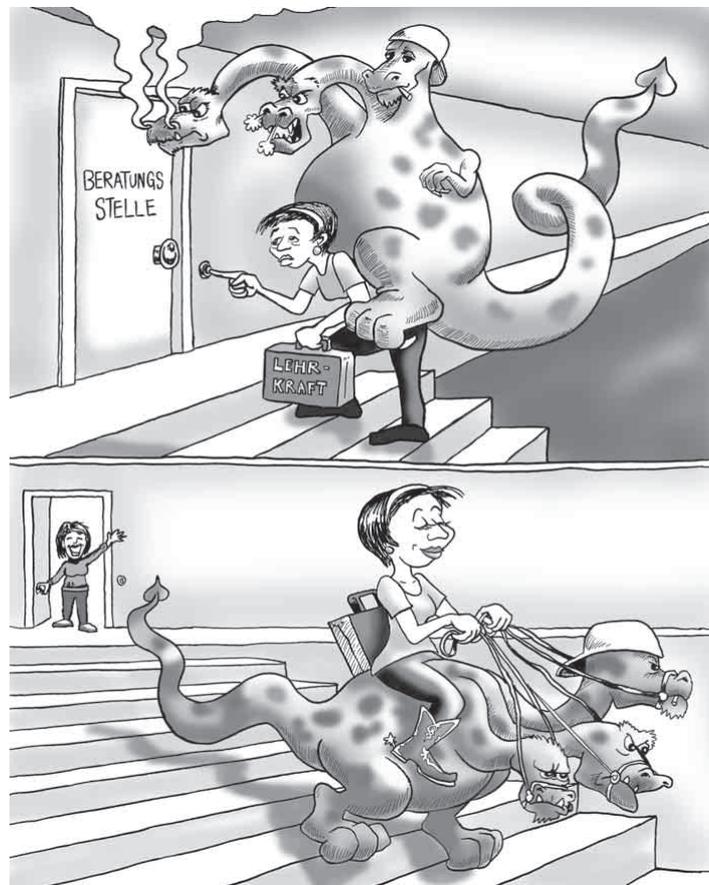


Yvonne Küttel-Künzle
Am Bach 34a, 8400 Winterthur
yvonne.kuettel@bluewin.ch

Burnout, Burnoutprävention und Intervention



Seminararbeit
eingereicht bei Prof. Dr. Helmut Fend
Fachbereich Pädagogische Psychologie I
Pädagogisches Institut
Universität Zürich

Sommersemester 2005

Betreuung:
Dr. M. Storch

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Problemstellung	1
2.	Das Phänomen Burnout	3
2.1.	Historische Wurzeln	3
2.1.1.	Pionierphase	4
2.1.2.	Empirische Phase	4
2.1.3.	Phase der Methodenintegration	4
2.2.	Abgrenzung und Begriffsbestimmung	5
2.3.	Ursachen von Burnout	11
2.4.	Symptomatik von Burnout	14
2.5.	Phasen der Burnout-Entwicklung	16
3.	Prävention und Intervention	18
3.1.	Persönlichkeitsbildung	18
3.2.	Persönlichkeitsansatz mit Einbezug der Arbeitsumwelt und Arbeitsbedingungen	19
3.3.	Spezielle Gesundheitskonzepte	20
3.4.	Unternehmensansatz	21
3.5.	Individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement	22
4.	Zusammenfassung und Ausblick	28
	Literaturliste	30

Abstract

Immer mehr Personen aus ganz verschiedenen beruflichen Kontexten leiden unter dem Phänomen Burnout. In der Entwicklung des Burnout-Forschungskontextes werden drei Phasen unterschieden: die *Pionierphase*, die *empirische Phase* und die Phase der *Methodenintegration*. Es können drei Schwerpunkte in der Begriffsdefinition festgestellt werden. Es gibt *individuen-zentrierte Ansätze*, die sich mit der Persönlichkeit der helfenden Person befassen, *arbeits- und organisationsbezogenen Ansätze*, die organisatorische beziehungsweise institutionelle Bedingungen in den Vordergrund rücken und *soziologisch-sozialwissenschaftlichen Ansätze*, die gesellschaftliche Prozesse besonders berücksichtigen. Einig ist man sich, dass Burnout immer auf Grund negativer Folgen von Arbeitsbeanspruchung entsteht und dass man die unterschiedlichen persönlichen, aber vor allem arbeitsplatzspezifischen und lebensphasentypischen Variablen, aktiv angehen kann. Für das Auftreten von Burnout sind allgemein defizitäre Ressourcenkonstellationen auf individueller sowie institutioneller Ebene relevant. Oft sind mehrere auslösende Ursachen für seine Entstehung verantwortlich, es können dies Desillusionierungsprozesse, unrealistische Erwartungen, emotionaler Stress, stresshafte Interaktion, Rollenkonflikte, und Entfremdung sein.

1. Einleitung und Problemstellung

Im Seminar „Stress und Stressmanagement im Lehrberuf“ von Rudow wurde mein Interesse für das Thema Burnout geweckt. Textstellen wie die von Schmid (2003, S. 19): „Aufgrund krankheitsbedingter Dienstunfähigkeit werden nach Angaben des statistischen Bundesamtes 1999 62% aller deutschen Lehrer und Lehrerinnen frühpensioniert und nur 7% arbeiten bis zur Regelsaltersgrenze von 65 Jahren“ machten mich betroffen. Der Lehrberuf wurde in der Zeitschrift „Focus“ (2002) als Höllenjob bezeichnet. Nach Hagemann (2003, S. 9) gibt es tatsächlich Hinweise, dass der Lehrberuf zu vermehrter Krankheitsanfälligkeit beiträgt. Anfänglich beschäftigte ich mich mit Texten zum Thema Lehrerburnout, merkte aber bald, dass ich das Thema generell bearbeiten wollte. Heutzutage sind längst nicht nur Lehrpersonen ausgebrannt, Burnout hat sich aufgrund veränderter wirtschaftlicher Gegebenheiten zu einem weit verbreiteten Phänomen entwickelt, welches einen zentralen Faktor in verschiedensten Berufsgruppen darstellt. Kleiber und Enzmann (1990) haben 1575 Titel der Burnoutliteratur zwischen 1973 und 1989 auf die verschiedenen Berufs- und Personengruppen hin untersucht und festgestellt, für welche Personengruppen Burnoutphänomene festgestellt oder diskutiert werden. Sie haben fünf Kategorien gebildet: helfende und soziale Arbeit (43%), Lehren und Erziehen (32%), Verwaltung und Management (9%), Justiz und Polizeiarbeit (4%) und als Restkategorie Sonstiges (12%). Unter Sonstiges fallen Auszubildende, Ehepartner, im öffentlichen Dienst Beschäftigte, Priester, Ingenieure oder Wachpersonal. Nach Kernen (1997) wird das Phänomen Burnout auch in zunehmender Masse in der Managementliteratur beschrieben. Neuerdings trifft es auch Politiker, wie den Medien zu entnehmen ist. Der Landbote (6.11. 2004) berichtet:

Präsident der FDP Schweiz legt sein Amt nieder. Aus gesundheitlichen Gründen nimmt FDP-Präsident Rolf Schweizer den Hut: Er fühle sich ausgebrannt, hat er gestern mitgeteilt. Vizepräsidentin Marianne Kleiner übernimmt interimistisch die Führung. Ein Burn-out-Syndrom zwingt Rolf Schweizer nach knapp sieben Monaten an der Spitze der FDP Schweiz zum sofortigen Rücktritt. Bereits vor gut einem Jahrzehnt habe ihm dieses Syndrom eine Auszeit abgefordert, schrieb Schweizer in seiner Rücktrittserklärung. Nun leide er erneut unter der Krankheit, und die Intensität nehme seit Wochen zu. «Die damit verbundenen Erschöpfungszustände und Blockaden verunmöglichen es mir, die mir übertragene Verantwortung weiterhin angemessen wahrzunehmen», heisst es weiter. (S. 1)

Es scheint, dass der andauernde und grosse Erwartungsdruck schwer auf Schweizer gelastet und dessen Gesundheit in Mitleidenschaft gezogen hat.

Im Vorwort zu Cherniss (1999) Buch „Jenseits von Burnout und Praxisschock“ schreibt Müller:

“Burnout“ ist kein unvermeidbares Schicksal von Menschen in helfenden Berufen. Es ist auch nicht an eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur gebunden, in der hohe Erwartungen mit unrealistischen Einschätzungen des Alltags und der persönlichen Unfähigkeit, tragfähige Beziehungen zu Menschen aus anderen und fremden sozialen Milieus aufzunehmen, verbunden sind. „Burnout“ ist vielmehr das Ergebnis einer implodierenden Mischung von unterschiedlichen persönlichen, aber vor allem arbeitsplatzspezifischen und lebensphasentypischen Variablen, die voraussehbar sind, die aktiv angegangen werden können und für deren Vermeidung nicht nur die Angehörigen helfender Berufe verantwortlich sind, sondern auch und vor allem die Institutionen, in denen sie arbeiten, deren Vorgesetzte – und die Kolleginnen und Kollegen. Also jeder von uns. (S. 18)

Daher stellt sich für mich die Frage: „Was hätten Schweiger und all die anderen Burnoutbetroffenen tun können, um einen Burnout zu verhindern?“ Und weiter: „Was können Burnoutbetroffene tun, um den Burnout erfolgreich zu überwinden?“ In dieser Arbeit werde ich den folgenden Fragen nachgehen. Wie manifestiert sich Burnout? Was sind die Ursachen für Burnout? Was für Interventionen sind erfolgversprechend um Burnout zu verhindern oder zu überwinden? Mich interessieren die Burnout Symptomatik, die komplexe Entstehung, der Verlauf und hauptsächlich die Prävention und Bewältigung. Ich werde die wesentlichen Merkmale der Phänomene Burnout (Ausbrennen) und Coping (Bewältigung) darstellen.

2. Das Phänomen Burnout

Zuerst wird die Entdeckungsgeschichte von Burnout dargestellt. Es folgt eine Abgrenzung und Begriffsdefinition, weiter werden die Ursachen, die Symptomatik und mögliche Verläufe des Burnoutsyndroms beschrieben.

