

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 1/2010

**Sicher orientieren:
Selbst bestimmte Ziele
wirken wie Leuchttürme**

**Christa Kinshofer:
Der absolute Glaube
an Dich selbst lässt Dich
zum Sieger werden**

**Erfolgreich
durchstarten:
Fünf Tipps für mehr
Souveränität im Leben**





Burnout entwickelt sich zur Volkskrankheit. Führungskräfte werden zunehmend mit Burnout-Erkrankungen in ihrem Team konfrontiert – viele erfahren es auch am eigenen Leib. Um richtig damit umgehen zu können, ist in den Firmen mehr Aufklärung nötig – und eine offene Auseinandersetzung mit Auslösern, Symptomen und Präventionsmöglichkeiten.

von Andrea Baumgartl

Unternehmen brauchen gezielte Burnout-Prävention

Als ich im Frühjahr 2007 erstmals bei Firmen in der Metropolregion Nürnberg anklopfte und ihnen Vorträge, Coachings und Workshops zum Thema Burnout anbot, da war das Interesse beträchtlich. Ich hatte tatsächlich das Gefühl, offene Türen einzurennen: Ein Anruf genügte, und schon war der Präsentationstermin unter Dach und Fach. Doch leider blieb es meist dabei. Der Wunsch der Personalentwickler oder Gesundheitsmanager, konkrete Angebote ins unternehmensinterne Veranstaltungsprogramm aufzunehmen, scheiterte in der Regel am Veto des Managements. Das Thema Burnout-Syndrom war ein echtes Politikum. Immer wieder hieß es „Unser Vorstand möchte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst gar nicht auf die Idee bringen, man könne hier bei uns ausbrennen“ oder schlicht „Bei uns brennt niemand aus“.

Zwischenzeitlich hat sich das Blatt gewendet. Die Anfragen von Firmen nach Burnout-Prävention häufen sich – und sie münden in tatsächliche Aufklärungs- und Schulungsmaßnahmen. Denn psychische Leiden liegen in der betrieblichen Krankheitsstatistik bereits auf Platz vier, nach Erkrankungen des Bewegungsappara-

tes, der Atemwege und unfallbedingten Erkrankungen. Die Statistik der Betriebskrankenkassen prognostiziert ein weiteres Ansteigen. Für die Firmen liegt darin, neben der individuellen Betroffenheit, ein wirtschaftlicher Aspekt: Beschäftigte, die aufgrund einer Depression oder eines Burnout-Syndroms mit Depression krankgeschrieben sind, fallen überdurchschnittlich lange aus. Es sind über 30 Tage im Einzelfall, und wenn man die derzeitigen Zahlen auf ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern umrechnet, fehlen zwei Mitarbeiter ein ganzes Jahr aufgrund einer psychischen Erkrankung. Deshalb können Unternehmen schon alleine aus kostenpolitischen Erwägungen heraus die Notwendigkeit zur Prävention nicht mehr länger negieren.

Zusammenspiel verschiedener „Stressoren“

Auslöser für Burnout-Erkrankungen gibt es sehr unterschiedliche. In der Regel ist es ein Zusammenspiel verschiedener „Stressoren“, das zum Ausbrennen führen kann. Dazu zählt bei-

spielsweise die „Kultur“ eines Unternehmens: Wo kein konstruktives, offenes und ehrliches Miteinander herrscht, wo es nicht „menscheln“ darf, da werden ohnehin gefährdete Personen eher ausbrennen. Auch der „Führungsstil“ hat großen Einfluss auf die Burnout-Wahrscheinlichkeit: Diffuse Erwartungen, unkonkrete Anweisungen oder auch Unklarheit über die Sicherheit des Arbeitsplatzes können einen Menschen mit entsprechender Persönlichkeitsdisposition auf längere Sicht ins Straucheln bringen. Der beginnt dann nämlich, wie der bekannte „Hamster im Rad“ zu laufen, um vermeintliche Sicherheit oder Anerkennung zu erlangen.

