

## Burnout – eine Modediagnose?

**Dr. Hans-Peter Unger**

Chefarzt

Zentrum für seelische Gesundheit  
Abteilung Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik  
Asklepios Klinik Hamburg-Harburg

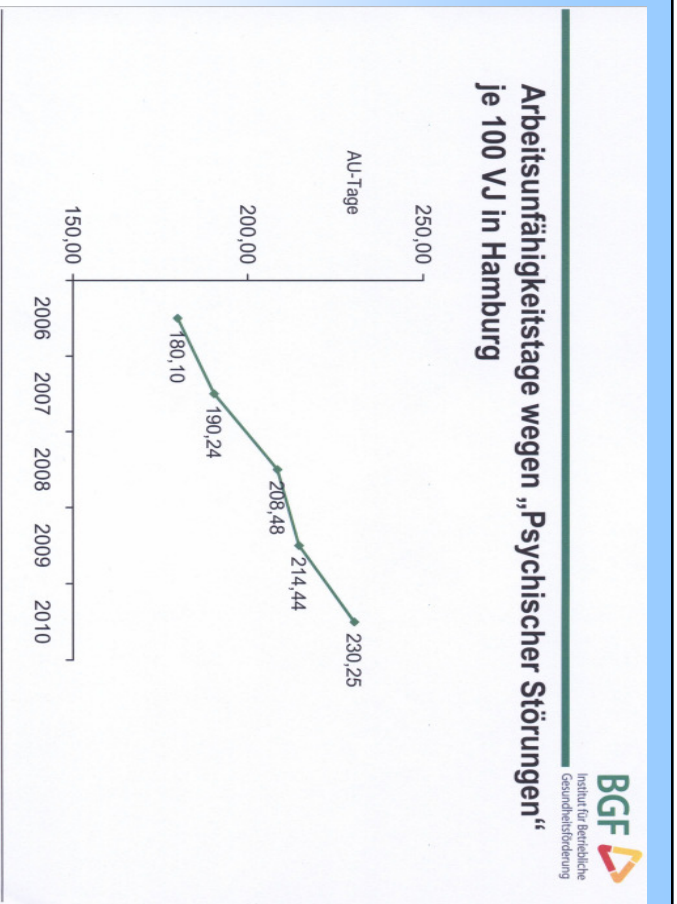
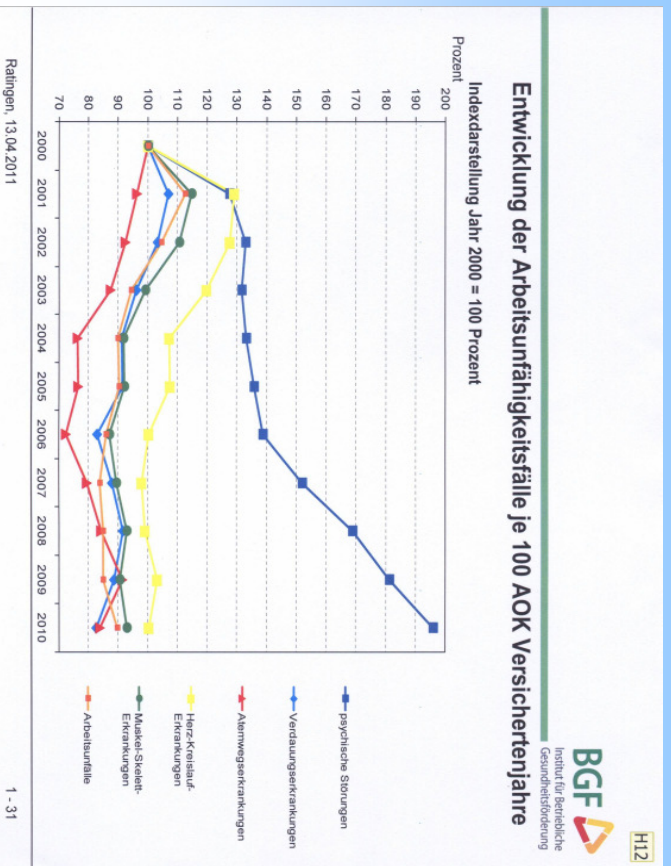
Business Lunch, Handelskammer Hamburg

26. Mai 2011

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

Erschöpfung, Burnout,  
Stress-Depression

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg



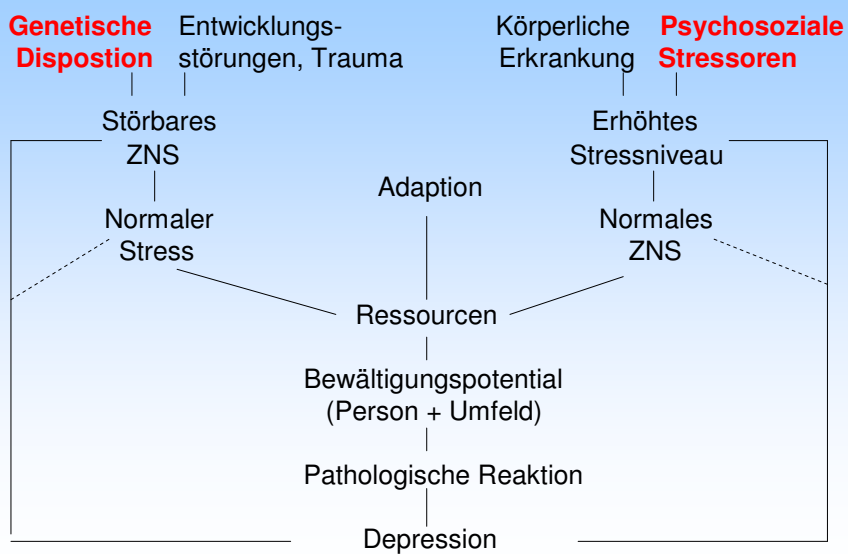
### AU-Städtevergleich 2009 - Tage je 100 VJ (nur AOK)

