



Christina Maslach
Michael P. Leiter

Die Wahrheit über Burnout

Stress am Arbeitsplatz
und was Sie dagegen tun können

SpringerWienNewYork

Prof. Dr. Christina Maslach
Universität von Kalifornien, Berkeley, Kalifornien

Prof. Dr. Michael P. Leiter
Acadia Universität, Nova Scotia, Kanada

Titel der englischen Originalausgabe:
„The Truth about Burnout“
Published by Jossey-Bass Inc., San Francisco
© Jossey-Bass Inc. 1997

All rights reserved. Authorized translation from the English language
edition published by Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. company.

Übersetzt: Mag. Barbara Lidauer

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des
Nachdruckes, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der
Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der
Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur
auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

Produkthaftung: Sämtliche Angaben in diesem Fachbuch/wissenschaft-
lichen Werk erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung und Kontrolle ohne
Gewähr. Insbesondere Angaben über Dosierungsanweisungen und
Applikationsformen müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall
anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.
Eine Haftung des Autors oder des Verlages aus dem Inhalt dieses Werkes
ist ausgeschlossen.

ISBN-13: 978-3-211-83572-2

e-ISBN-13: 978-3-7091-6748-9

DOI: 10.1007/978-3-7091-6748-9

©2001 Springer-Verlag/Wien

Satz: Composition & Design Services, Minsk, Belarus

Druck und Bindearbeiten: Druckerei Theiss GmbH, A-9400 Wolfsberg

Umschlagbild: Alfons Schilling, Ohne Titel, autobinäres Stereobild, 1991
Reproduktion mit freundlicher Genehmigung

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier – TCF

SPIN: 10786129

Mit 4 Abbildungen

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei Der Deutschen Bibliothek
erhältlich

ISBN 978-3-211-83572-2 Springer-Verlag Wien New York

Den ganz besonderen Menschen in unserem Leben gewidmet,
dank derer unser Engagement groß ist und unsere
Burnout-Anzeichen gering sind.

Phil, Zara und Tanya
Fran, Nicola und Sasha

Vorwort

Die Entstehungsgeschichte dieses Buches begann vor vielen Jahren mit einem zufälligen Telefonanruf. Michael wollte seinen Studienurlaub in Kalifornien verbringen und neue Überlegungen zum Phänomen Burnout anstellen. Christina forschte gerade im Bereich Burnout und war zu jener Zeit ebenfalls in Kalifornien. So kam es zu dem Telefonat, ein Termin für ein Treffen wurde fixiert und eine schöne Freundschaft und berufliche Zusammenarbeit begannen.

Während des ersten Jahres führten wir die Forschungsarbeiten mit dem Pflegepersonal in einem HMO (Anm.: eine HMO – Health Maintenance Organization – ist eine Art Krankenkasse. Wenn man Mitglied ist, kann man jede Art von medizinischer Hilfe, im Krankenhaus oder bei einem Arzt, der einen Vertrag mit der jeweiligen HMO hat, in Anspruch nehmen. Das Honorar ist niedriger, weil von der HMO eine bestimmte Gebühr pro Patient für die Behandlung an das Krankenhaus oder den Arzt bezahlt wird) durch und überarbeiteten das Maslach Burnout Inventory, ein Instrument, das wir und andere Wissenschaftler in späteren Studien über Burnout in der Arbeitswelt angewandt haben. Nach diesem Jahr jedoch wurden unsere Arbeiten in verschiedenen Staaten an den gegenüberliegenden Enden des nordamerikanischen Kontinents fortgesetzt. Wir blieben aber in Kontakt, tauschten Unterlagen aus und trafen uns gelegentlich bei Fachtagungen, wo wir unsere neuesten Erkenntnisse über Burnout austauschten.

Bei einer dieser Konferenzen taten wir jedoch mehr als bloß unseren Wissensstand zu aktualisieren – wir begannen unsere Zusammenarbeit. Unsere gemeinsame Arbeit am Thema Burnout ließ uns in Theorie, Forschung und Praxis eine neue Richtung einschlagen. Während unserer Zusammenarbeit begannen wir auch über die Möglichkeit nachzudenken, eines Tages ein Buch darüber zu schreiben.

Dann hatte wieder der Zufall seine Hand im Spiel, diesmal in Gestalt von Alan Rinzler von Jossey-Bass, der uns sagte, dass wir tatsächlich erwägen sollten, ein Buch zu schreiben, und dass wir es *jetzt* tun sollten. Und mit seiner Unterstützung haben wir genau das gemacht.

