

# Höher, schneller, nicht mehr weiter!

**Burn-out**

Wer beruflich viel Verantwortung trägt, sich hohe Ziele steckt und diese dann doch nicht erreichen kann, läuft Gefahr auszubrennen. Der Artikel zeigt, wie man in einen Burn-out schlittert, gibt aber auch Hoffnung für den Weg hinaus.



**B**ei Gesprächen wirkt der Call Center-Manager oft abwesend. Unterbricht ihn jemand während der Arbeit im Büro, gibt er ihm das Gefühl zu stören. Seit Neuestem arbeitet er auch vermehrt im Homeoffice oder meldet sich krank. Ein klarer Fall von Burn-out? Wenn das Umfeld einen Burn-out diagnostiziert, ist der Betroffene oft schon länger ausgebrannt. Denn eine Führungskraft ist es gewohnt, nach außen souverän zu wirken, auch wenn die innere Kraft fehlt – für Zwischenmenschliches ebenso wie für die Arbeit am Schreibtisch.

Wer merkt, dass er sein Leistungs-niveau nicht mehr halten kann, legt eine Schippe drauf und arbeitet noch länger. Doch je mehr Überstunden sich anhäufen, desto höher türmen sich die Projektmappen auf dem Schreibtisch und desto länger werden die To-do-Listen. Dabei fällt es den Betroffenen immer schwerer, sich auf die Arbeit zu konzentrieren. Zweifel kommen auf. Wofür soll die Schufterei überhaupt gut sein? Frustration begegnen Burn-out-Opfer mit der Suche nach Freiräumen. Sie arbeiten von zu Hause aus, nutzen Dienstreisen für längeres Fernbleiben vom Arbeitsplatz und ziehen sich zurück. Soziale Kontakte meiden sie. Oft quälen Kopfschmerzen, Schlaf- und Verdauungsstörungen, sodass die Ausgebrannten krankheitsbedingt fehlen.

### Service-Branche besonders gefährdet

Psychische Erkrankungen nehmen seit Jahren zu. Studien zeigen, dass der Anstieg eine Folge der stetig wachsenden mentalen Anforderungen an die Mitarbeiter ist – insbesondere in der Dienstleistungsbranche. Wer mit hohen Anforderungen konfrontiert ist, also mit Zeit- und Termindruck, Verantwortung und komplexen Aufgaben, und dabei nur geringen Einfluss auf den Arbeitsprozess hat, wird überdurchschnittlich häufig krank – so das Ergebnis einer Studie der Psychotherapeutenkammer. Ein Ungleichgewicht zwischen Einsatz und Entlohnung fördert ähnliche Resultate.

Laut des Gesundheitsreports der Techniker Krankenkasse 2009 fühlt sich bereits jeder dritte Berufstätige

stark erschöpft oder gar ausgebrannt. Das schlägt sich auch in hohen Fehlzeiten nieder. Im Jahr 2008 waren die Deutschen fast zehn Millionen Tage wegen Burn-out-Symptomen krankgeschrieben – und zwar meistens längerfristig. Arbeitsbedingte psychische Belastungen kosten die Volkswirtschaft durch Behandlung und Ausfall 6,3 Milliarden Euro im Jahr, so eine

gebungsvolle Menschen sind besonders Burn-out-gefährdet. Trotzdem ist der „Seeleninfarkt“ kein Etikett, was Manager und Führungskräfte leichtfertig nutzen sollten – nach der Devise „Nur wer brennt, kann auch ausbrennen“. Überhaupt ist Burn-out nicht ausschließlich für Manager reserviert, obwohl das Phänomen in diesen Positionen besonders häufig vertreten ist.

## Bereits jeder dritte Berufstätige arbeitet am Limit und fühlt sich stark erschöpft oder sogar ausgebrannt.

### Gesundheitsreport Techniker Krankenkasse 2009

2009 erstellte Studie der Betriebskrankenkassen. Deshalb ist Prävention sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber wertvoll.

### Stress ohne Einfluss fördert Burn-out

Ausgelöst wird ein Burn-out durch unrealistische Ziele, die sich die Betroffenen selbst setzen oder vorgegeben bekommen, und durch lang anhaltenden Stress. Überforderung, Rollendruck, hohe Verantwortung, gleichförmige Routine, Mangel an Autonomie und sozialer Unterstützung sind der Nährboden, auf dem Burn-out gedeiht. Das damit verbundene Scheitern führt zum Verlust von Idealismus und Energie. Überengagierte und hin-

Auch auf der Ebene von Call Center-Agents oder Sachbearbeitern, also bei stressigen Jobs mit wenig Einfluss auf den Arbeitsprozess, tritt Burn-out auf. Die Betroffenen durchlaufen meist verschiedene Stufen:

■ **1. Identifikation mit dem Ziel und idealistische Begeisterung.** Der Betroffene ist hyperaktiv, hat das Gefühl, unentbehrlich zu sein, und verdrängt seine eigenen Bedürfnisse.