#### Psychische Störungen

Frankfurt	233,79	München	200,70
Stuttgart	211,60	Hannover	175,49
Hamburg	207,92	Düsseldorf	173,90
Bremen	206,00	Essen	155,51
Berlin	204,80	Köln	153,96

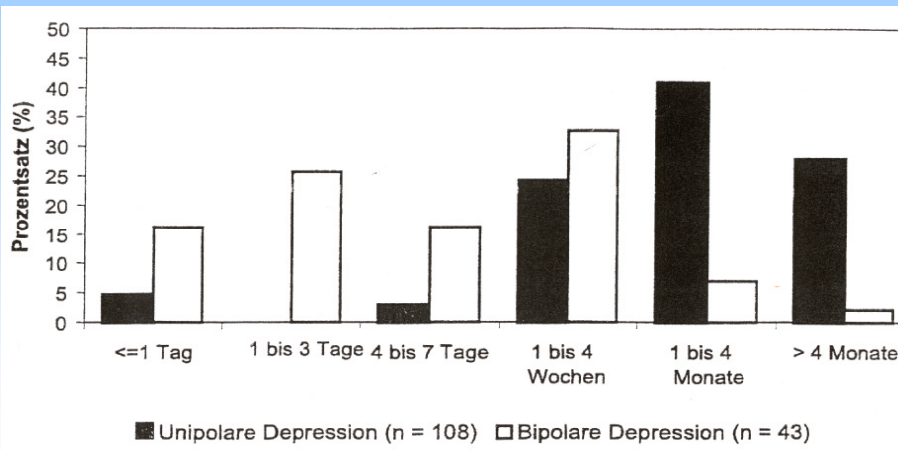
© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

### Nehmen Depressionen zu?



© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Wie schnell beginnt eine Depression?



Quelle: Hegerl U. et al. *Geschwindigkeit des Depressionsbeginns*. Nervenheilkunde 2009; 28: 202-204

## Burnout, Erschöpfung, Stressepression

- Kein Unterschied in der Symptomatik von anderen Depressionen!
- Aber: Schleichende Entwicklung oft über **12 bis 48 Monate** und länger (**Interventionszeit!**)
- **Zunächst spontane Erholung möglich**, im Verlauf zunehmend fehlende Regeneration und Umschalten auf „Autopilot“

## Die Erschöpfungspirale oder wie fangen Stress- Depressionen an?

**Stufe 1**  
Die gewöhnlichen  
Symptome  
der Erschöpfung

- Schmerzen aller Art
- Knorpelverlust
- Schlafstörungen
- Gedankensinnung (kann keine die Situationen nicht erklären)

**Stufe 2**  
Die Erschöpfung  
verschärft sich, wenn die  
Arbeitswelt nicht  
ausreichend  
unterstützt  
ist

- Müdigkeit, erhöhte  
sensibel für  
äußere  
Auswirkungen
- Konzentrations- und  
Gedächtnisprobleme
- Müdigkeit (nicht  
mehr  
ausreichend  
erschöpfend)
- Besonderer Schmerz (kann  
das nicht mit einfach  
beim  
Arbeitsplatz  
erklären  
Aber, Stress)
- Schuldgefühle

**Stufe 3**  
Die Erschöpfung  
verschärft sich, wenn die  
Arbeitswelt nicht  
ausreichend  
unterstützt  
ist

- Grübelattacken (sich  
scharfe das einfach nicht  
kann  
erklären)
- Motivations- und  
Interessensverlust  
(Konzentration und  
Müdigkeit  
verschärfen sich ab)
- Schwere Schwermut,  
schwierigen, niedrigeren  
Stimmung
- Schuldgefühle
- Autismus und/oder  
qualitativere  
Arbeitswelt
- Gutkühle Gedanken
- Depression

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg  
Unger/Mitchell in Fortsetzung an M. Aebig



## Depression: Kosten verlorener Arbeitszeit durch Absentismus und Präsentismus

Gesamtkosten verlorener Produktionszeit durch...	Depression (Milliarden US-Dollar pro Jahr)	Major Depression und rezidivierende Depression (Milliarden US-Dollar pro Jahr)	Kosten ohne Depression (Milliarden US-Dollar pro Jahr)
<b>Absentismus</b>	8,27	5,73	3,90
<b>Präsentismus</b>	35,73	25,45	9,17
<b>Gesamt</b>	<b>44,01</b>	<b>31,18</b>	<b>13,07</b>

Quelle: Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among U.S. workers with depression. *The Journal of the American Medical Association*, 289 (23): 3135-3144., Tabelle 4, S. 3141

## Was ist Burnout?

Dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand „normaler“ Individuen. Er ist in erster Linie von emotionaler Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung, einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit

(Schaufeli und Enzmann, 1998)

Berufliche Realität und persönliche Intention passen nicht. Zunehmend entsteht ein umfassendes Gefühl von **Kontrollverlust** bei gleichzeitiger **Unfähigkeit, Hilfe anzunehmen** oder aus der Stressspirale auszusteigen.

