den Belästigungen fertig zu werden oder sie zu verdrängen. Ohne es selbst zu merken, werden sie dann aggressiv, zynisch, später nervös und kraftlos, enttäuscht. Viele greifen zum Alkohol, dem allgemein bewährten Mittel, um (Versagens-)Ängste zu betäuben.

Auf die Phase der Enttäuschung folgt dann meistens eine Phase der Lustlosigkeit und der Antriebsschwäche mit Gleichgültigkeit und entsprechenden Misserfolgen. Es schließt sich daran eine Phase an, die durch Hoffnungslosigkeit gekennzeichnet ist: Der Betroffene traut sich keine Leistung mehr zu und macht dadurch alles noch viel schlimmer. Körperliche Beschwerden aller Art können früh hinzutreten. Sie begleiten meistens eine weitere Phase mit echten Funktionsdefiziten, in der der Betroffene also seine Aufgaben nicht mehr so löst, wie man es von ihm bisher erwarten durfte. Er leidet unter Konzentrationsschwäche und Erschöpfung. Schließlich führt die Krankheit in die Endphase mit Verzweiflung, Hilflosigkeit und Depression.

Bereits diese Vorausschau auf das erste Kapitel lässt erahnen, dass man mit dem Begriff Burnout nicht spaßen sollte, sondern dass man beim Verdacht auf das Vorlie-

gen eines solchen Prozesses unbedingt hellhörig und aktiv werden muss. Sicher kennen auch Sie einen Menschen, der einmal „einen Burnout hatte“.

Der bedrohlich abwärts gerichtete Verlauf muss *keine Einbahnstraße* sein. Auf jeder Station kann man wirksam helfen, und: je früher, desto besser!

Burnout als „Ausbrennen“

Wir wissen inzwischen, dass der als Burnout bezeichnete Prozess ohne Hilfe fast schicksalsmäßig verläuft, ähnlich wie eine *chronische Erkrankung*, also wie die Zuckerkrankheit oder ein Nierenleiden oder gar wie ein Tumor oder unerbittlich wie Alzheimer. Die psychische Verfassung der Betroffenen verschlechtert sich meist über Jahre hinweg, wenn kein gutes Mittel gefunden wird oder die Hilfe nicht fachgerecht ist. Irgendwann kann der Betroffene nicht mehr arbeiten. Er zieht sich zurück, verzweifelt, sieht keinen Ausweg.

Das englische Wort „Burnout“ bedeutet „Ausbrennen“. Der Vergleich des Prozesses mit einem Schwelbrand, der sich langsam fortschreitend ausbreitet und Schäden anrichtet, ist auf den ersten Blick recht anschaulich. Daher hat sich der Name wohl auch so schnell weltweit durchgesetzt. Das unterschwellige innere Brennen verursacht zunächst kaum

Rauch oder Hitze, also keine typischen Symptome, und wird daher anfangs unterschätzt, verdrängt, fehlgedeutet und falsch angegangen. Das „Ausbrennen“ greift immer mehr um sich, zehrt die Kräfte aus. Aber der Endzustand, also „ausgebrannt“, ist mit der Bezeichnung nicht gemeint. Dann müsste man „Burnedout“ schreiben. Wenn der Prozess im Gefühl völliger Ausweglosigkeit endet, liegt eine Depression vor, eine sehr schwere Gemütskrankheit. Diese war früher gar nicht mit Burnout in Verbindung gebracht worden, heute jedoch kann man Burnout als eines der Anfangsstadien der Depression bezeichnen.

Dennoch ist es so, dass bei diesem Prozess im Gehirn nichts wirklich verbrennt, also nichts konkret zerstört wird (vielleicht mit Ausnahme der Schlussperiode). Mein Vergleich mit dem Morbus Alzheimer ist also in dieser Hinsicht falsch, weil dort das Fortschreiten durch schwere Zerstörungen an den Nervenzellen bedingt ist. Es handelt sich beim Burnout um Fehlinterpretationen des Gehirns, falsche Gewichtungen von Informationen und um *Fehlschaltungen* in einem hochkomplizierten Netzwerk der Informationsverarbeitung, die sich unter günstigen Umständen auch wieder rückgängig machen lassen.

Fehlerhafte Prozesse in einem Netzwerk

Vielleicht sollte man Burnout besser mit der Verwaltung eines großen Betriebes vergleichen. Dort können empfind-

liche Schwachstellen bestehen wie z.B. unfähige Mitarbeiter oder alte Software. Wenn dann saisonbedingt viel Arbeit kommt, haben die Angestellten viel zu tun. Sie machen in der Hektik aber vermehrt Fehler. Einige Produkte werden falsch ausgeliefert (dies entspricht etwa sarkastischen Reaktionen oder Wutausbrüchen im Anfangsstadium des Burnout). Die Führungsebene des Betriebes interpretiert die Reklamationen falsch. Sie reglementiert die vermeintlich unfähige Belegschaft mit schärferen Vorschriften, die in der Eile nicht gut durchdacht sind. Da die neuen Regeln aber schriftlich festgelegt sind (auch seine Fehleinschätzungen legt der vom Burnout Betroffene in seinem Gedächtnis ab und verwendet sie dann wieder), können sie über lange Zeit Sand ins Getriebe bringen. Es gibt Produktionsausfälle und viele ärgerliche Retouren, nun auch wegen säumigen Betriebsablaufs. Produktionsanweisungen werden falsch bezeichnet und führen zu Konstruktionsfehlern (beim Burnout verrennt sich der Betroffene etwa in falschen Anschuldigungen). Die Mitarbeiter streiken (der Betroffene zieht sich zurück) oder revoltieren. Der Betrieb macht Verluste (psychosomatische Krankheit), er erhält keine Aufträge mehr (Arbeitsunfähigkeit beim Burnout), und das Ende ist der Konkurs. Beim Burnout-Betroffenen bedeutet das, dass sein Charakter nun grundlegend verändert ist und er im Extremfall ein menschliches Wrack geworden ist.

Der Vergleich hinkt natürlich über weite Strecken. Aber wenn man das Problem des Burnout als tiefgreifende Organi-