■ **2. Stagnation.** Der Betroffene erkennt, dass sich in der Realität die gesteckten Ziele unmöglich erreichen lassen. Außerdem erkennt er, dass es sich bei dem Ziel nicht um den Mittelpunkt des Lebens handelt. Typische Symptome in dieser Phase: Kontaktvermeidung, Schuldzuweisungen, Zynismus, Fluchtfantasien und vermehrte Fehlzeiten.

■ **3. Frustration** über den Wert und die Effektivität der geleisteten Arbeit. Der Handlungssinn geht verloren. Disziplinäre Probleme werden erkennbar. Selbstmitleid, Depression, Ruhelosigkeit, Ungeduld, Reizbarkeit und Misstrauen treten in den Vordergrund.

■ **4. Apathie.** Ist kein Entkommen aus der Situation möglich, stellt sich Apathie ein. Das bedeutet „Dienst nach Vorschrift“. Soziale Kontakte werden gemieden und das Hauptaugenmerk ist darauf gerichtet, die eigene Position nicht zu gefährden. Konzentrations- und Gedächtnisschwäche, Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben, Desorganisation, verringerte Produktivität, Gleichgültigkeit und ▶▶

### Autor



Als Business Coach begleitet Marcus van Riet Spezialisten und Führungskräfte, leitet Seminare

zur Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung und berät Manager in Vertrieb und Service.

Mavari Seminare & Coaching.

Ganzheitlich

Akazienweg 25

53578 Windhagen

Tel.: 02645-974 75-1

E-Mail: office@mavari.de

Web: www.mavari.de

Einsamkeit bestimmen diese Zeit.

Drei weitere Komponenten beeinflussen den Verlauf der Krankheit:

■ **Emotionale Erschöpfung.** Ein Gefühl von psychischer Belastung entsteht aus dem engen, kontinuierlichen und emotional fordernden Kontakt mit anderen.

■ **Entpersonalisierung.** Um der emotionalen Belastung, die mit persönlichen Kontakten verbunden ist, zu entgehen, schottet sich der Betroffene ab.

■ **Reduzierte persönliche Leistung.** Dies wird oftmals als Mangel an Kompetenz und Erfolg wahrgenommen. Egal wie viel Energie der Betroffene hineingibt, bestimmte Situationen führen nicht zum Erfolg.

Auch wenn es mittlerweile diverse Messinstrumente gibt, um Burn-out zu diagnostizieren, ist derzeit kein eindeutiges Verfahren anerkannt. Zu komplex äußert sich die Krankheit. Verhängnisvoll ist dabei, dass sich Burn-out nicht schlagartig als eindeutig erkennbares Krankheitsbild offenbart. Stattdessen setzt ein schleicher Prozess ein, der sich über Wochen, Monate oder gar Jahre ziehen kann.

## Burn-out als viraler Effekt

Charakteristisch ist seine ansteckende Wirkung auf das Umfeld des Betroffenen. Burn-out bewirkt spätestens ab der 2. Stufe, also der Stagnationsphase, dass der Druck und auch der Verdross an die Kollegen oder Mitarbeiter weitergegeben werden. Es braucht nicht lang, bis sich die Demotivation im Umfeld verteilt. Damit wird die Führungskraft zur zentralen Figur in dem Spiel, aus dem sie sich durch Kontaktvermeidung herausziehen wollte. Die Führungskraft hat in ihrer Funktion als Multiplikator durchaus die Macht, einen ganzen Unternehmensbereich lahmzulegen. Ist sie nicht selbst betroffen, sondern ein Mitarbeiter, hat sie umgekehrt die Chance, einen Burn-out frühzeitig zu erkennen – vorausgesetzt, sie ist ausreichend sensibilisiert. Denn als kompetenter Gesprächspartner ist ein Vorgesetzter in der Lage, die Zeichen der Zeit zu erkennen und umgehend Maßnahmen zu initiieren, etwa Zielanpassung, Aufgabenreorganisation und Coaching. Eine Langzeitstu-

die des Schweizer Instituts „science-transfer“ in Zusammenarbeit mit der Bertelsmannstiftung hat herausgefunden, dass bereits eine um 20 Prozent intensivere Unterstützung seitens der Führungskräfte zu zehn Prozent weniger Burn-out-bedingten Erkrankungen führt.