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Der Burnout Prozess I

- Nicht nur Arbeitswelt bezogen
- keine eindeutige wissenschaftliche Definition
- keine anerkannte Krankheit
- **schleichender Prozess, phasenhafter Verlauf**
- trotz immer größerer Anstrengung immer geringerer Handlungsspielraum und Kontrollverlust
- Risikofaktoren bekannt
- **Wiederherstellung möglich oder**
- **Ausgang in klar definierten Krankheiten** (Depression, KHK, Muskel-Skelett-Erkrankungen)

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Der Burnout Prozess II

1. **Warnsymptome der Anfangsphase:**
  - überhöhter Energieeinsatz bei gleichzeitiger
  - Erschöpfung
2. Reduziertes Engagement
  - für Klienten, Familie, Freunde, Arbeit
  - erhöhte Ansprüche
3. Negative Emotionen
  - Depression und Schuldgefühle
  - Aggressivität und Schuldzuweisung

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Der Burnout Prozess III

4. Abbau
  - der kognitiven Leistungsfähigkeit
  - der Motivation
  - der Kreativität
5. Verflachung
  - der eigenen Emotionalität
  - des sozialen Lebens
  - des geistigen Lebens
6. Psychosomatische Reaktionen
7. Verzweiflung, Depression

*nach: Burisch 2006*

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

Dauerstress verändert Gehirn  
und Körper!

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

Arbeit = Stress?

Nein!

Wie wird Arbeit zu Stress?

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

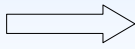
## Was ist Stress?

„Die Situation ist bedrohlich,  
und ich kann sie wahrscheinlich  
nicht bewältigen“

STRESS entsteht aus:

- + **Arbeitsbelastungen** und -anforderungen
- + **Persönlichkeit** (Risikofaktoren, Resilienz)
- + **Bewältigungsmöglichkeiten**, Ressourcen

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

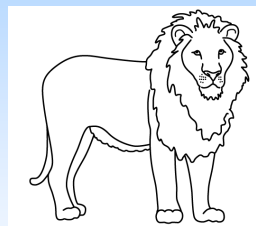


Ein Knacksen im Gebüsch oder  
ein Anruf des Vorgesetzten!!!

Möglicherweise ist da etwas,  
was meine Aktivität verlangt?



Komfortzone



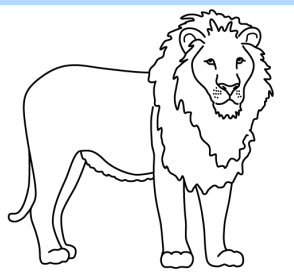
Ich könnte  
scheitern

Ich könnte es  
schaffen

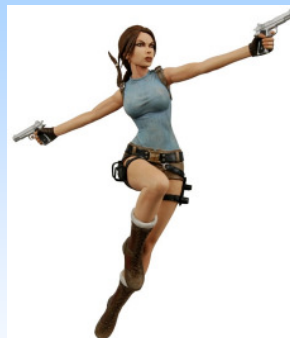
Aktivitäts-Modus

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

Ob ich etwas als Herausforderung oder Überforderung wahrnehme ist das Ergebnis eines **Bewertungsprozesses**



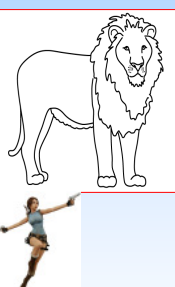
Anforderung



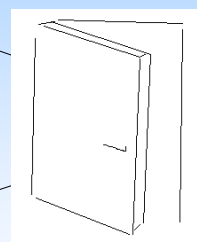
Ressourcen



© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik H



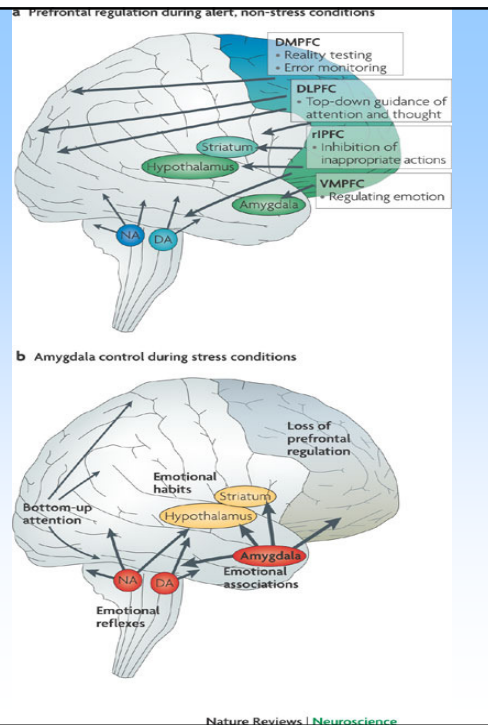
Der Organismus richtet sich auf die Bewältigung der Spannung aus:  
das Alarmsystem übernimmt die Führung:  
Körper ist kampf- oder fluchtbereit  
**Denken engt sich ein**