2.1. Historische Wurzeln

Neu ist das Burnout-Thema nicht. Burisch (1994, S. 2) schreibt: „Schon Thomas Manns Roman *Buddenbrooks*, erschienen 1900, liefert in der Figur des Senators Thomas Buddenbrook, dessen vorzeitiger Tod in das Jahr 1875 gelegt wird, eine detaillierte Fallbeschreibung mit zahlreichen Burnout-Zügen“. Die erste Erwähnung des Burnout als ein psychologisches Phänomen, das vorrangig bei Helfern anzutreffen ist, findet sich nach Kleiber und Enzmann (1990) bei Bradley (1969). Kleiber und Enzmann (ebd.) erwähnen Freudbergers (1974) Artikel als eigentlichen Beginn der Burnoutdiskussion. In diesem Artikel wird Burnout als ein Phänomen beschrieben,

bei dem aufopferungsvolle, pflichtbewusste und ehemals besonders engagierte Mitarbeiter – vorwiegend aus alternativen Selbsthilfe- oder Kriseninterventionsstationen- beginnen, körperliche Symptome von Erschöpfung und Müdigkeit zu zeigen, sie zu reizbaren, misstrauischen, halstarrigen Mitarbeitern werden und eine negative und zynische Einstellung zu ihrer Arbeit und den Klienten entwickeln, was zugleich mit einer depressiven Symptomatik einhergeht. (ebd., S. 11)

In Wörterbüchern taucht der Begriff Burnout mit psychologischer Bedeutung erstmals 1982 auf. „Become exhausted, esp. as a result of long term stress; physical or emotional exhaustion“ (Morris, 1982, zitiert nach Kramis-Aebischer, 1995, S. 42). Pines et al. (1987) unterscheiden zwischen Ausbrennen (burnout) und Überdruß (tedium). Die beiden Begriffe beschreiben ähnliche Symptome, sind aber ihrem Ursprung nach verschieden. „Überdruß kann aus jeder chronischen Erschöpfung entstehen. *Ausbrennen* ist hingegen das Resultat andauernder oder wiederholter *emotionaler* Belastung im Zusammenhang mit langfristigem, intensivem *Einsatz* für *andere Menschen*“ (Kramis-Aebischer, 1995, S. 42). Diese Unterscheidung hat sich nach Schmid (2003) nicht durchgesetzt.

In der Entwicklung des Burnout-Forschungskontextes können nach Schmid (ebd.) drei Phasen unterschieden werden: die Pionierphase, die empirische Phase und die Phase der Methodenintegration.

2.1.1. Pionierphase

Die Pionierphase dauert von Mitte 70er bis Anfangs 80er Jahre. Sie ist gekennzeichnet durch die Entdeckung des personenbezogenen Phänomens Burnout und ersten Theorien. *Freudenberger (1974)* untersucht das Phänomen an sich selbst und an freiwilligen HelferInnen in Kriseninterventionseinrichtungen. Aus der Sicht des Psychoanalytikers fokussiert er vor allem auf Personenmerkmale beziehungsweise auf innerpsychische Strukturen und Prozesse. Er berichtet über seine eigenen Erfahrungen und die seiner Mitarbeiter. Die Sozialpsychologin *Maslach* untersucht das Phänomen bei Berufstätigen im psycho-sozialen Bereich und entwickelt den empirischen Fragebogen MBI (Maslach Burnout Inventory, Maslach & Jackson, 1981) mit den Skalen „Emotionale Erschöpfung“, „Depersonalisation“ und „persönliche Erfolge“. Sie bezieht Burnout gemäss ihrer sozialpsychologischen Sicht eher auf die Arbeitsumwelt und Arbeitsbedingungen in helfenden Berufen. *Cherniss* integriert in seinem arbeits- und organisatorischen Ansatz auch historische, soziale und kulturelle Bedingungen. Er forscht mit qualitativen Methoden, die Datenerhebung erfolgt mit teilstrukturierten Interviews. Er sieht Burnout als einen Bewältigungsversuch gegenüber stresshaften Situationen und betont die Bedeutung eines Sinn- und Bedeutungsrahmen für die berufliche Tätigkeit.

2.1.2. Empirische Phase

Die empirische Phase beginnt in den 80er Jahren und dauert bis Mitte 90er Jahre. Die Forschungsarbeiten, die in dieser Zeit entstehen, beschränken sich weitgehend auf die Durchführung und Bestätigung des MBI. „Die in der Pionierphase noch anzutreffende Methodenvielfalt – Datenerhebung über Selbstbeobachtung, Fremdbeobachtung, Gespräche, Fallstudien, standardisierte bzw. offene Interviews und standardisierte Fragebögen – ist mit der Dominanz des MBI auf lediglich eine standardisierte quantitative Erhebungsform eingeeengt“ (Schmid, 2003, S. 32).

2.1.3. Phase der Methodenintegration

Ab Mitte der 90er Jahre bemüht man sich um die Neuentwicklung von Untersuchungsverfahren und eine methodenintegrative Arbeitsweise. Es wird auf unterschiedliche Theoriemodelle, die vor allem auf die persönlichen Ressourcen und auf erfolgreiche Bewältigungsstile zielen, zurückgegriffen. *Schaarschmidt und Fischer* entwickeln neue empirische Verfahren, den AVEM –Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (1996) und den IPS – Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen

(1999). *Rook* (1998) plädiert für eine Anwendung von vielfältigen wissenschaftlichen Methoden, nach ihr sollten vor allem qualitative Methoden wieder vermehrt eingesetzt werden. Rook weist unter anderem auf die Mängel der Operationalisierung des Merkmals „Depersonalisation“ im MBI hin. Sie kritisiert den MBI bezüglich der Objektivität. Übersetzungsprobleme führen dazu, dass die Items des MBI in verschiedenen Variationen übersetzt werden und nicht mehr das Gleiche erfragen. Dazu kommt, dass in verschiedenen Untersuchungen die Antwortskalierung variiert. Der Fokus der Forschung wird vermehrt auf eine gesundheitsförderliche Bewältigung des Berufsalltags gelegt.

2.2. Abgrenzung und Begriffsbestimmung

Im Landboten (6.11.2004, S. 3) wird das Syndrom für die Leser wie folgt beschrieben:

Der englische Begriff «Burnout» bedeutet ausgebrannt. Er beschreibt einen Zustand physischer und seelischer Erschöpfung. Meist stehen die Syndrome im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit. Ein Burn-out-Syndrom entwickelt sich schleichend und hat meist mehrere Ursachen. Zentral sind etwa anhaltender Druck im Beruf, Überforderung oder ein Hang zu Perfektionismus. Merkmale eines Burn-out sind körperliche, aber auch emotionale (wie Niedergeschlagenheit) und geistige Erschöpfung. (sda)

Maslach und Leitner (2001) schreiben:

Burnout ist ein Massstab für die Diskepanz zwischen dem Wesen eines Menschen und dem, was er in seiner Arbeit tun muss. Es stellt einen Verschleiss von Werten, Würde, Geist und Willen dar – einen Verschleiss der menschlichen Seele. Es ist eine Krankheit, die sich schrittweise und gleichmässig über einen längeren Zeitraum hin ausbreitet und die Menschen in einen Teufelskreis bringt, aus dem es nur schwer ein Entrinnen gibt. (S. 18)

In der Einführung zu seinem Buch „Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung“ beschreibt Burisch was psychologisch –metaphorisch mit Burnout gemeint ist. Er stellt den Burnout dar als „eine langdauernd zu hohe Energieabgabe für zu geringe Wirkung bei ungenügendem Energienachschub – etwa so, wie wenn eine Autobatterie nicht mehr über die Lichtmaschine nachgeladen wird, dennoch aber Höchstleistungen abgeben soll“ (1994, S. 6). Burnout ist ein Begriff der oberflächlich von den meisten verstanden wird. Eine exakte Begriffsbestimmung erweist sich jedoch als schwierig. Nach Burisch (ebd., S. 11) fehlt eine handhabbare, operationale Definition. Viele Autoren meinen, dass eine Definition „am besten anhand konkreter Fälle“ zu geben sei. „Nur wenige Autoren haben sich der Aufgabe gestellt, mit einem Minimum an begrifflicher Präzision disponierende, moderierende, auslösende und perpetuierende Faktoren zu analysieren, die für das Phänomen verantwortlich sind“ (ebd., S.

33). Ein Konsens besteht jedoch, mit dem Begriff Burnout werden in der psychologischen Literatur vorrangig *negative Folgen von Arbeitsbeanspruchungen psychosozialer Berufsgruppen* thematisiert (vgl. Kleiber & Enzmann, 1990).

Nach Massenbach (2001) haben viele das Burnout-Phänomen auf soziale und helfende Berufe eingeschränkt. Diese Einschränkung ist jedoch nicht haltbar, es kann auch in anderen Berufen und ausserberuflichen Bereichen, wie in der Familie oder im Studium, zu einem Burnout kommen.

Da wahrscheinlich ein Teil der gegenwärtigen Konfusion auf unterschiedlich implizite Bedeutungen von Burnout zurückgeht, schlägt Paine (1982, zitiert nach Burisch, 1994, S. 11) vor, fünf Bedeutungen zu unterscheiden. Er zählt folgende auf:

- Das Burnout-Stresssyndrom als emotional-konatives Symptomcluster
- Burnout als mentale Störung – den Endzustand eines Burnout-Prozesses
- Burnout als Prozess mit regelhaften Phasen
- Burnout-Faktoren, d.h. alles, was zu Burnout beiträgt
- Burnout als Folgewirkung auf der Organisationsebene

Savicki und Cooley (1983, zitiert nach ebd., S. 12) schlagen vor, von Burnout nur dann zu sprechen, wenn alle drei Symptome des Maslach Burnout Inventory (Emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und verringerte Leistungszufriedenheit) vorliegen.

Kleiber und Enzmann (1990, S. 20) heben Schwerpunkte in den Definitionen hervor. Sie kategorisieren die verwirrenden Vielfalt an Definitionsversuchen in

- *individuen-zentrierte Ansätze*, die sich mit der Persönlichkeit der helfenden Person befassen (Edelwich & Brodsky, 1980; Freudenberger & Richelson, (1980); Fischer (1983)
- *arbeits- und organisationsbezogenen Ansätze*, die organisatorische beziehungsweise institutionelle Bedingungen in den Vordergrund rücken (Berkeley Plannin Associates, 1977; Kahn, 1978; Pines, Aronson & Kafry, 1980; Cherniss, 1980; Harrison, 1980; Meier, 1983; Maslach & Jackson, 1984)
- *soziologisch-sozialwissenschaftlichen Ansätze*, die gesellschaftliche Prozesse besonders berücksichtigen (Karger, 1981; Cherniss, 1982)

In seinem *ersten Burnoutkonzept* stützt sich Cherniss (1980, zitiert nach Kramis, 1995) auf das transaktionale Stressmodell von Lazarus & Launier (1981). Seine Burnoutdefinition besteht aus drei ineinandergelagerten Stufen: Arbeitsstress, Stressreaktion und Burnout oder Coping.