Das Buch hat einen aktuellen Zeitbezug – es ist nicht das Buch, das wir noch vor einigen Jahren geschrieben hätten. Damals hätten wir uns auf den Bereich des Krankenhauspersonals konzentriert, in dem Burnout schon immer ein ernst zu nehmendes Problem war. Heutzutage hat sich Burnout aufgrund der veränderten wirtschaftlichen Gegebenheiten zu einem Phänomen entwickelt, das weitaus weiter verbreitet ist und einen zentralen Faktor in mehreren Berufsgruppen darstellt. Deshalb haben wir unseren Untersuchungsschwerpunkt und die Analyse des Phänomens entsprechend erweitert. Noch vor einigen Jahren hätten wir viel mehr Zeit aufwenden müssen, um dieses Buch gemeinsam zu schreiben, da die räumliche Entfernung uns dazu gezwungen hätte, uns auf die „Schneckenpost“ und zeitlich begrenzte Telefongespräche zu verlassen. Jetzt hat die Technologie des Internets es uns ermöglicht, kontinuierliche Diskussionen zu führen und die Entwürfe des anderen täglich zu überarbeiten. Wir hatten einige äußerst produktive Treffen in Kalifornien und Kanada, aber der Großteil unserer Zusammenarbeit erfolgte über den Computerbildschirm.

Wir wussten zwar, dass das Schreiben eines Buches viel harte Arbeit bedeuten würde, aber wir ahnten nicht, wie viel Spaß es auch mit sich bringen würde. Der Prozess, ein neues Rahmenmodell für das Verständnis von Burnout und eine neue Art und Weise für dessen Vermittlung zu entwickeln, wurde für uns beide zu einer schönen und lohnenden Aufgabe. Genau genommen haben wir erfolgreich unseren eigenen Ratschlag befolgt und sind mit viel Engagement an unsere Arbeit herangegangen.

Im Gegensatz zu unseren anderen Projekten, bei denen wir immer ein unterstützendes Team bestehend aus Arbeitskollegen, Studenten und Forschungsteilnehmern hatten, waren an diesem besonderen Projekt nur wir beide beteiligt. Dennoch wurde unsere Arbeit über die Jahre hinweg von den Beiträgen vieler Kollegen beeinflusst, im Besonderen von Wilmar Schaufeli von der Universität Utrecht in den Niederlanden und Susan Jackson von der New York University. Wir sind ihnen dankbar für ihre regelmäßige Beratung, ihre guten Ratschläge und ihre Freundschaft. Michael bedankt sich auch für die Unterstützung, die er seit 1982 vom Social

Sciences and Humanities Research Council of Canada für seine Arbeit über Burnout erhalten hat.

Aber derjenige, der für die Realisierung dieses Projektes am meisten verantwortlich zeichnete, war Alan Rinzler, unser Herausgeber (Verlag). Seine regelmäßigen Ermutigungen, seine gute Laune und erstaunlich rasches Feedback auf alles, was wir schrieben, hat uns immer weitergebracht. Wir haben viel gelernt und haben mehr vollbracht, als wir erwartet hatten, und wir danken ihm dafür. Alan, es war eine Freude, mit dir zu arbeiten!

August 1997

Christina Maslach
San Francisco, Kalifornien

Michael P. Leiter
Wolfville, Nova Scotia

Danksagung

Hinter der deutschen Übersetzung unseres Buches verbirgt sich eine eigene Geschichte. Bereits 1998 stellte Stefan Geyerhofer von der Webster University in Wien eine Verbindung zwischen Psychologen in Österreich und Kalifornien her. Er organisierte auch eine Studienreise für österreichische Psychologen an die jeweiligen Fakultäten der University of California, Berkley und Stanford. Ergebnis dieses ersten Kontaktes war, dass wir nach Wien reisten, um über unsere neuesten Forschungsergebnisse über Burnout zu referieren. Der Vorschlag, unser Buch ins Deutsche zu übersetzen, stieß auf großes Interesse. Aber der Anstoß für die Übersetzung kam letztendlich erst bei der zweiten Studienreise nach Kalifornien, an der Frau Dr. Brigitta Beghella aus Salzburg teilnahm. Frau Dr. Beghella lud Frau Dr. Christina Maslach ein, zusätzliche Vorträge in Österreich zu halten. In der Folge konnte sie den Springer Verlag gewinnen, unser Buch herauszubringen. Sie kann daher wahrhaftig als die „Patin“ dieser Publikation gesehen werden und wir möchten uns sehr herzlich bei ihr bedanken, dass sie es uns ermöglicht hat, dass unser Buch auf Deutsch publiziert wird.

Inhaltsverzeichnis

1. Die derzeitige Krise	1
2. Wie sich Burnout manifestiert	25
3. Was sind die Ursachen für Burnout?	41
4. Weshalb soll man etwas gegen Burnout unternehmen?	65
5. Krisenintervention, um Burnout aufzuhalten	85
6. Burnout verhindern und Identifikation aufbauen	109
7. Menschliche Werte fördern	135
8. Anhang	161
Bibliographie	177
Die Autoren	181
Index	183