Zu den unternehmensinternen Stressoren kommen äußere Faktoren wie Zeitdruck und Arbeitsfülle, also chronischer Stress im klassischen Sinn. Zu viel Arbeit, ständiger Zeitdruck, hohe Leistungserfordernis bei mangelnder Unterstützung oder auch fehlender Autonomie wirken wie Öl im Burnout-Getriebe. Es geht hier, wohl gemerkt, nicht um eine temporäre Erfordernis, Höchstleistung zu erbringen und auch einmal über seine Grenzen zu gehen beziehungsweise seine persönlichen Bedürfnisse hintan zu stellen. Gemeint ist das ständige Agieren in diesen Rahmenbedingungen, das permanente Über-sich-

hinauswachsen-müssen. Stress ohne Ende kann das Ausbrennen enorm anschüren. Außerdem spielen auch noch andere Lebensbereiche mit. Beispielsweise Reibungspunkte im privaten Umfeld oder auch das gänzliche Fehlen einer Säule, etwa der Partnerschaft oder der Familie, die dem Menschen Halt zu geben vermag, wenn es beruflich schwierig wird.

Steter Tropfen höhlt den Stein

Wir haben es beim Burnout mit einem Prozess zu tun, der nicht von heute auf morgen geschieht, sondern durch das dauerhafte Leben in oder mit ungünstigen Umfeldbedingungen. Steter Tropfen höhlt den Stein, das ist das Bild, das ich dazu im Kopf habe. Die „Brennzeit“, bis eine Kombination von auslösenden Faktoren erste Burnout-Symptome verursacht, ist deshalb auch sehr unterschiedlich. Anfänglich würde der auf dem Brennweg befindliche Mensch vielleicht noch sagen: „In meinem Leben stimmt etwas nicht, mir passt etwas nicht.“ Doch leider stellen sich die wenigsten Menschen diese Frage – die Burnout-gefährdeten ebenso wie auch alle anderen.

Der Burnout-Typ tendiert ohnehin dazu, missliche Lebensumstände oder Befindlichkeiten zu verleugnen, was die rechtzeitige Selbsterkenntnis bei fehlender Aufgeklärtheit enorm erschwert. Später stellen sich in der Regel zunächst Schlafstörungen ein. Die Müdigkeit nimmt zu und die Belastbarkeit sinkt, was ja klar ist, weil die große innere Unruhe echte Erholung unmöglich macht. An dieser Stelle wird häufig zu individuellen „Helfern“ wie Alkohol oder Doping-Präparaten gegriffen – entweder, um abschalten oder um die Leistungskapazität aufrechterhalten zu können. Es soll nur keiner merken, was in dem betroffenen Menschen vorgeht. Das ist dem sehr ehrgeizigen, leistungsorientierten und fast schon perfektionistischen Burnout-Typus enorm wichtig.

Allerdings ist es beileibe nicht so, dass im unmittelbaren Umfeld des Betroffenen, also bei Chef oder Kollegen, niemand mitbekommt, was

Wie ein Hamster im Rad: Burnout kann viele Ursachen haben – meist ist es eine Kombination aus mehreren Stressoren. Zuviel Hektik und Zeitdruck gehören ebenso dazu wie Mängel in Unternehmenskultur und Führungsstil oder auch zu hohe Ansprüche an sich selbst und die eigene Leistung.



Foto: Brendan Byrne / digitalvision

vorgeht. Nervosität und Gereiztheit, Leistungseinbrüche und Konzentrationsschwächen sind ja oft deutlich sichtbar. Der betroffene Mensch verändert sich merklich. Aus einem kollegialen und höchst verlässlichen Mitarbeiter wird langsam ein schwieriges Wesen, das womöglich viel diskutiert und sich ständig angegriffen fühlt. Routinetätigkeiten bereiten ihm plötzlich Kopfzerbrechen und Projekte nehmen in seiner individuellen Wahrnehmung ein unschaffbares Ausmaß an. Der Mensch fühlt sich gefangen in seinen persönlichen hohen Erwartungen, den hohen Ansprüchen von außen und dem immer deutlicher werdenden Gefühl, all dem nicht mehr lange gewachsen zu sein. Meist gibt es im privaten Bereich zusätzlich Konflikte, weil der Partner oder die Partnerin die Unausgeglichenheit, den „Tunnelblick“ – es wird nur noch die Arbeit gesehen und alles andere ausgeblendet –, die sozialen Rückzugstendenzen und die Veränderungen der Persönlichkeit natürlich auch bemerkt und ankreidet. Damit verjüngt sich die Burnout-Spirale zusehends, und der Betroffene kämpft, kämpft und kämpft. An allen Fronten. Und mit sich selbst.