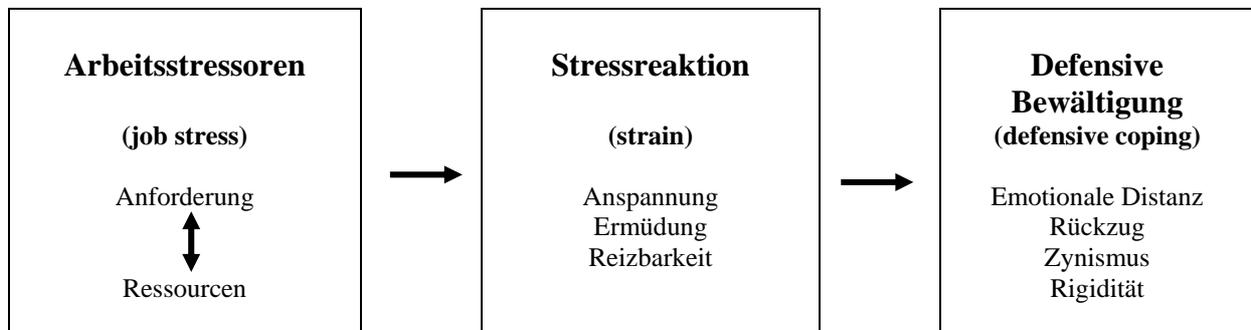


Abbildung 1: Transaktionale Burnoutdefinition (nach Cherniss, 1980, zitiert nach Kramis, 1995, S. 51)

Ausserdem sieht er einen Zusammenhang zwischen Burnout und den jeweiligen Rollen- Macht- und normativen Strukturen einer Organisation. Innerhalb einer Organisation kann es zu professionell-bürokratischen Rollenkonflikten kommen. Als zusätzlichen Konfliktbereich nennt er die Rollenüberlastung. In seinem *zweiten Burnoutkonzept* definiert Cherniss (1982, zitiert nach Kramis, 1995) Burnout als Verlust von Verpflichtungen oder moralischem Vorsatz. Er kritisiert frühere Ansätze, da nach ihm die Stressformulierung zu mechanistisch ist. „Burnout ist eine Antwort auf Stress, aber die Wurzel ist nicht Stress (oder Leiden). Die Wurzel ist das Fehlen eines Sinns für das Leiden (oder den Stress), der Verlust eines moralisch begründeten Zwecks“ (Cherniss, 1999, S. 205). Für ihn ist Burnout nicht eine „Krankheit durch Überengagement“, wie einige Forscher das postulierten. Denn obwohl Burnout oftmals synonym mit emotionaler Erschöpfung verstanden wird, wird man seiner Meinung nach nicht emotional erschöpft, wenn man sich an Aktivitäten beteiligt, die man als sinnvoll erkennt (vgl. Kramis, 1995; Cherniss, 1999; Schmid, 2003).

Bei Kernen (1997, S. 34) wird Burnout verstanden „als Folge eines Ungleichgewichts zwischen Ressourcen und Beanspruchung, als Folge von ressourcenabbauenden Transaktionen eines Individuums innerhalb seiner physischen, psychischen und externen Ressourcenfelder“. „Das Burnout-Syndrom zeichnet sich durch die Dimensionen Depersonalisierung, emotionale Erschöpfung und physische/psychophysische Beeinträchtigung aus.“ (ebd., S. 36). Kernen hat ein salutogenetisch orientiertes Burnout-Prophylaxe-Modell (BPM, S. 49 f.) entwickelt, dieses systemtheoretisch erklärt und an Managern

untersucht. Im BPM wird das Zusammenspiel von Ressourcen und dem Burnout-Phänomen aufgezeigt. Seine hypothetische Annahme, dass die Ressourcen, die ein Individuum zu erschliessen vermag, dessen Gesundheit erhalten, respektive Burnout verhindern, hat sich bestätigt. Kernen konnte nachweisen, dass mit zunehmender Stärke der internen und externen Ressourcen eine Abnahme der Burnout-Ausprägungen einhergeht. Seinem ressourcenorientierte Ansatz liegt das Ressourcentransaktionsmodell von Hornung und Gutscher (1994) zugrunde.

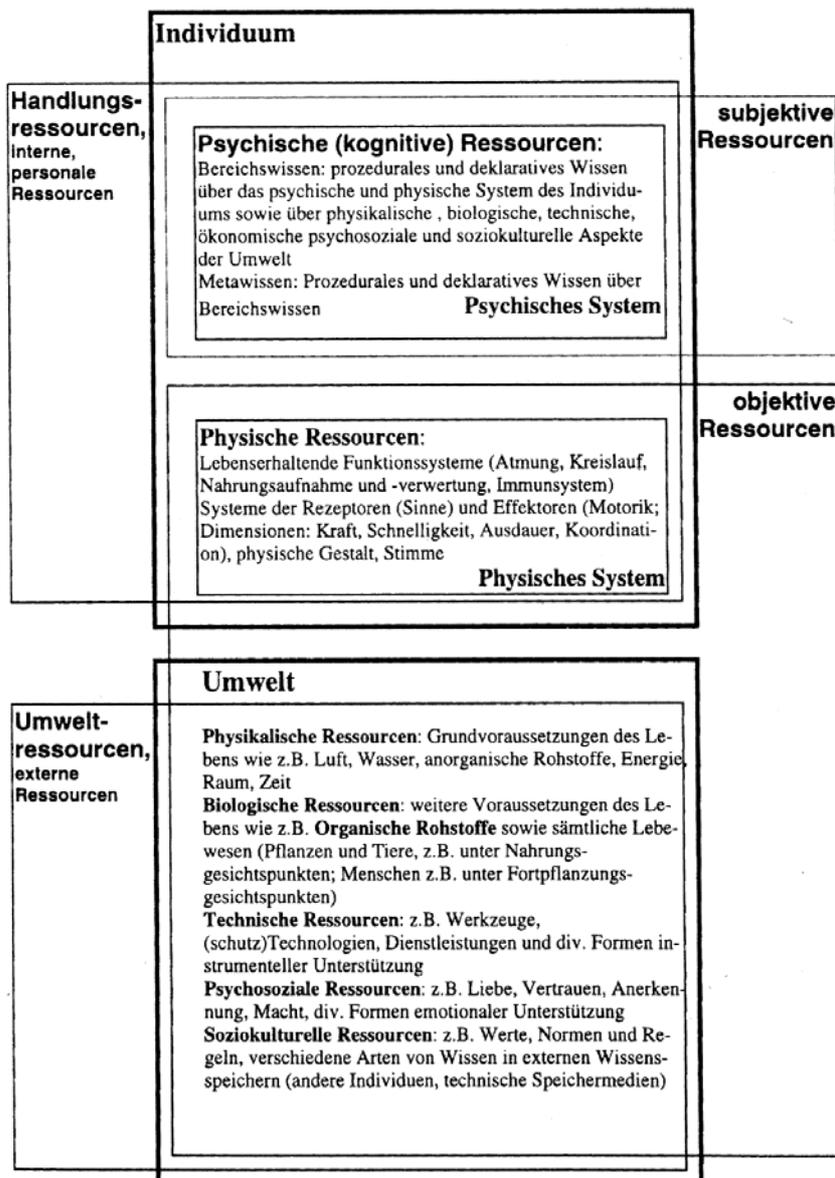


Abbildung 2: Arten von Handlungsressourcen und Umweltressourcen von Hornung und Gutscher (1994, zitiert nach Kernen, 1997, S. 46)

Weiter stützt sich sein ressourcenorientierter Ansatz auf das erweiterte transaktionale Stresskonzept von Lazarus und Folkman (1984).

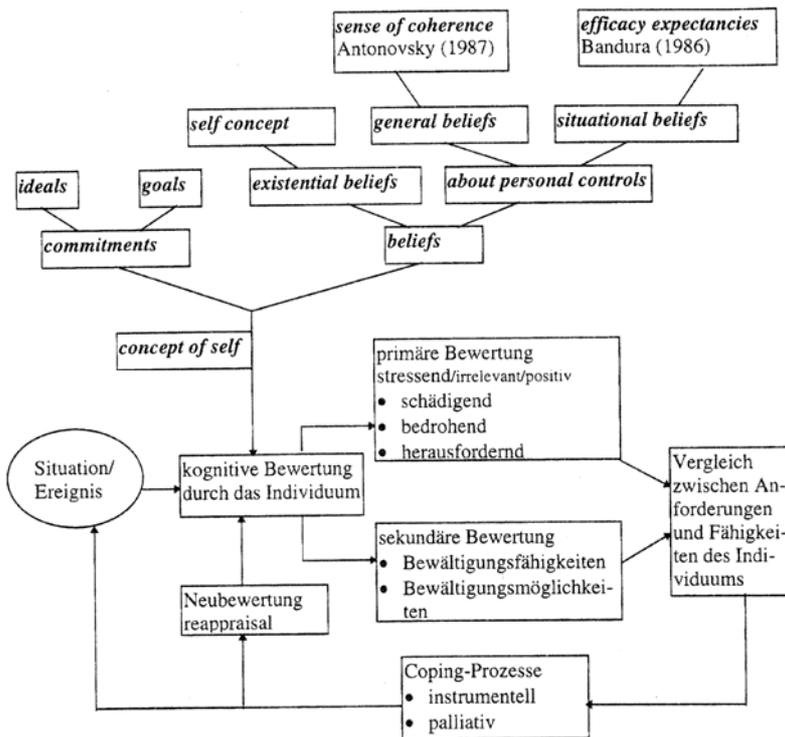


Abbildung 3: Erweitertes transaktionales Stresskonzept von Lazarus und Folkman (1984, zitiert nach Kernen, 1997, S. 42).

Das Ressourcentransaktionsmodell von Hornung und Gutscher (1994) und das erweiterte transaktionale Stresskonzept von Lazarus und Folkman (1984) bilden die Basis für Kernens Burnout-Prophylaxe-Modell (BPM).

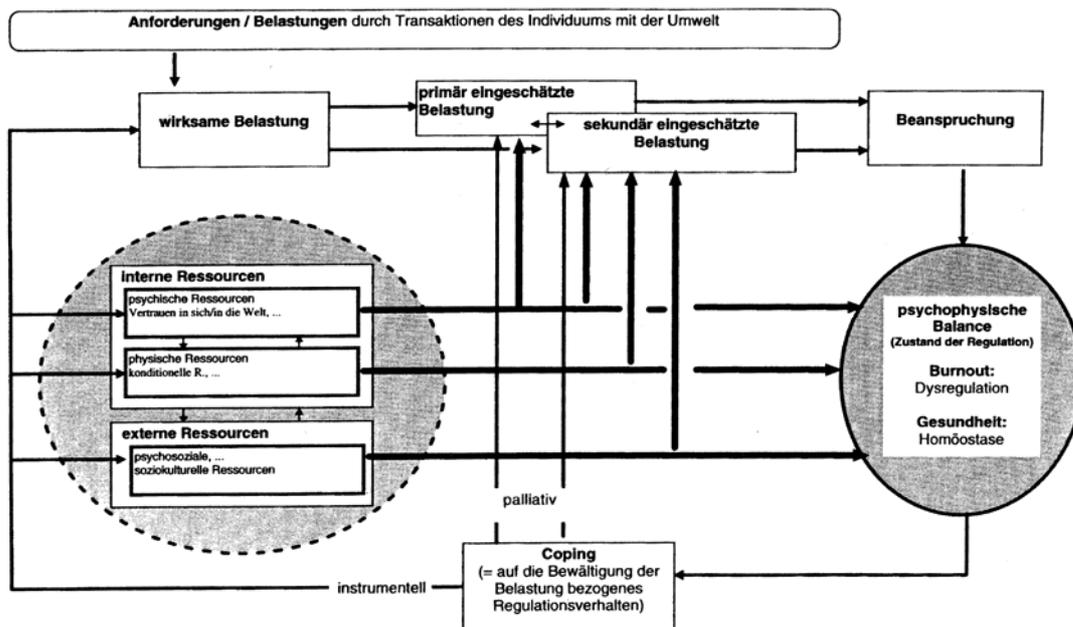


Abbildung 4: Burnout-Prophylaxe-Modell (BPM) (Kernen, 1997, S. 51)

Am BPM kann man erkennen, welche Prozessschritte ein Individuum bei der Bewältigung von Belastungen durchläuft. Das Zusammenspiel von Ressourcen und dem Burnout-Phänomen kann aufgezeigt werden. Kernens Burnoutdefinition eignet sich meines Erachtens sehr gut, um Präventions- und Interventions-Modelle zu entwickeln und diese zu überprüfen. Er selbst hat nachgewiesen, dass „mit zunehmender Stärke der internen und externen Ressourcen eine Abnahme der Burnout-Ausprägungen einhergeht“ (ebd., S. 191). Wobei die internen Ressourcen im Hinblick auf die Burnout-prophylaktische Wirkung ausschlaggebender sind, als die externen Ressourcen.