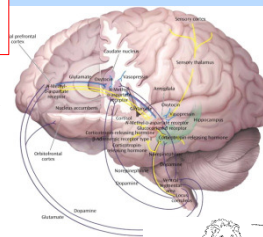
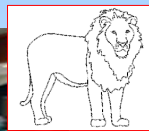
© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios KI

*Präfrontale Kontrolle unter normalen Bedingungen versus Amygdala Kontrolle unter Stress*

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg



**Chronischer Stress am Arbeitsplatz**



**Negative Emotionen, Kampf oder Flucht**



**Chronische Stressreaktion AUTOPILOT**

**Stressassoziierte Erkrankungen, unhealthy life style**

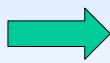
© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Automatische Bewältigungsstrategien unter chronischem Stress (Autopilot)

Die *Bewertung* einer Situation findet *automatisch* statt



Sie wird *automatisch* mit einem *Handlungsimpuls* beantwortet

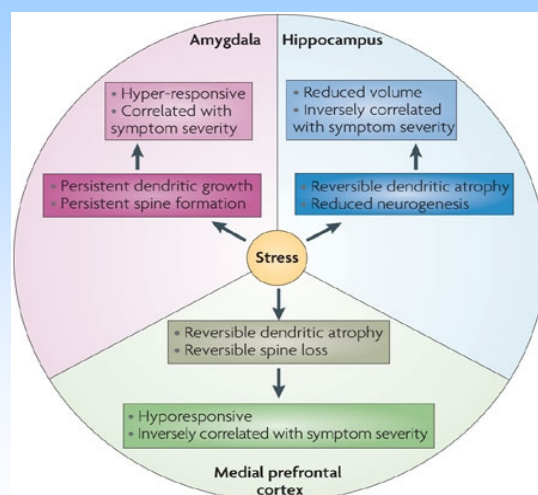


*der Blick auf Wahlmöglichkeiten ist verstellt*

**Die Situation wird nicht mit einer gewählten, sondern mit einer gewohnten Strategie beantwortet**

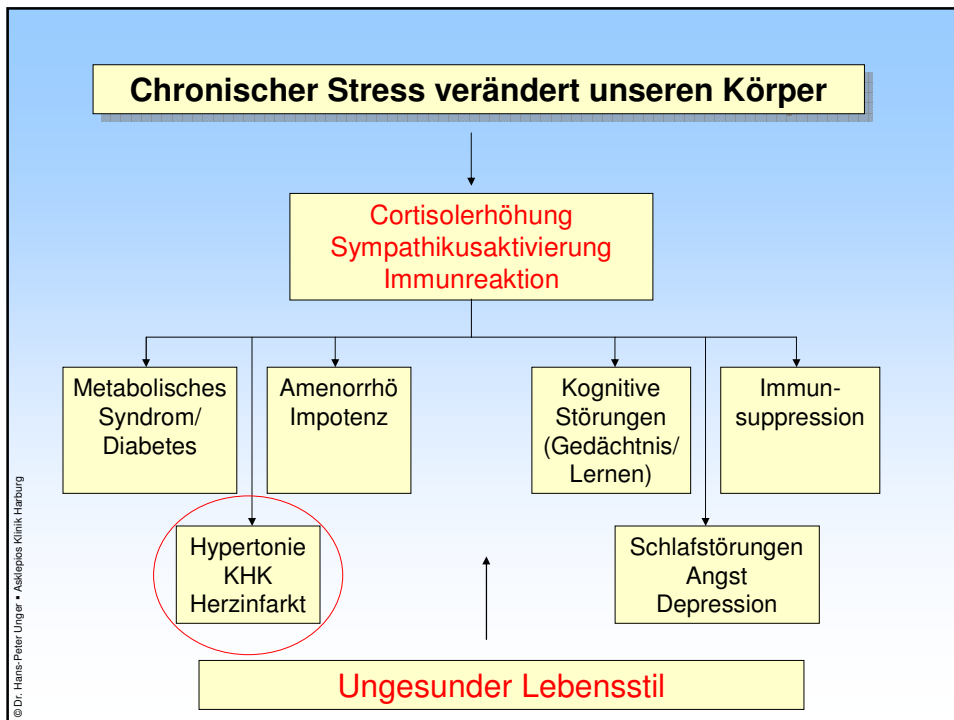
© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Chronischer Stress verändert unser Gehirn



