

Burnout-Symposium

Konzepte zur Ätiologie und Therapie



Zusammenfassung des 1. Burnout-Symposiums vom 01. November 2012

Programm

- 14.00 – 14.15** **Begrüssung und Einführung**
Prof. Dr. med. Katja Cattapan, Chefärztin Privatstationen,
Sanatorium Kilchberg
- 14.15 – 14.40** **Überblick über Konzepte zur Ätiologie und Therapie von Burnout-
Erkrankungen**
Dr. phil. Beate Schulze, Vizepräsidentin des Schweizer
Expertennetzwerks für Burnout
- 14.40 – 15.15** **SymBalance – Ein neues Therapiekonzept zur Behandlung
von Burnout**
Christian Seeher, Facharzt für Neurologie,
Psychiatrie und Psychotherapie, Sanatorium Kilchberg
- Kaffeepause**
- 16.00 – 16.30** **Medicus curat, sapientia sanat – Philosophie in der Burnout-Therapie**
Tobias Ballweg, M.A., Dipl.-Psych., Psychologe und Philosoph,
Sanatorium Kilchberg
- 16.30–17.00** **Diskussion mit den Referenten**

Burnout: Konzepte zur Ätiologie und Therapie

Am 1. November 2012 fand im Sanatorium Kilchberg das erste von zwei Symposien zum Thema «Burnout» statt, in welchem medizinische und psychotherapeutische Erkenntnisse wie auch organisationspsychologische Theorien und philosophische Einsichten aufgezeigt wurden. Darüber hinaus wurde das neue Therapiekonzept «SymBalance» vorgestellt, das am Sanatorium Kilchberg zur Behandlung von Burnout unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandards entwickelt wurde.

Prof. Dr. med. Katja Cattapan, Chefärztin am Sanatorium Kilchberg, betonte in ihrer Einleitung, dass es sich beim Burnout um ein sehr aktuelles Thema handelt, das die unterschiedlichsten Berufsgruppen betrifft. Burnout steht in enger Verbindung mit dem Leistungskontext, wobei aber auch subjektive Aspekte wie Gedanken, Gefühle und Einstellungen sowie die existenzielle Orientierung mit spezifischen Werthaltungen und einem individuellen Lebensentwurf von zentraler Bedeutung sind. Zur Behandlung von Burnout gibt es heute zahlreiche Ansätze, die beispielsweise Entlastungsmodelle und verschiedene Wellnessangebote umfassen, wobei aber bei diesen Behandlungsmethoden nach der Rückkehr in das bisherige Umfeld eine hohe Rückfallrate besteht. Anfang Januar wird nun das Sanatorium Kilchberg ein spezialisiertes Zentrum zur stationären Behandlung von Burnout eröffnen, welches mit einem neuen integrativen Therapiekonzept sämtliche an der Entstehung der Erkrankung beteiligten Dimensionen berücksichtigt.

Ätiologie und Therapie von Burnout-Erkrankungen

Nach Dr. phil. Beate Schulze, Vizepräsidentin des Schweizer Expertennetzwerks für Burnout, stellt die durch Zeitverdichtung und Vergleichzeitigung gekennzeichnete Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts für leistungsorientierte Menschen mit einer hohen Verausgabungsbereitschaft ein erhebliches Risiko dar, durch das eigene Arbeitsverhalten ihre Gesundheit zu gefährden. Eine anhaltende Stressbelastung am Arbeitsplatz führt zum fortwährenden Aufbrauchen der Energie- und Bewältigungsres-

