

*Burnout-Erkrankungen sind keine Managerkrankheit mehr. Auch engagierte („brennende“) Mitarbeiter sind immer häufiger davon betroffen. Zur Verantwortung von Führungskräften gehört es deshalb, dem vorzubeugen, indem sie die Brennenden in ihrem Team erkennen, fördern und vor dem Ausbrennen bewahren.*



von Andrea Baumgartl

# Der Chef als „Feuerlöscher“

Dauerhaft ungünstige Rahmenbedingungen der Arbeit können Burnout fördern. Wenn sie aus Sicht eines charakterlich von Haus aus gefährdeten Arbeitnehmers unveränderlich scheinen, können sie tatsächlich wie Öl auf eine Flamme wirken. Aber: Ob jemand tatsächlich körperlich-seelische Erschöpfung schlittert, hat viel mit Verleugnung des Befindens und mangelnder Übernahme von Eigen- und Führungsverantwortlichkeit zu tun. So hält beispielsweise die Befürchtung, sich nicht „outen“ zu dürfen, weil dann womöglich üble Konsequenzen drohen, den Betroffenen quasi bei der Stange. Vom Vorgesetzten werden erste Warnsignale, etwa Nervosität und Reizbarkeit, abnehmende Belastbarkeit, Konzentrationsstörungen und andere Veränderungen der Primärpersönlichkeit, häufig einfach dem Stress zugeschrieben und – da man den ja selbst auch aushalten muss – gerne übersehen.

Welche Ausmaße diese beidseitige Verdrängung der Tatsachen annehmen kann, dokumentiert die Bilanz der Betriebskrankenkassen: Seit Beginn der statistischen Erhebung vor rund 30 Jahren haben sich zwar die durch körperliche Erkrankungen bedingten Fehltage am Arbeitsplatz

auf ihr bisheriges Minimum reduziert (im Jahr 2006) – die durch psychische Störungen begründeten Fehlzeiten jedoch verfünffacht. Tendenz steigend. Solche Zahlen mögen dazu geführt haben, dass sich hier langsam, aber sicher etwas in Richtung Enttabuisierung tut. Zum Glück, denn je früher man den Burnout-Prozess erkennt und ausbremst, desto besser für alle Beteiligten: gesünder für den Mitarbeiter, wirtschaftlicher für das Unternehmen.

## Offenheit ist die wirksamste Hilfe

Wir dürfen diese Entwicklung hin zu einem aufgeklärten Umgang mit dem Burnout-Syndrom in unserer Erlanger Coaching-Praxis live miterleben. Hier ein vorbildliches Beispiel, wie es eben auch gehen kann:

Martin R., glücklich verheiratet, dreifacher Vater, arbeitet in einem regionalen Großunternehmen und ist – wie alle „Burnoutler“ – ein fleißiger, ehrgeiziger und zielstrebigem Mitarbeiter. Er bezieht jede Menge Anerkennung aus

seinem Job, versteht sich blendend mit der Geschäftsführung und wird von seinem Team als Chef hoch geschätzt. Vor etwa zwei Jahren bekam er mit seinem Einverständnis (wir erinnern uns: Burnoutler sagen nie „nein“, sondern wollen es sich und anderen beweisen), zusätzlich zu seinem bestehenden Aufgabengebiet ein weiteres. Dieses entpuppte sich nicht nur als äußerst komplex, sondern auch als zeitintensiver als gedacht. Darüber hinaus wurde R. durch sein neues Tätigkeitsfeld in ein Projektteam mit diffiziler Systemik eingebunden: Die formelle Vorgesetzte hatte das Sagen, doch inhaltlich nur wenig Ahnung. Also avancierte Herr R. informell zum Projektleiter und zum Ansprechpartner aller Beteiligten.