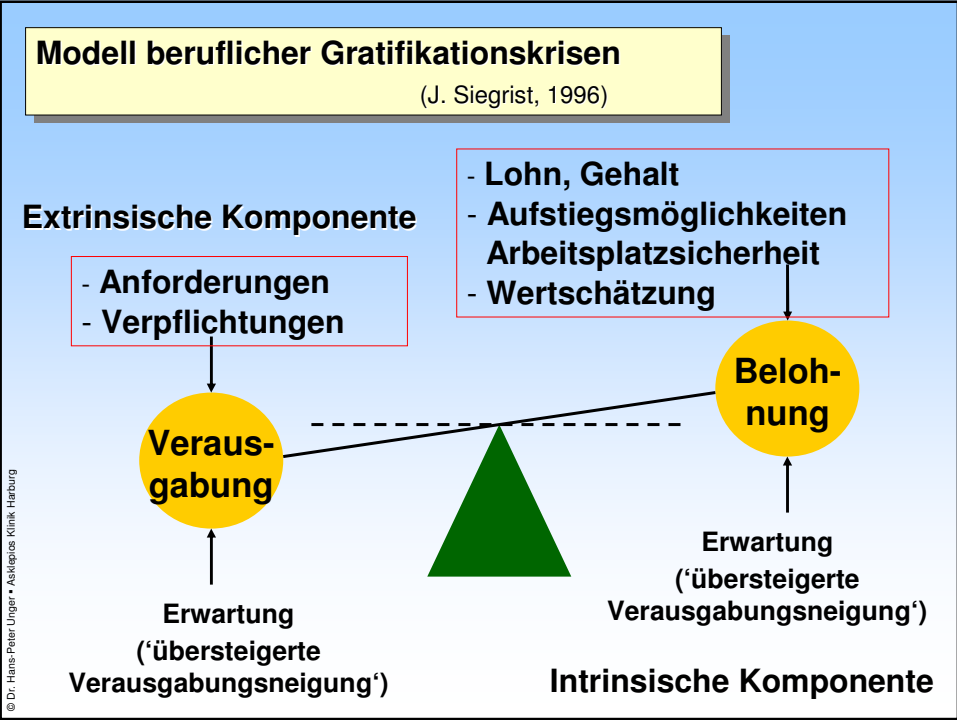
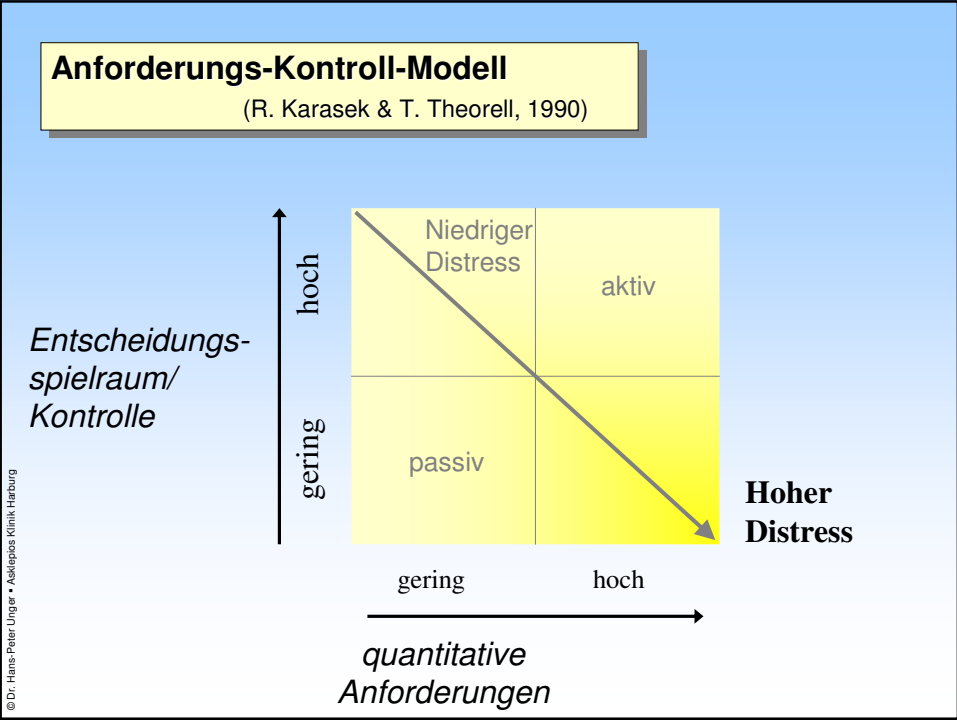
Nature Reviews | Neuroscience

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg



**Risikofaktoren am Arbeitsplatz**

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg



## Risikofaktoren am Arbeitsplatz

- **geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum**
- **geringe Wertschätzung, schlechte Entlohnung** (effort-reward imbalance)
- **hohe persönliche Verausgabung (overcommitment)**
- **fehlende soziale Unterstützung** („mobbing“)
- **schlechtes Teamklima**
- **ungerechte Behandlung durch Vorgesetzte** („fairness“)
- **Arbeitsplatzunsicherheit**
- **Arbeitsverdichtung/hohe Arbeitsbelastung/Zeitdruck**
- **schnelle betriebliche Umstrukturierungen**
- **mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten**
- **fehlende Fort- und Weiterbildung**

Siegrist, 1996; Karasek 1992; Stansfeld 1999, Westerlund, 2004; Ylipaavalniemi 2005