Schmid (2003) fasst Burnout als langdauernde Stressreaktion auf, „die als Ergebnis eines transaktionalen Prozesses zu werten ist. Burnout ist demnach als risikobehafteter und gesundheitsbeeinträchtigender Bewältigungs- (Coping-) sowie Problemlöseversuch anzusehen, bei dem subjektive Bewertungsprozesse und Erwartungshaltungen eine bedeutende Rolle einnehmen“ (S. 98). Schmid stützt sich bei der Stress- und Copingdefinition auf Vester (1991, zitiert nach Schmid, 2003, S. 51), dieser definiert Stress als:

eine bestimmte Qualität der Relation zwischen einem System (Organismus, Person, Gruppe, Institution, Gesellschaft oder Kultur) und seiner Umwelt. Stress ist nicht auf ‚objektive‘ Stressoreigenschaften von Reizkonfigurationen zu reduzieren und damit zu reifizieren, sondern bezeichnet eine Resultante aus der Bewertung des Verhältnisses zwischen den Herausforderungen seitens der Umwelt, mit denen sich das System konfrontiert sieht, und den Kapazitäten, Kompetenzen und Ressourcen, über die das System seiner Einschätzung nach verfügt, um der Herausforderung zu begegnen...’Coping’ steht für die Summe der sich stets verändernden Anstrengungen die eine Person unternimmt, um mit inneren und/oder äusseren Beanspruchungen und Herausforderungen fertig zu werden.

In ihrem Buch „Stress, Burnout und Coping. Eine empirische Studie an Schulen zur Erziehungshilfe“ forscht Schmid (2003) nach den langfristig gesundheitsfördernden Copingstrategien, die eine möglichst erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsanforderungen im Lehrberuf ermöglichen. Sie stellt die Phänomene Burnout und Coping in ihren wesentlichen Merkmalen dar und bringt sie in Verbindung mit dem Arbeitsbereich Schule. Sie erhebt verschiedene Bewältigungsstile, wobei sie mit den Bewältigungsstilen nach Schaarschmidt und Fischer (1996) arbeitet. Es sind dies die Profile G (Gesundheit), S (Schonung), A (Überengagement) und B (Burnout) aus dem psychodiagnostischen Verfahren „Arbeitsbezogener Verhaltens- und Erlebensmuster“ (AVEM). A und B kann man in Bezug auf das Gesundheitsverhalten als risikobehaftete Bewältigungsmuster zusammenfassen, G und S als risikoarme. Wissen über Bewältigungsmuster könnte zu gezielten Interventionen führen.

Teilzusammenfassend kann festgehalten werden, dass hypothetische Burnoutkonstrukte je nach Theoriedesign hinsichtlich ihrer Definition, sowie ihrer inhaltlichen Bedeutungsschwerpunkte variieren. Neuere Definitionen mit dem Schwerpunkt auf einer salutogenetischen Sichtweise, sind klar zu bevorzugen, wenn man untersuchen will, was Menschen hilft gesund zu bleiben oder sich bestmöglich zu erholen. Theorien wie das Salutogenese-Modell nach Antonovsky (1981), das transaktionale Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984) oder das Ressourcenmodell von Hornung und Gutscher (1994) können zur Erkenntnisgewinnung beitragen. Viel versprechende Präventions- und Interventionsansätze ergeben sich aus Kernens (1997, S. 36) Burnoutdefinition: „Burnout ist die Folge eines Ungleichgewichts zwischen Ressourcen und Beanspruchung, als Folge von ressourcenabbauenden Transaktionen eines Individuums innerhalb seiner physischen, psychischen und externen Ressourcenfelder“. Über die Stärkung der internen und externen Ressourcen ist es möglich Burnout zu beeinflussen.

2.3. Ursachen für Burnout

Burisch (1994) findet die kausale Erklärung des Burnout-Syndroms unzulänglich. „Entweder sind sie so global, dass nahezu jeder unbefriedigende Umstand als Ursache in Frage kommt, oder aber so spezifisch, dass sie auf nur ganz wenige Berufsgruppen anwendbar sind, von Burnout-Prozessen im Privatleben ganz abgesehen“ (ebd., S. 32.). Die ursächliche Zuschreibung von Burnout fällt je nach Autor verschieden aus. In der amerikanischen Burnout-Literatur wird überwiegend die Umwelt verantwortlich gemacht (vgl. ebd., S. 172).

Becker und Gonschorek (1994) haben 111 Ausbildungslehrer und Mentoren hinsichtlich möglicher Ursachen zum Burnout-Syndrom befragt. Sie verteilen die Nennungen auf neun Bereiche:

- Problemschüler. Der tägliche Umgang mit demotivierten, unkonzentrierten, verhaltensauffälligen, aggressiven, kaum belastbaren oder schulmüden Schülern.
- Schulaufsicht. Das Bürokratiesystem der Schulbehörden mit ihrer kontrollierenden, sanktionierenden Schulaufsicht.
- Rahmenbedingungen. Die Lage der Schule, das Raumprogramm, die Ausstattung, die Pausengestaltung, der 45-Minuten-Takt.
- Persönliches. Schicksalsschläge, wie sie durch Krankheit, Probleme in der Partnerschaft, der Ehe und der Familie entstehen. Finanzielle Schwierigkeiten und alterbedingte Verschleisserscheinungen.

- Kollegen. Ungünstiges Gruppenklima innerhalb des Kollegiums, kein Gedankenaustausch, mangelnde Unterstützung, fehlende Solidarität.
- Eltern. Solche mit überhöhten Leistungserwartungen an ihre Kinder, die von den Lehrpersonen die Erfüllung ihrer Wünsche verlangen. Gleichgültige oder überengagierte Eltern.
- Schulleitung. Parteiliche, ungerechte und kleinliche Vorgesetzte.
- Berufsimagen. Lehrpersonen leiden unter dem negativen Bild ihres Berufes in der Öffentlichkeit, vor allem unter Vorurteilen.
- Qualifikationen. Mangelnde Ausbildung in Sach-, Methoden- oder Sozialkompetenz, sowie ungenügende Qualifikationen für Verwaltungs- und Führungsaufgaben.

Für die Entstehung von Burnout gibt Barth (1997, zitiert nach Schmid, 2003, S. 96) mögliche Bedingungen aus dem Dreieck Individuum, Arbeitsplatz und Umwelt/Gesellschaft an. Er nennt Umweltfaktoren (Kultur, Gesellschaft), Arbeitsplatzmerkmale (Stressoren) sowie die Persönlichkeit des Menschen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Ansprüche, Erwartungen, Konstitution, seelische Gesundheit, soziale Unterstützung).

Fengeler (1998, zitiert nach ebd.) sieht die Ursachen von Burnout in verschiedenen Arten von Belastungen. Belastungen am Arbeitsplatz, durch die Institution, das Team oder Klienten. Belastungen in der Partnerschaft, der Familie, dem Freundeskreis sowie der Selbstbelastung.

Für Maslach und Leiter (2001, S. 41 f.) liegen die Ursachen für Burnout mehr im Arbeitsumfeld als beim einzelnen Menschen. Sie machen Bedingungen und Strukturen des Arbeitsplatzes für einen Burnout verantwortlich. Sie führen sechs Missverhältnisse zwischen Mensch und Arbeit auf.

- Arbeitsüberlastung. Der Arbeitsumfang hat zugenommen, die Arbeit ist intensiver, nimmt mehr Zeit in Anspruch, ist komplexer und führt zu Erschöpfung durch Überbelastung, denn ruhige Momente zwischen einzelnen Arbeiten gibt es nicht mehr.
- Mangel an Kontrolle. Richtlinien verringern die individuelle Autonomie bei Entscheidungen, hinsichtlich der Art an ein Problem heranzugehen und beim Einsatz von Ressourcen. Arbeitnehmer haben in einem durch Mikromanagement geführten Unternehmen zuwenig die Möglichkeit Verantwortung für ihren Bereich zu übernehmen.

- Unzureichende Belohnung. Über Einfrierung und Kürzung der Gehälter versuchen Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben, Sozialleistungen werden gestrichen und bei der Krankenversicherung wird gespart. Gleichzeitig hat sich die Möglichkeit einer anderen Form von Belohnung, dem Karrieresprung, verringert, da heute abgeflachte Hierarchien bevorzugt werden. Menschen hoffen, dass ihre Arbeit ihnen eine Belohnung in Form von Geld, Prestige oder Sicherheit bringt. Bleibt alles aus, verlieren sie die Freude an der Arbeit.
- Der Zusammenbruch der Gemeinschaft. Die Gemeinschaft wird untergraben durch den Verlust der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Es kommt zu Spaltungen persönlicher Beziehungen. Teamarbeit wird untergraben dies führt dazu, dass jeder für sich alleine arbeitet und nicht mit anderen zusammen, daraus resultiert ein Mangel an Gemeinschaftssinn.
- Fehlen von Fairness. Eine Arbeitsstelle wird als fair empfunden, wenn die Grundanforderungen Vertrauen, Offenheit und Respekt erfüllt sind. Im Kampf ums Überleben ist es den Unternehmen weniger möglich den Gemeinschaftssinn innerhalb des Unternehmens aufzubauen. Es wird nicht offen über Pläne gesprochen und Menschen erleben sich zunehmend als Manipulationsobjekte, denen nicht die Wahrheit gesagt wird.
- Widersprüchliche Werte. Systeme von Werten, die auf das Überleben und den Profit ausgerichtet sind, widersprechen den Wertvorstellungen, die engagierte Arbeitnehmer von ihrer Arbeit haben. Es stellt sich die Frage, was wirklich wichtig ist. Soll man wegen kurzfristigen finanziellen Ergebnissen den Kundendienst vergessen? Massnahmen zur Kosteneinsparung stehen oftmals in direktem Widerspruch zu einer Verbesserung in der Qualität der Mitarbeiter.

Für Kernen (1997) sind für das Auftreten von Burnout allgemein defizitäre Ressourcenkonstellationen auf individueller sowie institutioneller Ebene relevant. In seinem Buch liefert er auf Seite 33 eine Übersicht, was als Hauptursache von Burnout bei ausgewählten Autoren genannt wird.