Klar, dass diese Herausforderung vollen Einsatz forderte. Grenzenlosen sozusagen, denn die normale Arbeit blieb bei den vielen Anrufen und E-Mails, die seine fachliche Kompetenz auf Knopfdruck forderten, natürlich liegen. Die wurde dann in den Abendstunden oder auch am Wochenende erledigt. Und das über Monate

hinweg, bis sich erste Symptome einstellten: Schlafstörungen, zunehmende Erschöpfung bei abnehmender Entspannungsfähigkeit, Gereiztheit (die sich hauptsächlich zu Hause äußerte und zu Konflikten in der Familie führte), Tinnitus und depressive Verstimmung. Doch Martin R. hielt durch, obwohl sich sein Befinden zusehends verschlechterte. Bis ein geliebter Angehöriger verstarb. Dieses traumatische Erlebnis ließ die mühsam aufrecht erhaltene Fassade des Herrn R. von einem Tag auf den anderen zusammenbrechen. Ihn selbst ebenfalls.

Ich habe in meiner Coaching-Praxis schon häufig die Erfahrung gemacht, dass ein unerwartetes Erlebnis zum endgültigen „Einknicken“ der Betroffenen führt. Dies muss nicht zwingend der Verlust eines Menschen oder Tieres sein. Oft reicht schon der Verlust eines persönlichen Ideals oder Weltbildes – und deshalb sind auch so viele Mitarbeiter von Unternehmen, die sich in Umstrukturierungs- oder Arbeitsplatzabbauphasen befinden, vom Burnout betroffen.

*Führungsverantwortung: Gerade sehr engagierte Mitarbeiter versuchen auch bei extrem zunehmender Vielfalt und Komplexität ihrer Arbeit, alles optimal zu schaffen und es jedem recht zu machen. Hier ist die Führungskraft gefordert, rechtzeitig zu agieren, bevor die Belastung zur dauerhaften Überlastung wird.*



Foto: Bilderbox

Doch jetzt das gute Ende der Geschichte: Martin R. fasste sich schließlich ein Herz und offenbarte sich der Geschäftsführung. Wissend, dass ihn das Kopf und Kragen kosten könnte. Doch genau das Gegenteil geschah. Man zeigte volles Verständnis, hatte die misslichen Umstände ja auch schon bemerkt und suchte gemeinsam nach einer Lösung. Zunächst wurde an „kleineren Schräubchen“ gedreht, und als das nicht den gewünschten Effekt zeigte, wurde R. aus der Projektarbeit entbunden. Ihm ging es zwar nicht spontan besser, dazu hatte das Feuer bereits zu lange gebrannt. Doch nach einem Kuraufenthalt und unterstützt durch regelmäßiges Coaching, konnte er wieder da weitermachen, wo alles begann: in einem Job, den er liebt, einem Team, das er gerne und gut führt, und mit einer erträglichen wöchentlichen Belastung, die noch Zeit für sich selbst, Familie, Freunde und andere Tankstellen übrig lässt.

## Warnsignale frühzeitig orten

In diesem Zusammenhang mag sich die Frage stellen, ob es überhaupt so weit hätte kommen müssen. Ich denke, nein. Wenn Herr R. zu jedem Zeitpunkt ehrlich zu sich selbst gewesen wäre und/oder die Geschäftsführung weitsichtiger, wäre es schon früher möglich gewesen, die mit dem neuen Projekt verbundenen Prozesse einzusteuern. Dass aber ein fleißiger Mitarbeiter den Anspruch hat, seinen Job gut zu machen und seine Vorgesetzten zufrieden zu stellen, ist nur zu verständlich. Deshalb entfällt ein Großteil der Verantwortung auf die Chefs – sie sollten wissen, welche Rahmenbedingungen bei der Arbeit Burnout fördern können:

- Komplexität der Aufgaben in Verbindung mit enormem Zeitdruck
- hoher Energieeinsatz bei mangelnder Autonomie
- außergewöhnliche Leistungserfordernisse ohne Feedback (Anerkennung, Rückmeldung) beziehungsweise messbaren Erfolg
- Rollenkonflikte durch unklare Strukturen und Anweisungen

