

Burn-out-Syndrom, Depression, soziale Phobie – ein Teufelskreis

Wann macht Arbeit krank?

Burn-out, von der WHO als «multifaktorielle Befindlichkeitsstörung» definiert, ist weit mehr als ein für den Betroffenen und dessen Angehörige fatales Phänomen, das in erster Linie durch die Hektik und Kälte unserer Arbeitswelt immer häufiger auftritt. Burn-out wirkt sich auch drastisch auf die Wirtschaft aus und verursacht unheimliche Kosten.



Dr. med. Dieter Kissling
Leiter des Instituts
für Arbeitsmedizin,
Baden

Ausfälle, verminderte Leistungsfähigkeit durch Präsentismus und innere Kündigung der Mitarbeiter belasten Arbeitgeber wie Arbeitnehmer; Ausfälle in den «Chefetagen», können florierende Betriebe paralisieren; letztendlich stellen die Folgekosten durch langwierige Krankheitsausfälle, Therapien und Rehabilitation auch eine immense Belastung für Versicherungen und die öffentliche Hand dar.

Längst kein Modewort mehr

«Burn-out»: kein Trend und schon gar kein Modewort mehr. Der ständig wachsende Gesellschaftsdruck lässt immer mehr Menschen an diesem Syndrom erkranken. Früher als «Managerkrankheit» tituliert, erleiden heute ebenso Mütter, Studenten und Kinder ein Burn-out. Erste Anzeichen sind in der Regel dauerhaftes körperliches und seelisches Unwohlsein. Im Fall einer Burn-out-Krise nimmt die psychische Belastbarkeit stark ab. Schliesslich führen dauerhafte Überforderung und Enttäuschung zu emotionaler Erschöpfung und Resignation. Der Verlauf kann bis zur Entfremdung von sich selbst und zu völligem Rückzug von anderen Menschen führen. Häufige Folge: Depressionen und körperlichen Erkrankungen.

Im schlimmsten Fall sehen die Betroffenen den Freitod als einzige Möglichkeit, den «Schmerzen» zu entfliehen. Psychische Störungen zählen weltweit zu den häufigsten Krankheiten. Weil die Betroffenen auch weniger arbeitsfähig sind, entstehen enorme Folgekosten für die Wirtschaft: Neueste Studien

schätzen sie auf über 20 Mrd. Franken für die Schweiz. Das sind vier Prozent des Bruttoinlandsprodukts, wie es in der jüngsten Studie des Gesundheitsobservatoriums (Obsan) heisst. Zwei Drittel der volkswirtschaftlichen Kosten entfallen auf Produktivitätseinbussen und ein Drittel auf lange Arbeitsabwesenheiten.

Ein Drittel ist psychisch gestört

In der Schweiz berichtet laut Obsan ein Drittel der Bevölkerung von mindestens einem leichten psychischen Leiden in der vergangenen Woche. Zum grössten Teil handelt es sich um Gefühle von Pessimismus. Viele Klienten finden ohne professionelle Hilfe nicht mehr zu ihrer «Work-Life-Balance» zurück. Der Besuch beim Hausarzt ergibt keinen Befund, da es sich beim Burn-out nicht um eine nach schulmedizinischen Aspekten klar definierte Krankheit handelt. Somit fühlen sich Burn-out-Klienten oft allein gelassen und sind mit ihrer gesamten Lebenssituation überfordert. Auch der Partner kann nicht mehr den nötigen Halt geben, weil das nötige Verständnis fehlt.



Zuviel Hektik

Zahlreiche psychische Störungen haben ihren Ursprung in der Hektik der modernen Arbeits- und Informationsgesellschaft. Grössere Veränderungen der Arbeitswelt und der Gesellschaft führen zu zunehmenden Belastungen auf der psychischen Ebene. Die Auslöser Komplexität, Arbeitsverdichtung, Individualismus, Egoismus, materielles Denken wie auch zunehmender Druck aufgrund von Veränderungen der Demografie mit Fachkräftemangel und zunehmend älteren Beschäftigten führen zu übermässigem Stress, dem viele MitarbeiterInnen in den Betrieben nicht gewachsen sind.

10 bis 12% der Bevölkerung betroffen

Depression ist vielschichtig, lang andauernd und löst immense Kosten aus. 10% bis 12% der Bevölkerung leiden darunter. «Eine der meist verkannten Krankheiten», brachte es Dr. med. Dieter Kissling, Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin in Baden, am Gesundheitssymposium auf den Punkt. «Die Erkrankung ist interdiagnostiziert und unterbehandelt. Dabei weisen depressive Mitarbeitende 1.5 mal mehr Krankheitstage auf und haben eine um 20% tiefere Produktivität. Ausserdem leiden Depressive oft unter zusätzlichen Beschwerden.»