Burnout wird verstanden als Folge:

- eines Desillusionierungsprozesses (Edelwich & Brodsky, 1984)
- unrealistischer Erwartungen (Freudenberger, 1974)
- emotionalen Stresses (Pines, Aronson & Kaffrey, 1983)

- stresshafter Interaktion (Maslach & Jackson, 1984)
- eines Rollenkonflikts (Harrison, 1980)
- des wissenschaftlich-technischen Paradigmas (Cherniss, 1982) oder
- von Entfremdung (Karger, 1981) Kernen (1997, S. 33)

Gillespie (1983, zitiert nach Kleiber & Enzmann, 1990, S. 20) stellt fest, dass auch Unklarheiten darüber bestehen, was als Ursache, was als Symptom und was als Folge des Burnouts anzusehen ist. Er findet unter anderem, dass der „Selbstzweifel über den Wert der eigenen Arbeit als Symptom und Ursache, rigides Anwenden von Vorschriften als Symptom und Folge sowie mangelhafte Kommunikation als Ursache und Folge“ anzusehen sind.

Teilzusammenfassend kann festgehalten werden, ein Burnout lässt sich meist nicht auf eine einzige Ursache zurückführen, oft sind mehrere auslösende Ursachen für seine Entstehung verantwortlich. Ein Burnout geht nicht auf ein einfaches, lineares Ursache-Wirkungsgefüge zurück. „Burnout ist kein unidimensionales Problem, sondern ein komplexes Phänomen mit Wurzeln im intrapsychischen (individuellen), interpersonalen, beruflichen, arbeitsplatzmässigen, organisatorischen, historischen und sozialen Bereich“ (Barth, 1997, zitiert nach Schmid 2003, S. 40).

2.4. Symptomatik von Burnout

Ebenso vielfältig, wie die in der Literatur beschriebenen burnoutauslösenden Ursachen, sind die Symptome des Burnouts. Cherniss fasst die am häufigsten erwähnten Burnout-Symptome folgendermassen zusammen:

Grosser Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen; Gefühle des Versagens; Ärger und Widerwillen; Schuldgefühle; Entmutigung und Gleichgültigkeit; Negativismus; Isolierung und Rückzug; tägliche Gefühle von Müdigkeit und Erschöpfung; häufiges 'nach der Uhrsehen'; grosse Müdigkeit nach der Arbeit; Verlust von positiven Gefühlen den Klienten gegenüber; Verschieben von Klientenkontakten, Widerstand gegen Anrufe und Besuche von Klienten; Stereotypisierung von Klienten; Unfähigkeit, sich auf Klienten zu konzentrieren oder ihnen zuzuhören; sich unbeweglich fühlen; Zynismus und tadelnde Einstellung den Klienten gegenüber; zunehmender ‚Dienst nach Vorschrift‘; Schlafstörungen; Vermeidung von Arbeitsdiskussionen mit Kollegen; mit sich selbst beschäftigt sein; grössere Billigung von Mitteln zur Kontrolle des Verhaltens(z.B. Tranquillizer); häufige Erkältungen und Grippe; häufige Kopfschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden; Rigidität im Denken und Widerstand gegen Veränderungen; Misstrauen und paranoide Vorstellungen; exzessiver Drogengebrauch; Ehe- und Familienprobleme; häufiges Fehlen am Arbeitsplatz. (Cherniss, 1980, zitiert nach Kleiber & Enzmann, 1990, S. 19)

Das Symptombild ist nach Burisch (1994) einerseits sehr vielschichtig, andererseits jedoch von Studie zu Studie überraschend einheitlich. Er nimmt eine Aufteilung aller in der Literatur häufig genannter Symptome in sieben Oberkategorien vor, und bildet zusätzlich Unterkategorien. In seiner Synopse nennt er 133 Symptome (ebd., S. 16 f.). Die Liste ist nach Burisch nicht so zu verstehen, dass in einem Burnout-Fall alle Symptome vorhanden sein müssten! „Der Syndrombegriff wird vielmehr in dem „weichen“ Sinn gebraucht, dass das Vorhandensein eines Symptoms die Wahrscheinlichkeit erhöht, mit dem die anderen ebenfalls auftreten bzw. auftreten werden“ (ebd., S. 17). Es ist auch nicht so, dass die Reihenfolge zwingend gemeint ist. Psychosomatische Symptome aus der Kategorie 6 treten oft auch schon in der Anfangsphase der Kategorie 1 auf. Burisch merkt an, dass sich nur wenige Autoren festlegen, bezüglich hinreichender oder notwendiger Bedingungen für eine Burnout-Symptomatik. Seine Zusammenstellung ist in verkürzter Form im folgenden Kapitel aufgeführt, da sie gleichzeitig ein Burnout-Phasenmodell ist.

Schmid (2003, S. 80) stellt sieben theorieübergreifende, zentrale Merkmale der Burnout-symptomatik vor. Es sind dies:

1. Erschöpfung
2. Negative Veränderungen in der Reaktion auf die jeweiligen Arbeitsanforderungen
3. Depersonalisierung
4. Negative Veränderungen in der Zufriedenheit mit sich selbst und der eigenen Leistung bzw. dem eigenen Leistungsvermögen
5. Fortschreitender Verlauf mit verschiedenen Phasen
6. Arbeits- und Organisationsmerkmale mit der Eingrenzung auf den personalen Dienstleistungsbereich
7. Personenmerkmale

Nach Stöckli (1998, S. 247) bleibt die Frage offen, „*wie oft* bzw. *wie selten* bestimmte Erfahrungen gemacht werden dürfen, bis sie als akut stressbedingte Erschöpfung oder als Ausgebranntsein interpretiert werden müssen.“

Kennzeichnend für das Auftreten von Burnout ist nach Schmid (ebd., S. 29) der Versuch des Betroffenen, den Stress schliesslich mit defensiven Strategien zu bewältigen, z.B. durch eine emotionale Distanzierung von der Arbeit, auch körperlich-räumliche Distanzierung, Meiden von Klientenkontakten sowie Rückzug, Zynismus und Rigidität.“

2.5. Phasen der Burnout-Entwicklung

Viele Autoren haben versucht Phasen der Burnout-Entwicklung zu beschreiben. Nach Schmid (2003) wird ein dynamischer, oftmals schleichender Prozessverlauf in der Entwicklung von Burnout angenommen. In der Literatur besteht viel Einigkeit darüber, dass am Anfang eines Burnout-Prozesses Überengagement steht. Übereinstimmung herrscht bei den Phasentheorien, bei denen als klassisches Warnsignal Erschöpfung auftritt. Es folgt eine verschlechterte Beziehung zur sozialen Umwelt mit Frustrationsgefühlen. Depression, Rückzug, Apathie oder Verzweiflung kennzeichnen den Endzustand. Unterschiedliche Kategorisierungen werden vorgenommen, mit teilweise temporalen und kausalen Beziehungen. Die Phasen folgen jedoch nicht zwangsläufig aufeinander. (vgl. Kramis, 1995).

Fengeler (1991, zitiert nach Kramis, 1995, S. 46) postuliert zehn Phasen:

1. Freundlichkeit und Idealismus
2. Überforderung
3. Geringer werdende Freundlichkeit
4. Schuldgefühle darüber
5. Vermehrte Anstrengung
6. Erfolglosigkeit
7. Hilflosigkeit
8. Hoffnungslosigkeit
9. Erschöpfung, Abneigung gegen Klienten/Schüler, Apathie, Aufbäumen, Wut
10. Burnout: Selbstbeschuldigung, Flucht, Zynismus, Sarkasmus, psychosomatische Reaktionen, Fehlzeiten, grosse Geldausgaben, Unfälle, Dienst nach Vorschrift, Selbstmord, Liebschaften, Scheidung, plötzliche Kündigung, sozialer Abstieg, Ausdem-Tritt-Kommen

Burisch (1994, S. 16 f.) nennt sieben Burnout-Phasen:

1. Warnsymptome der Anfangsphase: a) Vermehrtes Engagement für Ziele, b) Erschöpfung
2. Reduziertes Engagement: a) für Klienten und Patienten, b) für andere allgemein, c) für die Arbeit, d) erhöhte Ansprüche
3. Emotionale Reaktionen; Schuldzuweisungen: a) Depression, b) Aggression
4. Abbau: a) der kognitiven Leistungsfähigkeit, b) der Motivation, c) der Kreativität, d) Entdifferenzierung
5. Verflachung: a) des emotionalen Lebens, b) des sozialen Lebens, c) des geistigen Lebens
6. Psychosomatische Reaktionen
7. Verzweiflung

Schmitz (1997, zitiert nach Schmid, 2003, S. 86) schildert nur vier Phasen:

1. Unrealistische, illusionäre Erwartungen
2. Enttäuschung
3. Erschöpfung
4. Abzug der Selbstaufmerksamkeit mit Depersonalisierung und terminalem Zustand

Freudenberger und North (1999, zitiert nach ebd.) formulieren zwölf Stadien, die jedoch nicht unbedingt alle durchlaufen werden müssen. Es sind dies folgende:

1. Der Zwang sich zu beweisen
2. Verstärkter Einsatz
3. Subtile Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
4. Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen
5. Umdeutung von Werten
6. Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme
7. Rückzug
8. Beobachtbare Verhaltensänderungen
9. Depersonalisation bzw. Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit
10. Innere Leere
11. Depression
12. Völlige Burnout-Erschöpfung

Für Maslach und Leitner (2001) passieren eigentlich drei Dinge wenn jemand beginnt an Burnout zu erkranken: der Mensch wird chronisch erschöpft, er wird zynisch und von der Arbeit entfremdet, er kann den Anforderungen der Arbeit zunehmend weniger gerecht werden.

Nach Cherniss beginnt Burnout „nicht mit Stress, sondern mit dem Verlust an Verpflichtung und moralischer Zielvorstellung in der Arbeit“ (Cherniss & Krantz, 1983, zitiert nach Schmid, 2003, S. 30). Stressoren führen nur dann zu Burnout, wenn die Bedeutung der eigenen Arbeit nicht mehr empfunden wird.

Teilzusammenfassend zum phasischen Verlauf könnte man sagen, Burnout beginnt leise und solange jemand noch einigermaßen kompensieren kann, macht er sich kaum bemerkbar. Je weiter der Prozess voranschreitet, desto mehr Aufwand ist erforderlich, ihn wieder umzukehren. Wenn man die Warnsignale kennt, ist es eher möglich, die Negativspirale rechtzeitig zu stoppen. Wer zu lange zu viel Energie verpufft, damit keine oder nur wenig Wirkung hat und sich noch mehr anstrengt um zu genügen, brennt aus.

3. Prävention und Intervention

Das Phänomen Burnout wurde umfassend dargestellt. Nun suche ich Antworten zu den Fragen nach: Wie kann der Mensch, der vielfältigen und widersprüchlichen Anforderungen und oft kaum lösbar erscheinender Konfliktsituationen im Alltag und Berufsleben ausgesetzt ist, sein Wohlbefinden erhalten oder wieder erlangen? Was kann er tun, damit es gar nicht erst zu einem Burnout kommt oder was kann er unternehmen, um einen Burnout zu überwinden. Ich stelle Modelle verschiedener Autoren vor, die Vorschläge und Massnahmen der Gesundheitsprophylaxe sowie der Krisenintervention beschreiben. Prävention will verhindern, dass Störungen entstehen, man will Krankheiten zuvorkommen. Als Interventionen werden Handlungsweisen bezeichnet, die auf eine gezielte Veränderung von sozialen oder individuellen Verhältnissen hinwirken. (vgl. Gutzwiller & Jeanneret, 1999).