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Persönliche Risikofaktoren

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

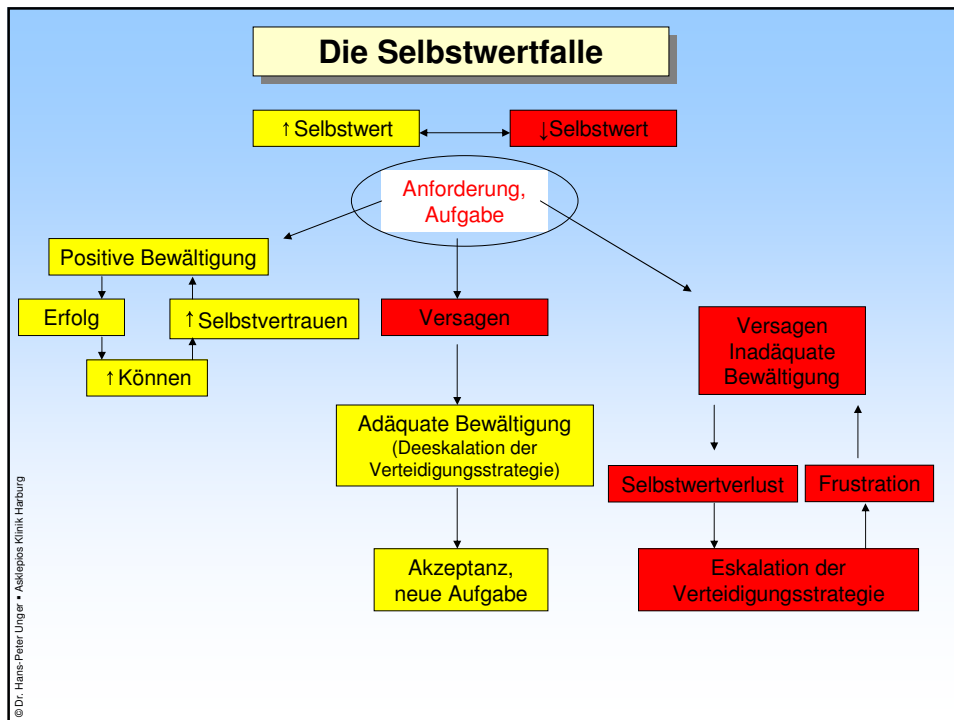
„Selbstverbrenner“ (Burisch)  
– nehmen den Kampf mit jedem Löwen auf

„Verunsicherte“ / „passiver Typ“ (Freudenberger)  
– erleben jede Anforderung als Löwen

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Persönliche Risikofaktoren

- Perfektionismus, Idealismus
  - Einzelkämpfer/in, alles allein machen
  - Alles kontrollieren wollen
  - Sich für alles verantwortlich fühlen
  - Sich unverzichtbar fühlen
  - **Nicht „Nein“ sagen können**
  - Es immer allen recht machen wollen
  - Harmoniesucht, Abhängigkeit
  - Schonhaltung, „Hilflosigkeit“
- © Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg



## Burnout als Verstrickung

Warum fällt es so schwer, aus der Stressspirale auszusteigen oder Hilfe anzunehmen?

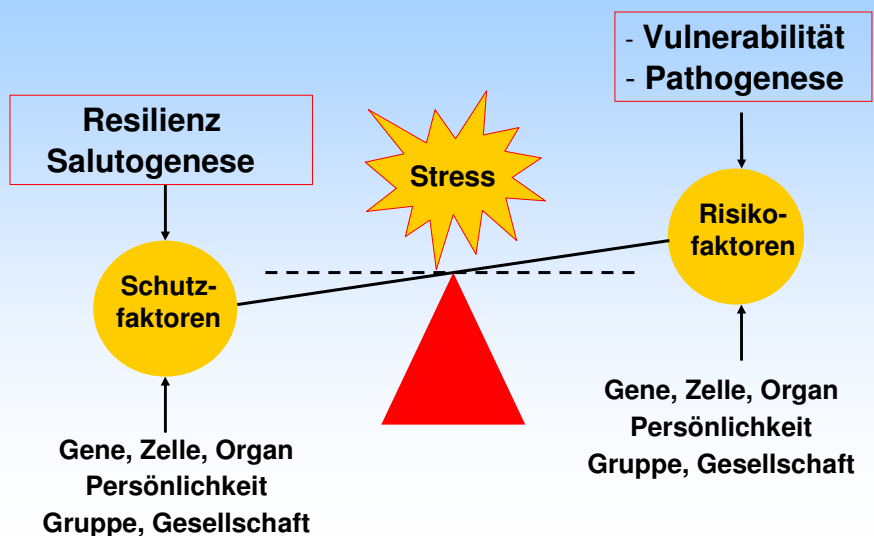
1. Vernachlässigung von Regenerationsmöglichkeiten und stützenden Beziehungen
2. Automatisches Handeln unter Dauerstress
3. Gehirn „lernt“ Dauerstress
4. „Gegen die Wand laufen“ – frühere Verhaltensmuster, die vorrangig Selbstwert und Bindungsmuster betreffen