Wachsendes Problem

Als bedrohlich zu bezeichnen sind die wachsende Zahl psychischer Erkrankungen und die neuen IV-Renten. Die Psychosen und Psychoneurosen stehen bei den Renten an einsamer Spitze, bei den Erkrankungen fallen sie durchs grösste Wachstum auf.

Zu stark wirkt die negative Veränderung der härter gewordenen Arbeitswelt. Bestätigung wird im zunehmenden Materialismus vor allem am Arbeitsplatz gesucht. «Hier wollen die Menschen die Sinnhaftigkeit ihres Lebens erfahren», erläutert Dr. Kissling, «darunter leiden die sozialen Beziehungen. Viele Betroffene, die sich dieser ungesunden Entwicklung nicht zu entziehen vermögen, spüren mehr und mehr Druck.» Daraus entsteht Unsicherheit. Der Abbau des patronalen Führungsstils führt zu rein Shareholder-bezogenen Entscheiden, die gegenseitige Loyalität sinkt, das Vertrauen ist dahin.

Alles beginnt mit Stress

«Burnout ist ein arbeitsbezogenes psychisches und physisches Erschöpfungssyndrom, gepaart mit Zynismus und eingeschränkter Effizienz. Individuelle und organisationsbezogene Faktoren können Burn-out begünstigen. Soziale Unterstützung wirkt modulierend», führt Dr. Kissling aus. Somit hat Burnout den chronischen Stress als Vorläufer. Die ungenügende Stressbewältigung spielt eine entscheidende Rolle. Stress ist ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen und den persönlichen Handlungsmöglichkeiten. Dieser Zustand ist persönlich äusserst bedeutsam. Als Frühwarnsymptome gelten körperliche, kognitive, affektive, verhaltensmässige und soziale Elemente:

Körperliche Symptome sind:

- Schlafstörungen
- erhöhter Blutdruck
- Sexuelle Probleme
- Muskelverspannungen
- Herzklopfen

- Rückenschmerzen
- Herzrhythmusstörungen
- nervöse Tics
- Engegefühl in der Brust
- Übelkeit
- Gewichtsveränderungen
- Herzrasen
- gesteigerter Suchtmittelkonsum
- Zittern, innere Unruhe
- Urticaria
- Schulter- Nackenbeschwerden
- Schübe von Psoriasis oder Neurodermitis
- Dysästhesien der Extremitäten

Als kognitive Symptome bezeichnet der Experte:

- Vergesslichkeit, Unzuverlässigkeit und Zerstreuung
- Konzentrationsstörungen
- Beeinträchtigung des Urteilsvermögens
- Nervosität

Affektive Symptome sind:

- Apathie, Traurigkeit, Freudlosigkeit
- Affektlabilität
- Weinanfälle
- Hoffnungslosigkeit, Verzweiflung
- Misstrauen, Gereiztheit
- Zynismus

Von grosser Bedeutung sind folgende Verhaltens-Symptome:

- Demotivation
- Verlangsamung
- Desorganisation
- Zunahme von Fehlern
- Abnahme von Leistung
- Suchtentwicklung

Schliesslich sind soziale Symptome von besonderer Bedeutung:

- Rückzug vom Team oder der Familie
- Interesselosigkeit am Tagesgeschehen
- Verslossenheit
- Gereiztheit bis zur Aggressivität
- geringe Frustrationstoleranz

Kernelemente des Burn-outs

Auffallend sind ganz spezifische Elemente, die den stressbedingten Burn-out kennzeichnen. Den Beginn bildet die Erschöpfung, bestehend aus emotionaler und körperlicher Erschöpfung bis hin zur Entkräftung. Die Weiterentwicklung führt zur Distanzierung, zu einer gleichgültigen Einstellung gegenüber der Arbeit, die in Zynismus gipfelt. Die letzte Etappe stellt die Ineffektivität dar. Sie ist ein Gefühl beruflichen Versagens resp. des Verlusts des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten.

Äusserst interessant ist zu analysieren, wen der Burn-out trifft. «An oberster Stelle stehen ausgerechnet Menschen mit einem hohen Grad an Pflicht-



bewusstsein, mit hoher Leistungsbereitschaft und starker Identifikation mit ihrer Arbeit», berichtet Dr. Kissling aus seiner umfangreichen Berufspraxis. «Die Neigung zum Perfektionismus macht abhängig von der Bestätigung anderer Menschen. Wo der Selbstwert gering ist, wächst die Ängstlichkeit. Konsequenz sind die Vernachlässigung eigener Bedürfnisse und die geringe Sensibilität für eigene Gefühle.»