sources einer Person und damit zur Entwicklung eines Burnout-Syndroms, das sich durch eine emotionale Erschöpfung, eine distanzierte und zynische Einstellung sowie eine reduzierte Leistungsfähigkeit äussert. Für das Burnout-Syndrom existiert allerdings keine offizielle Diagnose, sondern es ist in der internationalen Klassifikation der Erkrankungen ICD-10 lediglich unter den Z-Diagnosen im Anhang als «Ausgebranntsein» und «Zustand der totalen Erschöpfung» (Z73.0) aufgeführt. Zu den Risikofaktoren für die Entstehung von Burnout zählen neben gewissen Persönlichkeitsmerkmalen wie Neigung zum Perfektionismus, hohe Leistungsbereitschaft und Kontrollbedürfnis vor allem ein anhaltendes Ungleichgewicht zwischen der Arbeitsbelastung und den tatsächlich vorhandenen Ressourcen einer Person. Angesichts der Tatsache, dass Ressourcenverluste disproportional stärkere Auswirkungen haben als Ressourcengewinne, kann die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit langfristig nur durch ausreichende Entlastung und Erholung erhalten werden. Gute Erholung setzt vor allem genügend Schlaf, aber auch ein regelmässiges Abschalten sowie Massnahmen zur Entspannung voraus, während die bewusste Wahrnehmung von Erfolgserlebnissen die Stressresistenz verbessert. Um die richtige Balance im Leben zu finden, ist es wichtig, sich in den verschiedenen Lebensbereichen wie Familie und Beziehungen sowie soziale Aktivitäten und Freizeit zu engagieren.

Bei der Entwicklung eines Burnouts spielen neben einer chronischen Überbelastung auch ein ungenügender Handlungsspielraum, ein Mangel an Anerkennung und Wertschätzung, ein fehlender Zusammenhalt am Arbeitsplatz sowie das Erleben von Unfairness und Wertekonflikten eine entscheidende Rolle. Wichtige präventive Massnahmen, die am Arbeitsplatz getroffen werden können, umfassen deshalb das Einräumen eines möglichst grossen Entscheidungsspielraums und die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen. Die Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiterleistungen, aber auch Gerechtigkeit und Fairness am Arbeitsplatz, die nicht nur bezüglich der Entlohnung, sondern auch bezüglich der Regeln, Abläufe und Interaktionen gelten, tragen zum Abbau von Stress bei. Das Erleben von Kompetenz, das Gefühl des Eingebundenseins sowie die Möglichkeit zur Selbstbestim-

mung stärken die Beanspruchbarkeit einer Person und erlauben ihr, die hohen Anforderungen auch unter Stress bewältigen zu können.

Die Therapie des Burnouts beginnt mit der Entlastung, und zwar idealerweise durch Veränderungen direkt im Arbeitsumfeld, während in schweren Fällen eine Krankenschreibung erforderlich ist, die aber möglichst kurzzeitig und im engen Kontakt mit dem Arbeitsumfeld erfolgen sollte. Im Rahmen von arbeitsbezogenen Interventionen werden Haltungen und Techniken wie Selbst- und Zeitmanagement sowie Stressbewältigung vermittelt, welche zu einem besseren Umgang mit der anfallenden Arbeitsbelastung beitragen. Für ein nachhaltiges Ergebnis muss eine klare Abgrenzung zwischen dem Berufsleben und dem oft vernachlässigten Privatleben definiert werden, um einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Lebensbereichen zu schaffen. Bei der kognitiven Verhaltenstherapie werden die habituellen Einstellungen und Motivationsmuster sowie die persönlichen stressverschärfenden Faktoren, die zum Burnout geführt haben, durch alternative, stressvermindernde Kognitionen ersetzt. Darüber hinaus umfasst die kognitive Verhaltenstherapie den Aufbau von Problemlösekompetenzen, wodurch die Fähigkeit zur Konfliktlösung und zur Selbstbehauptung verbessert wird. Einen weiteren wichtigen Therapiebestandteil stellt das Achtsamkeitstraining dar, bei dem durch die Förderung der Selbst- und Körperwahrnehmung der Zugang zu den eigenen Bedürfnissen nach Distanzierung, Entspannung, Erholung und Genuss wiederhergestellt wird.