## Selbststudium und Coaching

Beim Weg aus dem Burn-out kommt es darauf an, die richtige Lebensführung zu finden. Das ist jedoch etwas sehr Individuelles. Zunächst einmal hilft ein Blick zurück: Welche Mechanismen, also Glaubenssätze oder Motivationen, waren in der Vergangenheit aktiv und haben das Leben beeinflusst? Dann folgt eine Analyse der aktuellen Lebenssituation und die Frage: „Wo will ich hin und mit welchen Mitteln?“ Damit gelangt man zur Person selbst und ihrer Verfassung auf körperlicher, geistiger und seelischer Ebene. Erst wenn diese Fragen geklärt sind, geht es darum, eine Balance zu finden zwischen den Lebensbereichen Arbeit, Familie und Privatsphäre. Dieser Weg benötigt Zeit und Aufmerksamkeit: genau das, was in der entsprechenden Phase meistens fehlt. Fehlt es nicht an Zeit, empfiehlt sich ein Selbststudium mit geeigneter Fachlektüre zur Lebensführung. Aber viele Burn-out-Betroffene unterschätzen den damit verbundenen Aufwand und ihre persönlichen Selbsttäuschungsmechanismen. Eine sinnvolle Alternative oder zumindest eine Er-



## Web-Links

### Online-Selbsttests zu Stress und Burn-out:

[www.tk.de/tk/medizin-und-gesundheit/stress/stresstests/130952](http://www.tk.de/tk/medizin-und-gesundheit/stress/stresstests/130952)

[www.focus.de/gesundheits/gesund-leben/stress/tests/burn-out-test\\_aid\\_67434.html](http://www.focus.de/gesundheits/gesund-leben/stress/tests/burn-out-test_aid_67434.html)

[www.therapie.de/psyche/info/test/burn-out/](http://www.therapie.de/psyche/info/test/burn-out/)

**Buchtipp:** [www.notstopp.de](http://www.notstopp.de) (mit Leseproben von Frank Krause: Notstopp – Ein Manager mit Burn-out steigt aus; 22,90 Euro)

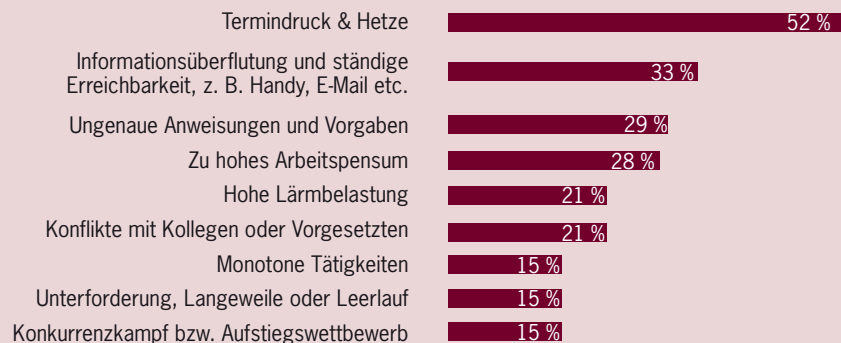
gänzung bietet Coaching durch einen lebenserfahrenen Coach, der auf Basis praktischer Erfahrung helfen kann. Hier sollte man sich einen persönlichen Eindruck verschaffen, die Kompetenzen des Coachs prüfen und feststellen, ob eine gemeinsame Wellenlänge besteht. Nach einem zumeist kostenfreien Vorgespräch kann dann die Entscheidung fallen.

Mit einer Unternehmensführung, die Mitarbeiter und Kunden ins Zentrum der Aufmerksamkeit stellt und Ziele eng mit der Realität abstimmt, ist ein Ausbrennen vermeidbar. Werden Betroffene im Einzel- und auch Gruppencoaching professionell begleitet, können lange Ausfallzeiten vermieden und dem Mitarbeiter nachhaltig geholfen werden. ■

Marcus van Riet

## Stressursachen

Mehr als die Hälfte der Berufstätigen leidet unter Termindruck und Hetze.



Mehrfachnennung möglich

Quelle: Techniker Krankenkasse, FAZ-Institut