3.1. Persönlichkeitsbildung

In Meyers (1994) Buch „Burnout und Stress. Praxismodelle zur Bewältigung“, wird in vier Grundsatzartikeln das Burnout- und Stress-Phänomen im Hinblick auf Symptome, Ursachen und Verlauf reflektiert. Im ersten Artikel von Becker und Gonschorek (1994) gibt es eine Anleitung zum Heidelberger Burnout-Test (BOT). Der BOT dient der Selbstdiagnose. Er besteht aus 20 Teilen, wobei jeder Teil fünf Beschreibungen enthält, die verschiedene Zustände und/oder Einstellungen wiedergeben. Man kann seinen Burnout-Quotienten (BOQ) berechnen und diesen einem der fünf genannten Stadien zuordnen (Idealismus, Realismus, Stagnation, Frustration, Apathie/Burnout). Die Interpretation des Testergebnisses wird erläutert. Wenn man sich im Stadium der Frustration befindet, wird einem geraten die Unterstützung Dritter zu suchen. Wenn man sich im Stadium der Apathie befindet, sollte man schon gar nicht mehr zur Arbeit gehen. In 14 weiteren Beiträgen werden Praxismodelle zur Bewältigung von Burnout- und Stress-Phänomen vorgestellt. Entstanden ist der Sammelband nach einem Kongress mit dem Thema: „Ausgebrannt – das Burnout-Syndrom in psychosozialen/pädagogischen Arbeitsfeldern und Wege zur Bewältigung“ (S. VII) welcher 1990 in Neckargmünd stattfand. Als Bewältigungsmöglichkeiten für Burnout-Erscheinungen werden folgende Interventionsansätze vorgestellt: Gestaltpädagogik, Verfahren kognitiver Umstrukturierung, Autogenes Training, Psychodrama, Psychopädie, Eutonie, Transaktionsanalyse, Pneopädie, Suggestopädie, Neurolinguistisches Programmieren, T'ai Chi, Yoga, Lauftherapie, Bewegungsimprovisation und Tanz. Das Buch enthält keine Studien zur Wirksamkeit der vorgeschlagenen Interventionen, welche ausschliesslich aus dem Persönlichkeitsbildungsbereich kommen. Es eignet sich als Denkanstoss und als

Sammelsurium an möglichen Interventionen. Man müsste jedoch von Fall zu Fall gründlich abklären, ob es sinnvoll ist, eine der vorgeschlagenen Methoden als Prävention oder Intervention anzuwenden.

3.2. Persönlichkeitsansatz mit Einbezug der Arbeitsumwelt und Arbeitsbedingungen

Cherniss (1999) identifiziert in seinem Buch „Jenseits von Burnout und Praxisschock“ Wege, die es Professionellen möglich machen Burnout zu verhindern oder sich von ihm zu erholen. Er hat in einer Längsschnittstudie eine kleine, repräsentative Gruppe von Professionellen in einem Zeitraum von zwölf Jahren dreimal mit teilstrukturierte Interviews untersucht. Er stellt fest, dass dem Idealismus dieser Professionellen beim Berufseintritt schnell der Praxisschock mit massiven Burnout-Symptomen folgt. Aber Burnout ist nach ihm kein unvermeidbares Schicksal. Es gibt Strategien, den Praxisschock zu überwinden und Burnout-Effekte zu mildern oder zu vermeiden. Anhand der Beispiele seiner Befragten arbeitet er diese Strategien, die seinen Befragten entscheidend geholfen haben, das alte Engagement und die professionelle Kompetenz zu erhalten oder sogar teilweise noch zu verbessern heraus. Dabei interessierte ihn die Haltung der Befragten, deren Berufshandlungen und die Arbeitsplatzbedingungen in denen sie sich befanden. Seine Erkenntnisse fasst er in sieben Schlussfolgerungen für Politik und Praxis zusammen. Es sind dies:

1. Gestaltung besserer Arbeitsbedingungen
2. Möglichkeiten zur Entwicklung spezieller Interessen schaffen und unterstützen
3. Die Arbeit mit schwierigen Klienten erleichtern
4. Die Fähigkeit zum Handeln in der Institution unterstützen
5. Sich auf die Qualität bisher geleisteter Arbeit stützen
6. Berufsorientierende Beratung und professionelle Entwicklung verstärken
7. Die Rolle von Professionellen bei der Planung von Veränderungen am Arbeitsplatz

Als wichtiges Ergebnis seiner Arbeit sieht er die Suche nach dem Sinn. „Burnout ist eine Antwort auf Stress, aber die Wurzel ist nicht Stress (oder Leiden). Die Wurzel ist das Fehlen eines Sinns für das Leiden (oder den Stress), der Verlust eines moralisch begründeten Zwecks“ (ebd., S. 205). Für ihn ist Burnout nicht eine „Krankheit durch Überengagement“, wie einige Forscher das postulierten. Denn obwohl Burnout oftmals synonym mit emotionaler Erschöpfung verstanden wird, wird man nach ihm nicht emotional erschöpft, wenn man sich an Aktivitäten beteiligt, die man als sinnvoll erkennt.

Cherniss beschreibt Fallbeispiele und lässt die Personen selbst zu Wort kommen. Er bezieht immer wieder den sozialen Hintergrund in die Überlegungen mit ein, stimmt nachdenklich und zugleich hoffnungsvoll. Er schildert an vielen Beispielen, wie sich professionelle Helfer von ihrem früheren Burnout erholt und zum alten Engagement zurückgefunden haben: durch eine Verbesserung der Arbeitsplatzsituation, der Einstellung gegenüber den Schülern, Klienten und Patienten, aber auch der Zusammenarbeit mit Kollegen und Institutionen. Seine Vorschläge eignen sich, meiner Meinung nach, als Präventions- und Interventionsmassnahmen. Wenn an einem Arbeitsplatz die genannten sieben Punkte verwirklicht werden, stehen den Arbeitnehmenden viele Ressourcen bereit und die Wahrscheinlichkeit, dass sie kein Burnout-Syndrom entwickeln steigt. Wenn eine Person schon unter einem Burnout-Syndrom leidet, hilft die Beachtung der aufgezählten Punkte, wie Cherniss dies in seinem Buch beschrieben hat.

3.3. Spezielle Gesundheitskonzepte

Kramis-Aebischer (1995) stellt in ihrem Buch „Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrberuf“ ein Trainingsprogramm vor, welches drei Bereiche zur günstigeren Belastungsverarbeitung umfasst. Es sind dies Kurse zur günstigeren Belastungsverarbeitung, Junglehrer/innen-Beratung und Kollegiums-Beratung. Ihr theoretisch fundiertes Trainingsprogramm basiert auf den Grundlagen der Humanistischen Psychologie, auf ausgewählten psychologisch-pädagogischen Theorien und dem Stress-Regulations-Modell. Ihr Modell zur Belastungsverarbeitung von Lehrpersonen ermöglicht es, Mechanismen und Prozesse der Belastungsentstehung und Belastungsverarbeitung zu analysieren, zu beschreiben und zu verstehen. Bei über 400 Schweizer Lehrpersonen werden die Ausprägungen der Variablen Stress, Burnout, Psychische Gesundheit, Berufs- und Lebenszufriedenheit dargestellt. Weiter prüft sie verschiedene Fortbildungsangebote (Wochenkurse, Supervision, Kollegiumsberatung) auf ihre Wirksamkeit bezüglich Belastungsverminderung und Burnout-Reduktion sowie zur Steigerung der Berufs- und Lebenszufriedenheit. Nach der Evaluation von drei Interventionsstudien kommt Kramis-Aebischer (S. 395) zum Schluss, dass bei allen drei Interventionen im Anschluss an die Trainings und Beratungen hoch signifikante positive Veränderungen stattgefunden haben. Die Fähigkeit zur günstigeren Belastungsbewältigung und die Berufs- und Lebenszufriedenheit nahm zu, Burnout nahm ab. Auf Grund dieser Ergebnisse leitet sie Empfehlungen für Einzelpersonen, Lehrerkollegien und Institutionen der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung ab. Für Kramis ist es wichtig dass Entlastung ermöglicht wird. Zuerst sollten jedoch „die Quellen

der Belastungen sowohl auf der *Individuumsebene*, als auch auf der *Kollegiumsebene* und auf der *Systemebene* **erkannt**, **benannt** und **verstanden** werden, um hernach **verarbeitet** werden zu können“ (ebd., S. 399).

Sie gibt drei Empfehlungen für die Kantone ab:

1. Die Kantone und die regionalen Lehrerverbände sollten sich gesicherte Erkenntnisse verschaffen über Belastungen, Ausbrenn-Erscheinungen, die psycho-physische Erschöpfung, die psychische Gesundheit ihrer Lehrpersonen, um geeignete präventive und therapeutische Massnahmen ergreifen zu können.
2. Die Arbeitgeber (Kantone/Gemeinden) sollten die nötigen Zeitgefässe, sowie personelle und finanzielle Mittel zur Prävention bereitstellen.
3. Die Kantone sollten Schulen ermöglichen Schulen mit Profil zu werden (teilautonome Schulen mit Budgetautonomie).

Sie gibt sechs Empfehlungen für die Fortbildung ab:

1. Von der schulexternen vermehrt zur schulinternen Fortbildung.
2. Von der konsumorientierten Fortbildung zur handlungsorientierten und reflexionsorientierten Fortbildung.
3. Von der punktuellen zur vernetzten, kontinuierlichen und permanenten Fortbildung.
4. Von der fachlichen Fortbildung hin zur didaktischen, kommunikativen und persönlichkeitsmässigen Fortbildung.
5. Von ungeprüften Fortbildungs-Kursen zur evaluierten Fortbildung.
6. Balance zwischen nachfrageorientierter und konzeptorientierter Fortbildung

Sie gibt drei Empfehlungen für Lehrerinnen- und Lehrerkollegien ab:

1. Standortbestimmung und Standortbesinnung.
2. Lehrerkollegien sind wie Partnerschaften, sie müssen gepflegt werden.
3. Innovationen gemeinsam angehen.

Es wäre wünschenswert, dass diese Empfehlungen umgesetzt würden, denn Kramis-Aebischer hat den Nachweis erbracht, dass die von ihr vorgeschlagenen Interventionen wirklich zu der angestrebten Verbesserung führen.