# Wie schütze ich mich?

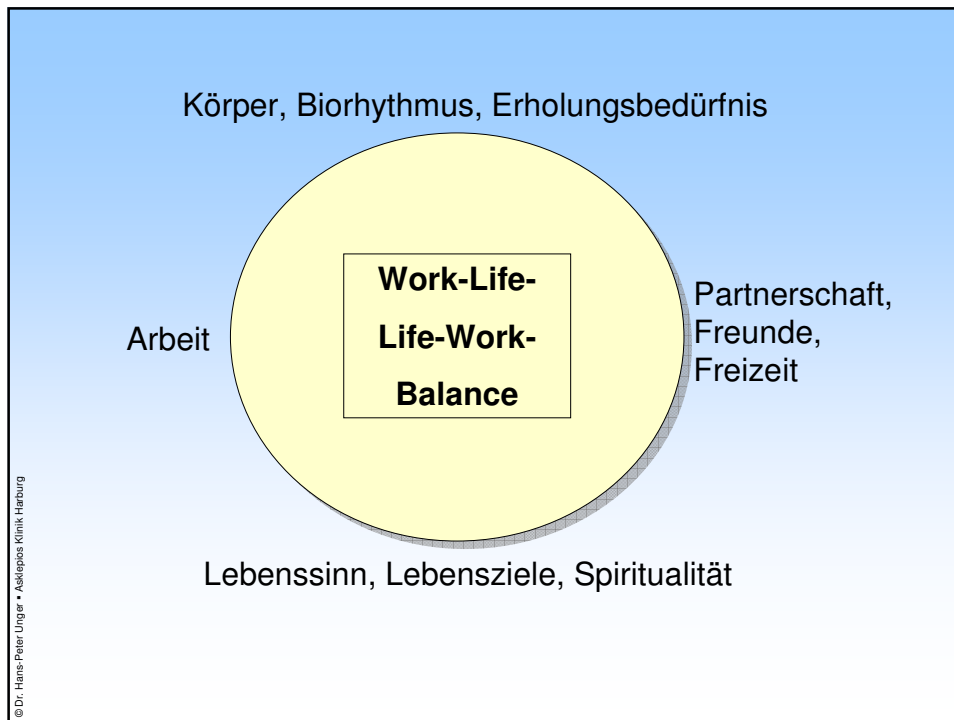
-Führungskraft und Mitarbeiter-

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Gesundheit – Balance zwischen Risiko- und Schutzfaktoren



© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg



## **Persönliche Schutzfaktoren**

(gegen negativen Stress, Depression, z.T. KHK)

- Optimismus, Vitalität, positive Gefühle
- optimistischer Erklärungsstil
- emotionale Unterstützung (Partner)
- soziale Beziehungen (Arbeitskollegen, Freunde)
- Altruismus
- Humor
- Dankbarkeit, Vergebung

Stephens et al., 2005/2007; Grewen et al., 2005; Schwartz et al., 2003

## Das kreative Gleichgewicht

1. *Gegenwärtig sein* → *Achtsamkeit*
2. *Akzeptanz* → Kontakt mit sich und seinen Gefühlen, ohne diese gleich zu bewerten und zu handeln
3. *Selbstkohärenz* und Optimismus
4. Arbeit und Freizeit → bewusste Entscheidung für das Eine oder Andere treffen, *Pufferpflege*
5. Eigene Biorhythmen und regenerative Bedürfnisse erkennen und respektieren

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Das kreative Gleichgewicht

6. Partnerschaft in Balance halten
7. Innere Verträge, persönliche Werte und Ziele
8. Grenzen setzen ohne Schuldgefühle
9. Verzicht lernen
10. Eigene Mythen entlarven
11. Scheitern *ist keine Niederlage sondern eine Erfahrung*
12. Unterstützung annehmen

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

# Was kann das Unternehmen tun?

Prävention auf Unternehmensseite

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Vor allen Maßnahmen...

... eine **Unternehmenskultur** schaffen, in der offen über Erschöpfung, Burnout, persönliches Engagement, Anforderungen, Grenzen und Regeln gesprochen werden kann!

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

**Keine Maßnahmen ohne...**

**...Überzeugung und Beteiligung  
der Führungskräfte!**

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

- zielt auf die Erhaltung, Wiederherstellung und Stärkung der Gesundheit aller Beschäftigten
- hat Bedeutung für **Motivation** der Mitarbeiter und Betriebsklima sowie für **Effektivität** und **Produktivität** der Arbeit
- muss top-down verankert werden, **Führungskräfte sind Vorbilder**
- Ist Teil der **Personal- und Organisationsentwicklung**