SymBalance – Ein neues Therapiekonzept zur Behandlung von Burnout

Wie *Christian Seeher, Leitender Arzt am Sanatorium Kilchberg*, erläuterte, gibt es zahlreiche und sehr unterschiedliche Beschreibungen des Burnout-Syndroms, aus denen jedoch eine Minimaldefinition abgeleitet werden kann. Gemäss dieser Minimaldefinition handelt es sich beim Burnout um einen Zustand ausgeprägter Erschöpfung mit reduzierter geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit, ausgelöst durch chronische Stressfaktoren im Leistungskontext, die subjektiv als nicht mehr bewältigbar erlebt werden. Die Symptome des Burnouts können dabei in die fünf Kategorien der motivationalen Symptome, der leistungsbezogenen kognitiven

Symptome, der emotionalen Symptome, der Symptome auf der Verhaltensebene sowie der somatischen Symptome eingeteilt werden. Zur Diagnose eines Burnouts ist eine aktuelle und biographische Anamnese unter Berücksichtigung des leistungsbezogenen und motivationalen Kontexts erforderlich, wobei ein besonderes Augenmerk auf Persönlichkeitsstörungen zu richten ist. Die Entwicklung des Burnout-Syndroms ist ein stufenweise fortschreitender Prozess, der bezüglich des Auftretens der Symptome einer gewissen Regelmässigkeit unterliegt und deshalb durch verschiedene Phasenmodelle beschrieben werden kann. Ein typischer viergliedriger Phasenverlauf wird durch das Modell «I-S-A-R» wiedergegeben, bei dem es nach einer von Idealismus geprägten Phase zu einer ersten Burnout-Phase mit Skepsis und Verunsicherung und weiter zu einer zweiten Burnout-Phase mit Apathie und anhaltender Frustration kommt, welche schliesslich in eine bereits als Depression einzustufende Phase der Resignation mündet.

Zur Behandlung des Burnouts wurde das neue Therapiekonzept «SymBalance» entwickelt, das auf der Annahme beruht, dass sich Burnout aus einem persistierenden Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen im Leistungskontext ergibt. Dieses Ungleichgewicht ist auf drei unterschiedliche Dimensionen lokalisierbar, wobei der dimensionale Schwerpunkt je nach Genese und konkretem Ausprägungsgrad individuell verschieden ist. Die objektive Dimension befasst sich mit dem Ungleichgewicht zwischen den objektiv vorhandenen Ressourcen und den tatsächlichen Anforderungen, während die subjektive Dimension das Ungleichgewicht zwischen den subjektiv zugänglichen Ressourcen und den erlebten Anforderungen beschreibt. Die existentielle Dimension berücksichtigt schliesslich das Ausmass, inwieweit die erlebte Differenz zwischen den Anforderungen und den persönlichen Ressourcen als massgeblich für die eigene Identität und das subjektive Selbstwertgefühl erachtet wird.

Das integrative Therapiekonzept «SymBalance» ermöglicht eine individuell abgestimmte Therapie des Burnouts, bei der mit spezifischen therapeutischen Interventionen alle drei Dimensionen des Syndroms entsprechend der individuellen Ausprä-

gung berücksichtigt werden. Bei Patienten mit einer vornehmlich objektiven Burnout-Dimension liegen die Therapieziele bei der körperlichen und psychischen Regeneration sowie der Angleichung von objektiven Anforderungen und individuellen Ressourcen, wobei sich primär der Einsatz von gruppentherapeutischen Trainingsprogrammen und organisationspsychologischen Massnahmen empfiehlt. Das gruppentherapeutische Programm umfasst arbeitsbezogene Bewältigungsstrategien nach dem Handbuch «Stressbewältigung am Arbeitsplatz», mit denen auch nach einem Jahr noch signifikante Verbesserungen verzeichnet wurden. Ausserdem wird für Patienten, die vor allem in den Bereichen der Interaktion und Kommunikation dysfunktionale Verhaltensweisen zeigen, ein Training sozialer Kompetenzen in Gruppensitzungen angeboten. Bei der Einzeltherapie stehen die Aktivierung der vorhandenen Ressourcen, die Aneignung individueller Stressbewältigungsstrategien sowie deren angemessene Umsetzung im spezifischen beruflichen Kontext im Vordergrund. Da neben den individuellen Defiziten auch zu hohe Leistungsanforderungen seitens des Unternehmens zur Entstehung eines Burnouts beitragen können, sollten vor dem Wiedereintritt in das Berufsleben mit dem Arbeitgeber strukturell bedingte Überforderungssituationen besprochen werden. Die medizinische Behandlung ist im Sinne des 3-D-Modells ebenfalls als eine Intervention auf der objektiven Ebene aufzufassen, deren Ziel die Reduktion physiologisch bedingter Ressourcen-defizite ist. Eine Behandlung mit Antidepressiva ist bei entsprechend ausgeprägter Symptomatik empfehlenswert, da sie anscheinend die Entwicklung hippocampaler Neurone nach stressbedingter Atrophie fördern und damit eine verbesserte Stressadaptationsfähigkeit ermöglichen.