Rudow (1993) entwickelt ein eigenes Training für Stressbewältigung im Lehrberuf das Belastungs-Management-Training für Lehrer (BMT-L). „Das BMT-L ist ein interaktiver methodischer Ansatz zur Prävention oder Intervention bei negativen Beanspruchungsreaktionen und –folgen im Lehrerberuf“ (Rudow, 1997, S. 312). Rudow stellt in seinen Evaluationen eine Verbesserung der Belastungsverarbeitung fest. In seinem Artikel „Personalpflege im Lehrberuf – Stressmanagement-Kurse und Gesundheitszirkel“ (ebd.) schlägt er Massnahmen der Personalpflege vor. Unter Personalpflege versteht er ein System von Massnahmen und Methoden, welches der Gesundheit aller Organisationsmitglieder dient und durch die Verringerung der Kosten einen Nutzen für die Organisation selbst darstellt. Rudow (ebd., S. 306 f.) schlägt drei Massnahmen vor, es sind dies:

1. Ein Belastungs-Management-Training für Lehrer (BMT-L) welches folgende Bausteine beinhaltet: Einführung in die Problematik, Progressive Muskelrelaxation nach Jacobson, Identifikation von Belastungen in der Lehrtätigkeit, Identifikation von Stressreaktionen, Bewältigung akuter Belastungssituationen in der Lehrtätigkeit, Reflexion berufsrelevanter Einstellungen, Entwicklung von Selbstsicherheit, Systematisches Problemlösen, Belastungsausgleich in der Freizeit, Transfer.
2. Die Implementierung von Gesundheitszirkeln in der Schule. Ein Gesundheitszirkel ist „eine auf Dauer angelegte Kleingruppe, in der Lehrer einer Schule in regelmässigen Abständen auf freiwilliger Basis zusammenkommen, um Themen des eigenen Arbeitsbereichs bzw. der eigenen Schule zu analysieren und unter Anleitung eines Moderators mit Hilfe spezieller Problemlösungs- und Kreativitätstechniken Lösungsvorschläge zu erarbeiten und zu präsentieren, diese Vorschläge selbständig oder im Instanzenweg umzusetzen und eine Ergebniskontrolle vorzunehmen“ (Rudow, 1997, S. 314).
3. Die Umsetzung von Personalpflege in den Bereichen Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Personalführung, Supervision und Beratung und spezifische Arbeitsgestaltung.

Rudow (ebd.) betont, dass Gesundheitsförderung nicht nur eine individuelle Aufgabe der Lehrperson ist, sondern dass das Schulmanagement über die Personalpflege auf die Arbeitsumwelt und -bedingungen Einfluss nehmen muss.

Ein weiteres spezielles Gesundheitskonzept ist das von **Lattmann und Rüedi (2003)**. Sie stellen in ihrem Buch „Stress- und Selbstmanagement-Ressourcen fördern. Ein Konzept und Programm zur Förderung personaler und sozial-kommunikativer Ressourcen und Kompetenzen“ das Projekt Strema vor. Strema hat zum Ziel, das Wohlbefinden und das Selbstvertrauen sowohl der Schüler als auch der Lehrkräfte zu verbessern. Eine erste Untersuchung zeigt positive Resultate des Projekts. Strema hier ausführlich darzustellen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die vorgestellten Gesundheitskonzepte zeigen, dass im Umfeld von Lehrpersonen viel in Richtung Prävention geforscht wird. Aufgrund der Resultate entstehen umfassende, wirkungsvolle Trainings. Bedeutend ist vor allem auch, dass sowohl die individuelle Ebene, als auch das Umfeld miteinbezogen wird und versucht wird auf der Systemebene etwas zu verändern.

3.4. Unternehmensansatz

Für **Maslach und Leiter (2001)** liegen die Gründe für Burnout in erster Linie im Arbeitsumfeld und nicht beim einzelnen Menschen. Nach ihnen reichen persönliche Anstrengungen allein nicht aus, um mit Burnout fertig zu werden. Sie fordern Kriseninterventionen, um Burnout aufzuhalten, vorbeugende Massnahmen, um Burnout zu verhindern und Identifikation aufzubauen, sowie die Förderung menschlicher Werte. Sie machen Bedingungen und Strukturen des Arbeitsplatzes für einen Burnout verantwortlich und führen sechs Missverhältnisse zwischen Mensch und Arbeit auf. Es sind dies: Arbeitsumfang, Kontrolle, Belohnung, Gemeinschaft, Fairness und Werte (vgl. Kapitel 2.3.).

Für sie gibt es viele Wege, wie man sein psychisches und physisches Wohlbefinden stärken kann. Wenn die Arbeit jedoch die entscheidende Quelle von Stress ist, ist es paradox nur zu versuchen die Person zu verändern. Täglich Entspannungsübungen zu machen ist keine Lösung, wenn die Hälfte der Leute doppelt soviel Arbeit erledigen muss. Sie fordern, dass auf Unternehmensebene etwas zur Bewältigung von Burnout unternommen werden muss. Langfristig ergibt dies eine leistungsfähigere Belegschaft, denn wenn man von Burnout betroffen ist, kann man nicht produktiv arbeiten! Nach ihnen ist ein Unternehmen, welches ein emotionales Klima bietet, das die Mitarbeiter unterstützt, erfolgreicher im Wettbewerb. Ein Krankenhaus, welches eine wirksame und einfühlsame Pflege als Unternehmen fördert ist produktiver. Und eine Schule, welche den Lehrpersonen hilft sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren, trägt zum Lernprozess ihrer Schüler bei.

Das Motto lautet: Lieber Burnout verhindern, als sich später damit zu beschäftigen. Ein langfristig vorbeugender Ansatz ist kostengünstiger, als die Kosten die dem Unternehmen durch Burnout entstehen. Wenn man in Menschen investiert erhält man gut ausgebildete, loyale und engagierte Mitarbeiter auf die man zählen kann.

Ihr Kriseninterventions- und Präventionsansatz befasst sich mit den sechs Missverhältnissen zwischen Mensch und Arbeit, wobei sie zwei Ansätze zum Problemlösungsprozess vorschlagen.

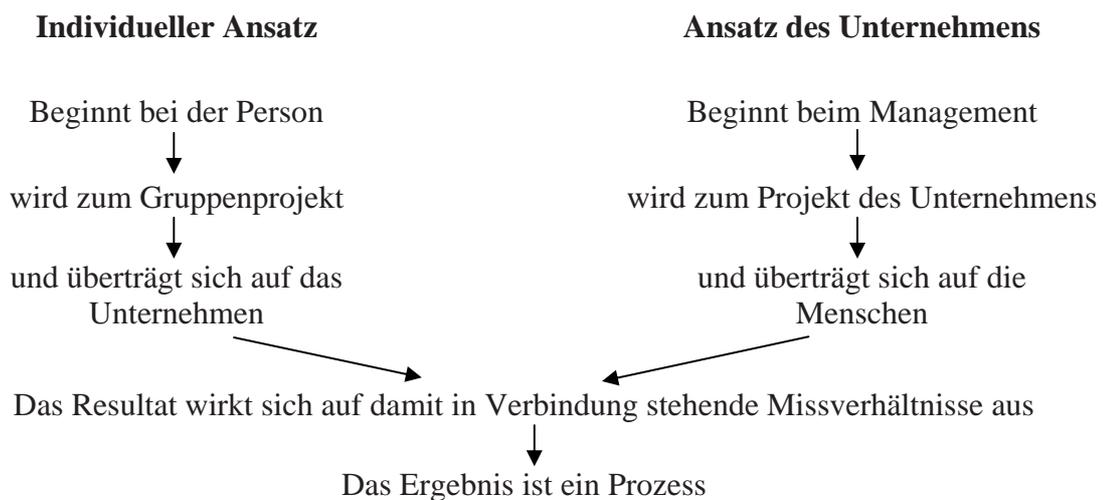


Abbildung 4: Zwei Ansätze zum Problemlösungsprozess (Maslach & Leitner, 2001, S. 87)

Die zwei Problemlösungsprozesse basieren auf sozialem und kooperativem Verhalten und zielen darauf ab, die Kommunikation zwischen den Menschen und dem Unternehmen zu fördern. Es geht nicht um eine schnelle, oberflächliche Problemlösung mit Happy End, sondern um einen dynamischen Prozess. Der Problemlösungsprozess ist beim individuellen Ansatz und beim Ansatz des Unternehmens grundsätzlich derselbe, „das Problem ist ein gewisses Missverhältnis und die Lösung muss den Bezug zwischen dem Arbeitsumfeld und den individuellen Mitarbeitern herstellen“ (ebd., S. 86). Auf der individuellen Seite kann der Einzelne etwas unternehmen. Er braucht dazu lediglich:

- das Verständnis der sechs Wege von Missverhältnis zu Burnout
- die Fähigkeit, mit Kollegen zu arbeiten
- die Bereitschaft, den Prozess der Veränderung mitzutragen (vgl. S. 87)

Die Schlüsselschritte im Prozess des Individuellen Ansatzes sind:

- Schritt 1: Es beginnt bei der Person. Eine Person spricht das Problem Burnout und die Lösungsmöglichkeiten in einer Arbeitsgruppe an und übernimmt eine Führungsrolle.
- Schritt 2: Es wird zum Gruppenprojekt. Probleme werden gemeinsam diskutiert, Handlungsschritte werden ausgearbeitet und die Gruppe unterstützt sich gegenseitig.
- Schritt 3: Es überträgt sich auf das Unternehmen. Die Lösungsvorschläge für den Umgang mit Burnout müssen innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden.
- Schritt 4: Das Resultat wirkt sich auf damit in Verbindung stehende Missverhältnisse aus. Die wichtigste Intervention ist das Fördern der Identifikation mit der Arbeit. Wenn man eines der sechs Missverhältnisse angeht, hat das auf die anderen Bereiche eine Auswirkung.
- Schritt 5: Das Ergebnis ist ein Prozess. Dieser Prozess trägt zur Verbesserung der Arbeitssituation bei und ist nicht die Lösung aller bestehenden und zukünftigen Schwierigkeiten.

Die Vorbeugung gegen Burnout ist wirtschaftlich sinnvoll, deshalb ist der Ansatz von der Unternehmensebene aus für Maslach und Leitner der wichtigere. Dieser Ansatz konzentriert sich auf die Bedingungen am Arbeitsplatz und nicht auf die einzigartigen Eigenschaften des Einzelnen. Zudem konzentriert er sich auf die Strukturen und Prozesse, die das Leben im Unternehmen prägen, und nicht auf mögliche Krisen der Belegschaft.

Die Schlüsselschritte im Prozess beim Ansatz des Unternehmens sind:

- Schritt 1: Es beginnt beim Management. Das Management übernimmt neben der finanziellen Verantwortung auch eine soziale. Es ergreift Initiativen die beim Arbeitnehmer zu Identifikation mit dem Unternehmen führen.
- Schritt 2: Es wird zum Projekt des Unternehmens. Alle Ebenen und Abteilungen müssen sich zu einer gemeinsamen Vision bekennen. Information und Kommunikation sind wichtig, damit alle ein Projekt verstehen
- Schritt 3: Es überträgt sich auf die Menschen. Das Projekt muss in direktem Bezug zu den Arbeitnehmern stehen und diese einbeziehen.
- Schritt 4: Das Resultat wirkt sich damit auf in Verbindung stehende Missverhältnisse aus. Das Projekt kann seine Intervention auf ein oder mehrere Missverhältnisse ausrichten, es wird sich jedoch immer auf verschiedenste Bereiche auswirken.
- Schritt 5: Das Ergebnis ist ein Prozess. Es fördert ein harmonisches Verhältnis zwischen den Menschen und ihrem Arbeitsumfeld.

Die vorgeschlagenen Schritte können vom Management kontrolliert werden. Das Management kann einer einzelnen Person nicht direkt ein Gefühl von Kontrolle vermitteln, aber es kann Strukturen schaffen, die Kontrollerleben möglich machen.