- extreme Verantwortung bei mangelnder Unterstützung
- Mobbing, schlechtes Betriebsklima und das dauerhafte Agieren in diesen oder anderen Spannungsfeldern

Das Wissen um solche Rahmenbedingungen sollte Vorgesetzte sensibilisieren und den Blick auf die Mitarbeiter schärfen. Falls sich bei einem von ihnen folgende erste Signale eines beginnenden Burnout-Szenarios einstellen, heißt es sofort handeln:

- Veränderung der Wahrnehmung (selbst Routine-Projekte erscheinen schwierig, Kollegen und Chefs mutieren zu „Gegnern“, ...)
- Veränderung der Persönlichkeit (Nervosität, Reizbarkeit, sozialer Rückzug, abnehmende Kooperationsfähigkeit, Abstumpfung, Sinnentleertheit, destruktive Haltung, ...)
- abnehmende Belastbarkeit (es bleibt immer mehr liegen, die Fehlerquote steigt)
- typische somatische Symptome (siehe Kasten rechts oben)
- zunehmende Krankheitsfehltage
- übermäßiger „Genuss“ psychotroper Substanzen (Nikotin, Alkohol, Tabletten, ...)

Um einen Flächenbrand zu unterbinden, ist strategische Vorbereitung vonnöten. Die muss heute zum Führungsanspruch gehören wie der Umgang mit anderen Management-Tools auch. Je nachdem, ob Sie als Vorgesetzter präventiv die Weichen contra Burnout stellen möchten oder in einem bereits akuten Fall eingreifen müssen, könnte Ihr Handeln dann aussehen wie folgt.

## Präventive Maßnahmen

- Aufklärung über das Burnout-Syndrom:** Vermittlung wesentlicher Informationen in Teamgesprächen, Vorträgen oder Workshops, denn: Nur ein aufgeklärter Mitarbeiter kann sich selbst erkennen, Symptome entsprechend deuten und Eigenverantwortlichkeit übernehmen, etwa auf sich achten oder für „Tankstellen“ außerhalb der Arbeit sorgen.
- Ressourcenorientierte Aufgabenverteilung:** Einsatz der Mitarbeiter entspre-

## Körperliche Burnout-Symptome

- chronische Müdigkeit
- Schlafsucht
- Schlaflosigkeit
- mangelnde Entspannungsfähigkeit
- häufige Erkältungen
- chronische Rückenschmerzen
- Belastungsschmerzen
- Migräneanfälle
- Magenschmerzen
- Verdauungsprobleme
- Gefäßerkrankungen
- Herz-/Kreislaufbeschwerden
- Tinnitus
- ...

chend ihrer Stärken und Schwächen, so dass sie authentisch im Berufsleben sein können. Wenn wesentliche Aspekte im Eignungs-/Anforderungsprofil nicht korrespondieren, wird das Aufrechterhalten der „Fassade“ für den Mitarbeiter auf Dauer schwierig, mühsam und erschöpfend sein.

- **Klare Strukturen und Anweisungen:** Transparenz schließt Unsicherheiten aus; der Mitarbeiter weiß, was genau von ihm verlangt wird – das „ins Leere laufen“ wird durch den gezielten Einsatz von Energie unterbunden.
- **Wertschätzung – das A und O:** Burnoutgefährdete Persönlichkeiten hungern förmlich nach Anerkennung. Aber nicht nur im positiven Sinne: Auch kritisches Feedback ist für sie eine wichtige Information zur persönlichen Standortbestimmung.
- **Kontakt schafft Vertrauen:** Wenn die Beziehung vorher schon beeinträchtigt ist, wird der Mitarbeiter nur wenig von sich preisgeben, was es für den Vorgesetzten erheblich erschwert, Warnsignale wahrzunehmen. Deshalb gilt es, von Anfang an im Kontakt zu bleiben, regelmäßige Gespräche zu führen (auch informelle) und vor allem: nicht von sich auf andere zu schließen, sondern angemessene Erwartungen zu stellen. Jeder Mensch ist anders, folglich sind auch Kapazität, Belastbarkeit und Leistungsvermögen individuell.
- **Objektivität als Beurteilungsgröße:** Beim Blick auf die Arbeitsbedingungen sollten Sie objektiv bleiben: Stress muss einen Anfang und ein absehbares Ende haben. Wird er zum dauerhaften Phänomen im Unternehmen, dann liegt etwas im Argen. Und zwar nicht beim betroffenen Mitarbeiter, sondern im Betrieb an sich.