Gerade Ärzte sind betroffen

Die Häufigkeit von Burn-out ist gerade bei Medizinern gross. Als Prävalenz von Burn-out bei Schweizer Grundversorgern zeigte eine Querschnittsstudie mit 1'755 Ärzten, dass

- 19% emotionale Erschöpfung mit hohem Score,
- 22% Depersonalisation/Zynismus mit hohem Score und
- 16% eine schlechte Effektivität aufweisen.

Insgesamt wies ein Drittel ein leichtes bis hochgradiges Burn-out auf. Diese negative Tendenz unterstreichen auch weitere Studien zur psychischen Gesundheit von Schweizer Ärztinnen und Ärzten. Unter 866 frei praktizierende ÄrztInnen in der Waadt antworteten zum Thema Berufszufriedenheit 91%, dass sie zwar eine gute oder genügende Zufriedenheit hätten, aber gleichzeitig beurteilten 85% ihre Zukunft pessimistisch.

Eine zweite Studie beleuchtete die allgemeine Gesundheit von 1784 frei praktizierende GrundversorgerInnen. Die Resultate sind erschreckend und zeigen schlechte Zukunftsaussichten:

- 28% haben Suizidgedanken im Lauf ihrer Berufskarriere.
- 5% haben derzeit Suizidgedanken.
- 35% bekunden Schwierigkeiten, selbst ärztliche Hilfe in Anspruch zu nehmen.
- Nur 21% haben selbst einen Hausarzt.
- 65% haben in der vergangenen Woche ein Medikament genommen, davon 90% als Selbstmedikation.
- 72% sind der Meinung, dass sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern.
- 20% würden heute einen anderen Beruf wählen.

Eine volkswirtschaftliche Zeitbombe

Vor fünf Jahren bewies die kanadische Aetna-Studie einen enormen Gewinn, den eine wirksame Früherkennung und Frühintervention von Depressionen bedeuten würde. Das trifft auch für die Schweiz zu, gerade angesichts der eingangs erwähnten 20 Milliarden Franken Kosten für psychische Störungen.

Prävention ist also unbedingt nötig. Sie beginnt als individuelle Prävention in der Freizeit. Dr. Kissling zählt Ausdauersport, Entspannung – mit fernöstlichen Methoden, Sauna, Massagen oder Bädern –, soziale Kontakte und Atemtechnik auf: «Die individuelle Prävention gilt es allerdings auch, arbeitsbe-



zogen weiter zu führen. Elemente dabei sind Arbeitsorganisationen mit individuellem Zeitmanagement, Selbstbehauptung (Nein-Sagen-Können), Reduktion unrealistischer Erwartungen, aktive Stressbewältigung, gezielte Work-life-balance, die Wahl eines Arbeitgebers, der einem gut tut, und schliesslich das Coaching, das die neutrale Aussensicht darstellt und oft eine entscheidende Hilfe darstellt.»

Strukturelle Prävention

Häufig liegt der Ursprung der Erkrankung in verfehlten Betriebsstrukturen. Wo geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum und eine ungenügende Flexibilität der Organisation bestehen, ergibt sich das Gefühl, zu viele Aufgaben aufgehalst zu bekommen. Eine massive Überlastung macht sich breit. Häufiger besteht dieses Problem dort, wo eine schlechte Ausbildung vorhanden ist und wo fehlende soziale Unterstützung, geringe Wertschätzung, Fehlen von Fairness, Respekt und Gerechtigkeit Platz greifen. Da leidet der Sinn der Arbeit ungemein.

«Als besonders bedeutungsvoll», bezeichnet Dr. Kissling die strukturelle Prävention. Sie besteht aus zahlreichen Aspekten, die ein zukunftsorientierter Betrieb beisteuern kann:

- Handlungsspielraum schaffen
- Gratifikation ausrichten
- Soziale Unterstützung
- Regulationshindernisse beseitigen
- Widersprüchliche Aufgaben eliminieren
- Ganzheitliche Aufgaben kreieren
- Work-life-balance
- Partizipation ermöglichen
- Arbeitsverdichtung und Zeitdruck mildern
- Weiterbildung fördern

«Wo nur beim Patienten eingewirkt wird, aber das Arbeitsumfeld vernachlässigt wird, ist der Rückfall vorgezeichnet. Der Teufelskreis beginnt nach kurzer Besserung des Gesundheitszustands von Neuem: Sinnestrübung, Schlafstörung, Ressourcenverlust, Fehlerhäufigkeit, Leistungstief, Erschöpfung, Depression.