Die bei Burnout-Patienten mit einer stark ausgeprägten subjektiven Dimension angewendeten therapeutischen Massnahmen zielen auf eine realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen und der externen Leistungserwartungen sowie auf die Überprüfung von tätigkeitsbezogenen Einstellungen und die Ermöglichung korrektiver Erfahrungen, wofür vor allem kognitiv-verhaltenstherapeutische Interventionen zur Modifikation der mentalen Schemata herangezogen werden. Bei der existentiellen Dimension des Burnout ist die therapeutische Intervention darauf ausge-

richtet, den Stellenwert der Leistungsorientierung auf ein für den Patienten befriedigendes Mass zu begrenzen und die ausgeblendeten Facetten der Identität in sein Selbstkonzept zu reintegrieren. Als Methode der Wahl erweist sich eine burnout-spezifische Anwendung des Psychotherapiekonzepts von Grawe, das eine angemessene Befriedigung der vier Grundbedürfnisse Bindung, Lust, Kontrolle und Selbstwerterhaltung sowie eine Verwirklichung der entsprechenden positiven Ziele und eine Reduktion der Vermeidungsziele in den zentralen Lebensbereichen anstrebt. Darüber hinaus werden in gruppentherapeutischen Sitzungen achtsamkeitsbasierte Verfahren eingesetzt, um dem Burnout-Patienten die Bedeutung von Bedürfnissen ausserhalb des Leistungskontexts aufzuzeigen. Das Angebot von «SymBalance» wird durch die Teilnahmemöglichkeit in der Philo-Gruppe abgerundet, in welcher eine grundlegende Reflexion der eigenen Ziele und Wertvorstellungen und eine Thematisierung der Frage nach einem gelingenden Leben vorgenommen wird, was entscheidende Anstösse für eine Neuorientierung des Lebensplans geben kann.

Medicus curat, sapientia sanat – Philosophie in der Burnout-Therapie

M.A. Dipl.-Psych. Tobias Ballweg, Sanatorium Kilchberg, erklärte, dass die Philosophie nach der antiken Auffassung – anders als im heutigen Verständnis – als Lebenskunst zu begreifen ist. Obwohl sich die verschiedenen Schultraditionen in ihrer konkreten Auffassung von Lebenskunst erheblich unterscheiden, gibt es dennoch grundlegende Gemeinsamkeiten. So wird philosophische Lebenskunst nicht als rein hypothetischer Entwurf, sondern als echte praktische Alternative zu den gängigen Daseinsformen verstanden. Eine weitere wichtige Übereinstimmung zwischen den Schulen besteht in der therapeutischen Ausrichtung, wonach die Vermittlung philosophischer Lebenskunst zur Heilung der Seele beitragen soll. Dabei richtet sich das therapeutische Interesse sowohl bei der stoischen als auch bei der epikuräischen Tradition hauptsächlich auf Sorgen und Ängste, die von alltäglichen Befürchtungen bis hin zu Existenznöten und anhaltender Verstimmung reichen und von übertriebenen Erwartungen, falschen Meinungen und irrationalen Überzeugungen verursacht werden. Zwischen der antiken Philosophie und der modernen Verhaltenstherapie