Malslach und Leitner zeigen auf, dass die Verantwortung für Burnout meist beim Unternehmen liegt. Burnout ist ein Zeichen für bedrohliche Fehlfunktionen innerhalb eines Unternehmens und sagt mehr über den Arbeitsplatz als über die Arbeitskräfte aus. Sie zeigen Arbeitnehmern, Angestellten und Führungskräften wie die versteckten Probleme im Unternehmen, die Burnout verursachen, rechtzeitig erkannt und vermieden werden können. Zudem schlagen sie Maßnahmen zur Krisenintervention vor. Ihre Ausführungen sind für Arbeitnehmer und noch mehr für Führungskräfte geeignet.

3.5. Individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement

Kernen (1997) möchte Menschen helfen, derart mit ihren Ressourcen zu wirtschaften, dass sie ein Burnout vermeiden. Und dies nicht nur bei sich selbst, sondern durch geeignete Intervention auch bei den Mitarbeitern und Kollegen.. In seinem Buch „*Burnout-Prophylaxe im Management: Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement*“ zeigt er diejenigen Ressourcen auf, welche das Burnout-Syndrom erst gar nicht entstehen lassen. Kernen weist die Burnout-verhindernden zentralen Ressourcen nach und gibt in der Folge wissenschaftlich abgesicherte, gezielte Ansatzpunkte für Interventionen an. Sein Konzept das Burnout-Prophylaxe-Modell habe ich im Kapitel 2.2. vorgestellt. Seine Untersuchungen zeigen, dass man primärpräventiv wirken und so die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit vorbeugend erhalten und steigern kann. Über eine reliable Schätzung der psychophysischen Balance aufgrund der Ressourcenausprägungen ist eine Früherkennung von Burnout möglich. Ressourcenförderung anstelle der Symptombekämpfung gibt dem Burnout keine Chance (vgl. S. 193).

Kernen formuliert konkrete Folgerungen für die Burnout-Prophylaxe im Unternehmen, welche die Sicherung der Arbeitszufriedenheit der Belegschaft und die Sicherung der Produktivität zur Zielsetzung hat. Erster Ansatzpunkt für die Burnout-Prophylaxe im Unternehmen ist der Aufbau von Vertrauensressourcen. Der Aufbau von Selbstvertrauen ist aber nur über einen längeren Zeitraum möglich. Ein zweiter Ansatzpunkt ist der Aufbau der externen Ressourcen, welche zusätzlich die Vertrauensressourcen fördern. Eine sorgfältige Abstimmung des Potentials eines Mitarbeiters mit den Anforderungen seiner Funktion,

Entwicklungsmöglichkeiten im Berufsfeld und Ermöglichung ausserberuflicher Lebensfelder sind zu fördern.

Das Fazit dieses Kapitels könnte lauten: Burnout ist nicht Gottgegeben, er kann verhindert oder überwunden werden! Es ist möglich primärpräventiv zu wirken und so die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit vorbeugend zu erhalten und zu steigern. Wenn Burnout diagnostiziert wird, ist es möglich mit gezielten Interventionen etwas dagegen zu unternehmen. Es gibt viele Ansätze wie man dies am besten angehen kann, doch um gezielt prophylaktisch und intervenierend tätig zu werden, ist eine multikausale Bedingungsanalyse notwendig, da jeder Fall individuell gelagert ist und bei jedem Burnout-Syndrom mehrere Ursachen ineinander greifen. (vgl. Becker & Gonschorek, 1994). Wenn wir Interventionen vorschlagen, müssen wir wissen, worauf diese Massnahmen abzielen sollen.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Erschöpft und genervt sind alle zwischendurch, Lustlosigkeit in Bezug auf Familie und Beruf ist ab und zu normal. Doch solche Gefühle können erste Anzeichen für beginnenden Burnout sein. Viele Burnout-Gefährdete und -Betroffene kämpfen gegen Müdigkeit, Desinteresse, Konzentrationsprobleme und andere Symptome. Um diesen Kampf zu gewinnen, müssen sie die wahren Ursachen ihres Burnouts kennen. Denn die Anforderungen und Probleme, die sie in einen Burnout treiben, sind vielfältig. Geldsorgen, Mobbing, ständige Hektik oder Konflikte sind nur einige Ursachen und jeder Burnout ist ein bisschen anders (vgl. Kapitel 2.4.). Neben den Ursachen ist es auch wichtig, die eigenen oft unbewussten Einstellungen und Handlungsprinzipien zu kennen. Sie bilden die Grundlage des Handelns, auch die Gefühlslage wird grösstenteils durch sie bestimmt und sie können Menschen von einer gelungenen Bewältigung der Arbeits- und Familiensituation abhalten. Strategien und Lösungsansätze für die häufigsten Probleme in Beruf und Privatleben müssen bekannt sein, damit Betroffene nicht mehr Energie verbrennen, als sie aufnehmen. Man sollte bedenken wer ausgebrannt ist, kann keine Impulse mehr für andere geben.

Burnout ist nicht nur Privatsache, er muss zur Unternehmenssache gemacht werden, denn Burnout wird nicht durch einen Mangel an Charakter oder Schwäche hervorgerufen, er ist ein berufliches Problem (vgl. Maslach und Leitner, 2001). Das Burnout-Phänomen ist immer öfter anzutreffen, zu hoffen ist, dass all die guten Ideen, welche für die Prävention bestehen, umgesetzt werden und dass das Burnout-Phänomendadurch an Bedeutung verliert.

Trainingsprogramme, wie zum Beispiel die von Rudow (1993), Kramis-Aebischer (1995), und Lattmann und Rüedi (2003) helfen mit Belastungen umzugehen. Sie eignen sich als Prävention um überhaupt nicht in eine Negativspirale hinein zu geraten und als Intervention um aus einer Negativspirale herauszukommen. Wenn sie flankiert werden von arbeitsplatzbezogener Personalpflege (Arbeitsumwelt, Arbeitsbedingungen, Ausbildung, Weiterbildung, Personal-führung, Supervision) erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen auch in turbulenten Zeiten im Sinne der WHO gesund bleiben.

Nach Cherniss und Kranz (1983, zitiert nach Schmid) können Menschen eine hohe Stressresistenz entwickeln, die sie vor Burnout schützt, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit erleben und sich in entsprechenden Wertstrukturen sozial eingebunden fühlen.

In Zukunft bräuchte es Langzeitstudien, die untersuchen ob die Arbeitnehmer, welche in einer Organisation oder einem Unternehmen arbeiten, welches ein eigentliches Gesundheitskonzept hat gesünder und arbeitszufriedener bleiben als solche, die unter schlechten Bedingungen arbeiten müssen.

Die Anonymität unserer heutigen Gesellschaft, die Trennung von Beruf- und Privatleben und die Stellung des Einzelnen in dieser Gesellschaft, die meist über den Berufserfolg definiert wird, verhindern im Allgemeinen eine Offenlegung der Berufsprobleme. Was oft fehlt ist eine Sensibilisierung der Umgebung für stressbedingte Berufsprobleme und eine professionelle Unterstützung im Bedarfsfall. Ich bin überzeugt, wenn Berufsprobleme in ihrer frühen Phase professionell angegangen werden, können gravierende Folgen für die entsprechende Person und ihre Umwelt vermieden werden. Dass der ehemalige FDP-Präsident Rolf Schweiger in aller Öffentlichkeit über seinen Burnout gesprochen hat macht Mut. Es ist ein Schritt zur Enttabuisierung dieses Themas, lässt Menschen aufhorchen und Betroffene vielleicht Hilfe suchen.

Burnout ist ein vermeidbares Schicksal, jede und jeder von uns kann etwas dazu beitragen, bei sich und bei andern.

Literaturliste

- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job stress in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cherniss, C. (1999). *Jenseits von Burnout und Praxischock: Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen*. Weinheim: Beltz.
- Becker, G.E. & Gonschorek, G. (1994). Das Burnout-Syndrom. Einführung am Beispiel "Lehrberuf". In E. Meyer, (Hrsg.), *Burnout und Stress. Praxismodelle zur Bewältigung*. (2. kor. Aufl.) Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- Burisch, M. (1994). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hagemann, W. (2003). *Burnout bei Lehrern. Ursachen, Hilfen, Therapien*. München: Verlag C.H. Beck oHG.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 157-165.
- Gutzwiller, F. & Jeanneret, O. (1999). *Sozial- und Präventivmedizin Public Health* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Hillert, A. (2004). *Das Anti-Burnout-Buch für Lehrer*. München: Kösel.
- Hornung, R. & Gutscher, H. (1994). Gesundheitspsychologie: Die psychosoziale Perspektive. In P. Schwenkenmetzger & L.R. Schmidt (Hrsg.), *Lehrbuch der Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Enke.
- Kernen, H. (1997). *Burnout-Prophylaxe im Management: Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement*. Bern: Haupt.
- Kleiber, D. & Enzmann, D. (1990). *Burnout. Eine internationale Bibliographie*. Göttingen: Hogrefe.
- Kramis-Aebischer, K. (1995). *Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrberuf*. Bern: Haupt.
- Lattmann, U.P. & Rüedi, J. (2003). *Stress- und Selbstmanagement – Ressourcen fördern. Konzept und Programm zur Förderung personaler und sozialer-kommunikativer Ressourcen und Kompetenzen: Lehrerbildung Sentimatt Luzern, Band 22*. Bildung Sauerländer.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer: New York.

- Maslach C. & Jackson, S.E.(1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach C. & Leiter M.P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. New York: Springer.
- Massenbach von, K. (2001). *Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit*. Zürich: Orgalife.
- Meyer, E. (1994). *Burnout und Stress. Praxismodelle zur Bewältigung* (2. kor. Aufl.). Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- Pines, A.M., Aronson, E. & Kafry, D. (1987). *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett.
- Rook, M. (1998). *Theorie der Empirie in der Burnout-Forschung. Eine wissenschaftstheoretische und inhaltliche Standortbestimmung*. Hamburg: Kovac.
- Rösing, I. (2003). Ist die Burnoutforschung ausgebannt? Eine wissenschaftssoziologische und kulturantropologische Kritik an der Burnout-Forschung. Kröning: Asanger.
- Rudow, B. (1993). *Belastungs-Management-Training für Lehrer (BMT-L.)* Manuskript. (unveröff.).
- Rudow, B. (1997). Personalpflege im Lehrberuf – Stressmanagementkurse und Gesundheitszirkel. In Buchen, S.; Döbrich, P.; Hoyer, H.D. & Schönewälder, H. G. (Hrsg.), *Jahrbuch für Lehrerforschung Bd. 1* (S. 301-323). Weinheim: Juventa.
- Schaarschmidt, U. & Fischer A.W. (1996). *AVEM –Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*. Frankfurt a. M.: Swets and Zeitlinger.
- Schaarschmidt, U. & Fischer A.W. (1999). *IPS – Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen*. Frankfurt a. M.:Swets and Zeitlinger.
- Schmid, A.C. (2003). *Stress, Burnout und Coping: Eine empirische Studie an Schulen zur Erziehungshilfe*. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Stöckli, G. (1998). Wie ausgebrannt sind Schweizer Primarlehrkräfte? Von den meist unterschlagenen Problemen bei der Messung von „Burnout“. *Bildungsforschung und Bildungspraxis*, 20,2, 240-49.