Alle profitieren

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat deshalb in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen. Aktives Gesundheitsmanagement investiert in das betriebliche Sozial- und Humankapital; es sichert und mobilisiert Leistungspotenziale. Verantwortungsbewusste und weitsichtige Führung, förderndes Betriebsklima, bessere Arbeitsbedingungen und bewussteres Gesundheitsverhalten – darauf zielten die Massnahmen ab. Der nachhaltige Nutzen zeigt sich auf drei Ebenen:

- bei den Mitarbeitenden,
- im Betrieb und
- beim Betriebsergebnis.

«Gesunde Mitarbeitende sind motivierter, erleben weniger Stress und können bessere Problemlösungsstrategien entwickeln. Das Unternehmen profitiert von einem besseren Betriebsklima, grösserer Loyalität, innovativeren Mitarbeitenden und einem besseren Image. Durch die Reduktion der Fehlzeiten um bis zu einem Drittel und geringere Fluktuation resultiert ein besseres Betriebsergebnis. Mit einer verhältnismässig kleinen Investition kann also grosser Nutzen erzeugt werden», unterstrich der Referent mit Nachdruck.

Stress ist strafbar

Stress hat mittlerweile auch rechtlich Konsequenzen. Oftmals unbekannt ist vielen Arbeitgebern die Stresshaftung im Arbeitsverhältnis. Eine klare Vertragsverletzung bedeutet OR 328: «Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen und auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen.» – Somit verletzt ein Arbeitgeber, der Stress verursachende Arbeitsbedingungen schafft und seine Arbeitnehmer nachhaltig überlastet, eindeutig seine Fürsorgepflicht.

Daraus können Schadensersatzansprüche entstehen. Daher ergeben sich klare Folgerungen für die Praxis aus der Sicht der Arbeitgeber. Es ist angezeigt, in grösseren Betrieben eine Anlaufstelle für Stress im Unternehmen zu schaffen. Diese gibt Betroffenen und Gefährdeten Hinweise für Beratungs- und Behandlungsmöglichkeiten. Wertvoll ist zudem eine Stress-Analyse im Unternehmen. Dienlich dazu sind z.B. das Stress-Tool der Gesundheitsförderung Schweiz.

Vernetzung bringt zusätzliche Vorteile

Eine entscheidende Rolle, so der erfahrene Arbeitsmediziner, spielten die Grundversorger und Fachärzte für Psychiatrie. «Es zeigt sich aber bei den ebenfalls sehr unter Zeitdruck und Bürokratie leidenden Hausärzten, dass mitunter die Therapie psychisch Erkrankter belastet wird. Hier muss die Vernetzung mit den Spezialisten aus Psychiatrie und Arbeits-



medizin einsetzen. Mit ins Boot gehören auch die Personalverantwortlichen. Burn-out und seine Folgen sind eine ganzheitliche Herausforderung.»

Antidepressiva und Gesprächstherapie

Zum raschen Eindämmen der psychischen Störung rät Dr. Kissling zu Antidepressiva. Der Patient muss rasch für eine gezielte Gesprächstherapie bereit sein: «Hier geht es um Verhaltensänderungen mit dem Ziel, eine nachhaltige bessere Lebensqualität zu erreichen. Parallel zur Betreuung durch den Psychiater erfolgt ein Coaching durch den Arbeitsmediziner, um alle Risikofaktoren möglichst stark zu reduzieren.»

Sicherheit zurückgewinnen

Die zu lösende Aufgabe ist schwierig, insbesondere wenn zur Depression soziale Phobie hinzukommt. Deren Symptomatik zeigt sich «in einer anhaltenden, intensiven Furcht vor dem Beobachtet werden und einer negativen Bewertung durch andere Personen. In vertrauter, akzeptierender Umgebung hingegen wird meist ein unbeschwertes Verhalten gezeigt. Es treten typische vegetative Angstsymptome (Zittern, Schwitzen, Tachykardie usw.) auf. Auf kognitiver Ebene findet sich eine Einengung des Denkens und der Wahrnehmung. Die betroffenen Patienten haben typische, dysfunktionale Überzeugungen wie zum

Beispiel: «Ich werde zittern, und die Leute werden es sehen», «Was ich sagen werde, ist bestimmt lächerlich...»

Mensche, die an einer sozialen Phobie leiden, verstehen häufig nicht, weshalb die Angst nicht kleiner wird, obwohl sie immer wieder in gefürchtete Situationen geraten und sich eigentlich daran gewöhnen müssten. Indes, das negative Bauchgefühl ist stärker. Die Patienten orientieren sich an ihrem Gefühl statt an klaren Kriterien, um ihr Auftreten und die Reaktionen Anderer einzuschätzen. Schliesslich sind von sozialer Angst Betroffene bereits im Vorfeld und auch nach der Situation in besonderem Masse und einseitig sensibilisiert auf Hinweise, die Befürchtungen bestätigen könnten. Sie entwickeln eine Erwartungsangst.

Text: Dr. Hans Balmer