zeigen sich nicht nur im kognitiven Erklärungsansatz, sondern auch in den konkreten Interventionsmassnahmen zahlreiche Parallelen. Beispielsweise befasst sich der 13. Brief Senecas an Lucilius mit den Ängsten des jungen Mannes, zu deren Überwindung er eine Abfolge von Schritten anwendet, die heute als Ressourcenaktivierung, Reframing, Psychoedukation, Disputatio und Balancing out bezeichnet werden. Die philosophische Therapie belässt es jedoch nicht bei einer Korrektur problematischer Überzeugungen, sondern zielt auf eine Transformation des Selbst- und Weltverhältnisses einer Person.

In Senecas Werk finden sich häufiger Beschreibungen von Stresssituationen mit unterschiedlichen Charakteren, die alle für ein Ziel existieren, dessen Eintreten ungewiss und dessen Wert fragwürdig ist. Nach stoischer Auffassung kann das Problem nicht durch eine Korrektur spezifischer Überzeugungen oder leistungsbezogener Denkmuster behoben werden, sondern erfordert vielmehr eine Änderung der Haltung zu sich selbst und zur umgebenden Wirklichkeit. Ausgangspunkt dieser Transformation ist die grundlegende Unterscheidung zwischen dem, was in der menschlichen Macht steht, und dem, was nicht in der menschlichen Macht steht. Psychische Resilienz, die auch Extremsituationen gewachsen ist, besteht nach stoischer Auffassung in der Entwicklung einer Kernidentität, die sich auf diejenigen Aspekte der Realität beschränkt, über die tatsächlich verfügt werden kann. Dazu gehören das eigene Denken, Fürwahrhalten und Wollen, nicht aber die äussere Wirklichkeit, worauf sich diese mentalen Akte gewöhnlich richten. Personen, die ihre Identität auf die äussere Wirklichkeit gründen – sei es auf Geld, Besitz, Macht, Ansehen oder eine berufliche Tätigkeit – laufen Gefahr, dass mit dem Verfehlen oder dem Verlust dieser Güter auch ihre Identität beschädigt wird. Aus diesem Grund erfordert die Entwicklung einer resilienten Kernidentität eine Überprüfung und Veränderung unserer Grundeinstellungen zur Zeit, Kontingenz und Sterblichkeit.

Zum Phänomen Zeit lässt sich erkennen, dass das ängstliche Besorgtsein um die Zukunft den Menschen derart gefangen nimmt, dass er die Gegenwart entweder nicht mehr oder nur nach Massgabe seiner Befürchtungen wahrnimmt. Kontingen-

zerfahrung als Erlebnis, dass die Wirklichkeit in manchen Aspekten offen und nicht beeinflussbar ist, war schon in der antiken Philosophie ein wichtiges Thema. Auf therapeutischer Ebene sind die Bemühungen der Stoiker bedeutsam, die gänzlich darauf ausgerichtet sind, dem Unverfügbaren in einer akzeptierenden, möglichst gelassenen Haltung zu begegnen. Im Zusammenhang mit der Sterblichkeit stehen vor allem drei Motive im Vordergrund, nämlich die Überwindung der Angst vor dem Tod, die Bewusstwerdung der Einmaligkeit des Daseins und eine Korrektur des eigenen Lebensentwurfs. Die Todesangst ergibt sich nach Ansicht der Stoiker und Epikuräer aus falschen Vorstellungen vom Lebensende, weshalb ein vernünftiges Nachdenken über den Tod dazu beiträgt, das Leben an einem existenziellen Massstab auszurichten, der Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden lehrt. Neben der Frage, welche Haltung der Mensch zu Zeit, Kontingenz und Sterblichkeit einnehmen sollte, gehört die Frage, welche Haltung zu ihm selbst angemessen ist, zu den zentralen Themen der antiken Philosophie. Ein positives Selbstverhältnis ist nach der antiken Auffassung durch Selbstsorge geprägt, was offensichtlich zahlreiche Facetten umfasst. So müsse der Mensch sich von allem Äusseren befreien und bei sich selbst Einkehr halten, sich vertrauen, an sich Freude haben und sein Eigenes wertachten. Während in der modernen Psychotherapie noch immer ein vertikales Selbstmodell mit einer übergeordneten, wertenden Instanz dominiert, bei dem Emotionen wie Scham und Schuld oder Stolz und Selbstwertgefühl im Vordergrund stehen, finden sich in der antiken Philosophie Ansätze zu einem Selbstverständnis mit horizontaler Polarität, das eine wertungsfreie wechselseitige Bezugnahme im Sinne einer Freundschaft mit sich selbst ermöglicht.