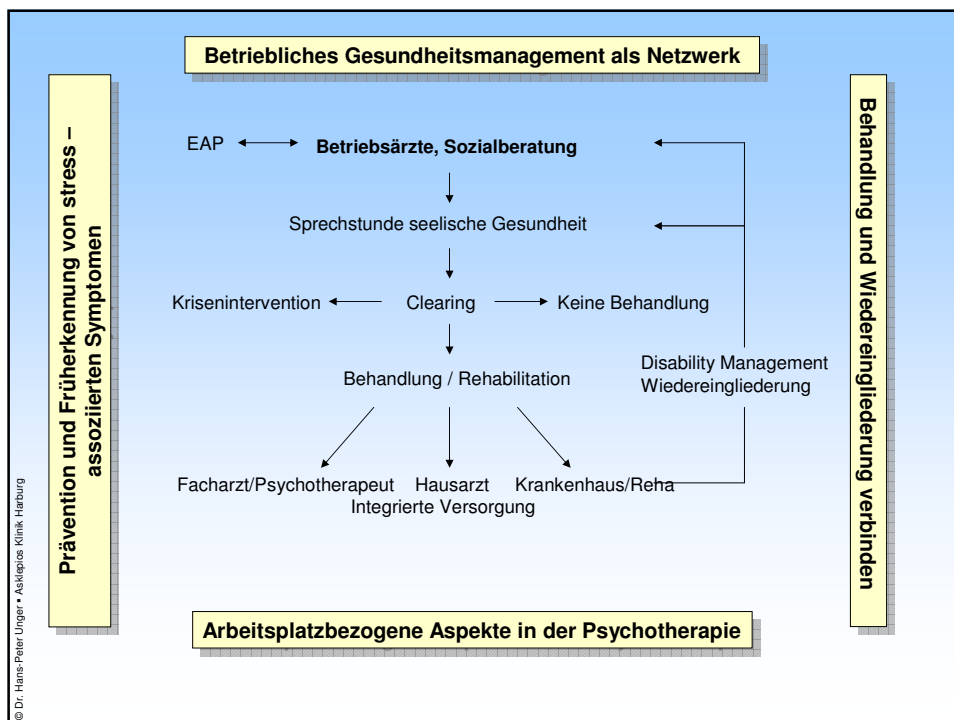
© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## The future workplace from a Stress-Health Perspective

- **Primäre Prävention:** Arbeitsplatz an den individuellen Mitarbeiter **anpassen**. Wo liegen unnötige Stressquellen im Arbeitsbereich? „Arbeit besser machen“. Kultur der Achtsamkeit im Unternehmen. Analyseinstrumente, (Gesunde Führung, Teambildung, Anerkennungskultur, demographischer Wandel...)
- **Sekundäre Prävention:** **Anpassungsfähigkeit und Resilienz des Mitarbeiters stärken, ihn für Veränderungsprozesse stärken:** Awareness and skills-training („Stress erfolgreich managen“, Screenings und Gesundheitsaktionen, Konflikt- und Kommunikationstraining...)
- **Tertiäre Prävention:** **Früherkennung und schnelle** Behandlung mit dem Ziel der **Wiedereingliederung** (Beratung, Sprechstunde seelische Gesundheit, Behandlung mit Case-Manager und ohne Wartezeiten, Wiedereingliederungsmanagement – Krise als Veränderungschance)

modifiziert nach Cartwright and Cooper 2004

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg



## Returns of Investment

For every € 1 invested in the early detection and treatment of depression at work there would be a return of more than € 5 (€ 0,50 for the health sector and € 4,50 in improved productivity at work and reduced absenteeism from the workplace).

Martin Knapp, London School of Economics, March 2011

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

<b>Economic pay-offs per £1 investment</b>	<b>NHS</b>	<b>Other public sector</b>	<b>Non-public sector</b>	<b>Total</b>
<b>Early identification and intervention as soon as mental disorder arises</b>				
Early intervention for conduct disorder	1.08	1.78	5.03	7.89
Health visitor interventions to reduce postnatal depression	0.40	-	0.40	0.80
Early intervention for depression in diabetes	0.19	0	0.14	0.33
Early intervention for medically unexplained symptoms <sup>b</sup>	1.01	0	0.74	1.75
<b>Early diagnosis and treatment of depression at work</b>	<b>0.51</b>	<b>-</b>	<b>4.52</b>	<b>5.03</b>
Early detection of psychosis	2.62	0.79	6.85	10.27
Early intervention in psychosis	9.68	0.27	8.02	17.97
Screening for alcohol misuse	2.24	0.93	8.57	11.75
Suicide training courses provided to all GPs	0.08	0.05	43.86	43.99
Suicide prevention through bridge safety barriers	1.75	1.31	51.39	54.45
<b>Promotion of mental health and prevention of mental disorder</b>				
Prevention of conduct disorder through social and emotional learning programmes	9.42	17.02	57.29	83.73
School-based interventions to reduce bullying	0	0	14.35	14.35
<b>Workplace health promotion programmes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.69</b>	<b>9.69</b>
<b>Addressing social determinants and consequences of mental disorder</b>				
Debt advice services	0.34	0.58	2.63	3.55
Befriending for older adults	0.44	-	-	0.44

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

## Asklepios Connecting Health – Gesundheit für Unternehmen

- Information und Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Präventionsangebote/Gesundheits-Check-up
- Schnelle Behandlungsklärung für Mitarbeiter (Telefon Hotline, eigener Beratungsbereich)
- Integrierte Versorgungskonzepte
- Beratung beim Aufbau eines BGM

- z.B.
- Sprechstunde in Betrieben (z.B. Airbus)
  - Sprechstunde in der Klinik/MVZ (z.B. Shell)
  - Einzelfall - Beratung
  - IV DAK: Behandlung ambulant vor stationär, z. B. Stressbewältigungsgruppe  
Burnoutgruppe, Tagesklinik für Stressmedizin
  - betriebliche Informations- und Präventionsmaßnahmen

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg

bündnis  
gegen  
**DEPRESSION**



**Im Arbeitsleben bestehen und gesund bleiben!**

**Asklepios Connecting Health**

[h.unger@asklepios.com](mailto:h.unger@asklepios.com)

© Dr. Hans-Peter Unger • Asklepios Klinik Harburg