## Akute Maßnahmen

- **Offene Kommunikation:** Falls Sie fraprierende Veränderungen beim Mitarbeiter wahrnehmen, die auf ein beginnendes Burnout-Syndrom hindeuten können: Sprechen Sie das an und geben Sie dem Mitarbeiter die Chance, mit Ihnen gemeinsam eine ehrliche Standortbestimmung (und objektive

Analyse der Rahmenbedingungen) vorzunehmen. Bieten Sie ausdrücklich Hilfe an, erklären Sie sich zum partnerschaftlichen Problemlöser und gestalten Sie die Unterhaltung frei von Druck, betrieblichen Erfordernissen oder Konsequenzen – als Gespräch von Mensch zu Mensch.

- **Sofortige Entlastung:** Wenn der Mitarbeiter bereits akut gefährdet ist, ist sofortige Entlastung gefragt, etwa durch eine Aufgaben-Umverteilung oder einen Abzug aus Projekten und Verantwortlichkeiten. Das ist unvermeidlich und sollte beiden an der Entscheidung beteiligten Parteien klar sein – vor allem auch dem Betroffenen, denn der plagt sich ohnehin mit Versagensängsten, die Sie ihm durch Ihre ausdrückliche Fürsorge vielleicht ein wenig nehmen können.
- **Kreative Ideen:** Auch über individuelle Lösungen sollte nachgedacht werden. Hier bieten sich etwa das Auffinden völlig neuer Aufgabenbereiche im eigenen Hause, das interimswise Bilden neuer Projektgruppen, vorübergehende Arbeitszeitkürzungen und unbezahlte Urlaubstage bis hin zum Sabbatical an.
- **Notlösungen:** Ist es bereits zu spät und greift keine Veränderung in den Rahmenbedingungen mehr, hilft nur noch die Motivation zum Arztbesuch mit anschließender Auszeit in Form einer Krankschreibung mit mehrwöchiger Kur.

Wichtig ist in jedem Falle, wenn Vorgesetzte zu „Feuerlöschern“ werden wollen: Begreifen Sie das Burnout-Syndrom als immer mehr um sich greifende Begleiterscheinung dieser Zeit, die eine gute Beobachtungsgabe, jede Menge Menschenkenntnis, reichlich Fürsorge und insgesamt eine neue Führungskultur erfordert – eine Kultur, die auf Wertschätzung fokussiert und die es schon wert ist, gelebt zu werden, bevor Mitarbeiter ausbrennen. ■

*Andrea Baumgartl arbeitete zehn Jahre als freiberufliche Werbetexterin und Redakteurin – bis sie ausgebrannt war. Die Erfahrungen mit ihrer eigenen Krise führten die Diplomkauffrau dazu, sich zur Psychologischen Managementtrainerin und Heilpraktikerin für Psychotherapie (HPG) weiterzubilden. Heute ist sie als Burnout-Beraterin tätig ([www.mein-zeitraum.de](http://www.mein-zeitraum.de)).*

## Workshop zum Thema bei den Praktikertagen

Einen **Workshop „Auftanken statt ausbrennen: Burnout-Prävention und Stressmanagement“** bietet Andrea Baumgartl bei den nächsten HelfRecht-Praktikertagen (19./20. März 2009) an. Sie erfahren dabei, wie Sie sich selber, aber auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor einem Burnout schützen können. Interessiert? Weitere Informationen hierzu telefonisch (092 32/60 10) oder im Internet ([www.helfrecht.de](http://www.helfrecht.de)).