Die Gemeinsamkeiten zwischen der antiken Philosophie und der modernen Psychotherapie liegen in der kognitiven Grundausrichtung und in den spezifischen Interventionsstrategien, während der wichtigste Unterschied darin besteht, dass die antike Philosophie vor allem das Selbst- und Weltverhältnis des Menschen im Blick hat und falls nötig eine Änderung der Grundhaltungen fordert.

Burnout – Handlungsfelder in Unternehmen

Dipl.-Psych. Jens Vorbeck, Senior Manager bei PricewaterhouseCoopers, wies darauf hin, dass die durch Burnout verursachte Arbeitsunfähigkeit in deutschen Unternehmen von 8,1 Tagen pro 1'000 Mitarbeitende im Jahr 2004 auf 72,3 Tage pro 1'000 Mitarbeitende im Jahr 2010 zugenommen hat. Zu den Gründen für diesen dramatischen Anstieg zählt sicherlich der enorme Beschleunigungsprozess in der Arbeitswelt, der sich aus den wirtschaftlichen und technologischen Weiterentwicklungen der vergangenen Jahrzehnte ergeben hat. So hat die mediale und kommunikationstechnische Revolution, die Globalisierung mit weltweit integrierten Prozessen und dem verstärkten internationalen Wettbewerb, die Verkürzung der Produkt- und Reorganisationszyklen, aber auch die Verlagerung unternehmerischer Verantwortung vom Kader auf die einzelnen Mitarbeiter zu einer Intensivierung der Anforderungen verbunden mit einem steigenden Zeit- und Leistungsdruck geführt. Die durch Burnout bedingten Arbeitsausfälle verursachen erhebliche Kosten für die Unternehmen, was den betriebswirtschaftlichen__Handlungsdruck zur Burnout-Prävention klar unterstreicht. Obwohl der Nutzen von Gesundheitsinterventionen heute von den Unternehmen durchaus erkannt worden ist, fehlt es in zahlreichen Betrieben an der Identifikation der relevanten Handlungsfelder zur Prävention von Burnout und an deren anschließenden Verankerung in der Unternehmensführung. Zur nachhaltigen Umsetzung der Burnout-Prävention muss das Personalmanagement in enger Zusammenarbeit mit dem Gesundheitsmanagement ein Konzept entwickeln, das die Gestaltung eines Gleichgewichtes von Unternehmensanforderung und Personalressourcen ermöglicht und dadurch die Leistungsfähigkeit verbessert und gleichzeitig das Risiko für ein Burnout verringert. So sollte das moderne Personalmanagement Instrumente und Unterstützung anbieten, um die Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiter individuell auf deren Fähigkeiten abzustimmen, wobei gleichzeitig die Selbstachtsamkeit zu fördern ist und Mittel zur Stabilisierung des Gleichgewichts im betrieblichen Umfeld bereit gestellt werden sollten. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Burnout-Prävention in Unternehmen ist die Früherkennung von Mitarbeitenden mit einer Gefährdung für diese Erkrankung, was die Schulung von Vorgesetzten und die Sensibilisierung der Belegschaft notwendig macht.

Für weitere Auskünfte steht gerne zur Verfügung

Prof. Dr. med. Katja Cattapan
Stellvertretende Ärztliche Direktorin
Chefärztin Privatstationen

Telefon 044 716 42 65
k.cattapan@sanatorium-kilchberg.ch