Für Chef und Kollegen ist es häufig sehr schwierig, zu helfen, wenn sie derartige Symptome feststellen. Gerade wenn die Beziehung vor dem Krankheitsgeschehen schon nicht zum Besten stand, hat man keine Chance, dann noch an den Betroffenen heranzukommen. Der wird nämlich alles tun, nur nicht zugeben, wie es ihm wirklich geht. Gerade weil die Verleugnung beim Burnout-Prozess eine so große Rolle spielt, ist es so wichtig, dass die Betriebe mit Vorträgen und Workshops Aufklärungsarbeit betreiben. Nur ein gewisses Maß an Selbsterkenntnis plus eine konstruktive Beziehung untereinander kann das Burnout-Syndrom stoppen, bevor es sich entfaltet.

Für Menschen, die charakterlich prädestiniert sind und sich als bereits gefährdet „ertappen“ gibt es leider weder eine Medikation, noch eine Schubladenlösung. Aber doch klare Ansatzpunkte, mit denen ich im Coaching – der individuellsten und damit auch effektivsten Form der Burnout-Prävention – arbeite: Ganz oben steht die absolute Ehrlichkeit zu sich selbst, also eine ehrliche Standortbestimmung und Feststel-

Erster Schritt ist der Blick nach innen

Fünf Fragen, die Burnout-gefährdete Menschen zum Nach- und Umdenken bewegen können:

1. Wie ist Ihr derzeitiges Befinden auf einer Skala von 0 (miserabel) bis 10 (blendend)?
2. Wie lange fühlen Sie sich bereits so – offen und ehrlich?
3. Welche Symptome bringt Ihr Befinden mit sich? Denken Sie insbesondere an „Frühwarnzeichen“ wie Schlafstörungen, Unruhezustände, Nervosität, Gedankenkreisen, Konzentrationsschwäche oder abnehmende Belastbarkeit!
4. Was glauben Sie: Wie lange werden Sie noch aushalten, wenn „sich“ nichts verändert in Ihrem Leben und Sie nichts verändern? Bitte konkrete Angaben in Tagen, Wochen, Monaten!
5. Je später Sie einschreiten, desto fataler die Folgen. Schlimmstenfalls fallen Sie monatelang aus oder können gar nicht mehr an Ihren Arbeitsplatz zurück. Wer – außer Ihnen selbst – würde die persönlichen und finanziellen Konsequenzen zu spüren bekommen? Ist Ihre Durchhalteparole den Zusammenbruch Ihres Lebensmodells und/oder Ihres Familiensystems, wie es bisher war, wirklich wert?

lung der Befindlichkeit. Dann kommen individuelle Erwartungen, Wertigkeiten und Glaubenssätze auf den Prüfstand. Denn die sind es in der Regel, die den Betroffenen animieren, immer weiter mit Vollgas zu fahren und nur nichts am eigenen Verhalten zu verändern, Reibungspunkte zu negieren und Bedürfnisse zu übersehen. Schließlich geht es um die Integration neuer, gesünderer Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen. Um das Erkennen und Wahren persönlicher Grenzen. Und um die Erlaubnis für sich selbst, von den selbst auferlegten 150 Prozent abzulassen und sich auch einmal mit nur 100 Prozent zufrieden zu geben. Das ist meist der schwierigste Punkt. ■

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, Heilpraktikerin für Psychotherapie (HPG) und integrativem Coach (ECA) weiterzubilden. Heute ist sie als Burnout-Beraterin tätig (www.mein-zeitraum.de).

Workshop zum Thema bei den Praktikertagen

Wenn Sie das Thema Burnout-Prophylaxe anspricht (weil Sie selbst gefährdet sind oder in Ihrem Team vorbeugen wollen), sollten Sie zu den nächsten **Praktikertagen am 18./19. März** ins HelfRecht-Unternehmerzentrum kommen. In einem dreieinhalbstündigen **Workshop „Auf-tanken statt Ausbrennen – Burnout-Prävention und Stressmanagement“ mit Andrea Baumgartl**, der Autorin dieses Beitrages, arbeiten Sie gezielt an Präventionsstrategien und -maßnahmen. Weitere Informationen zu den Praktikertagen sowie eine Anmeldemöglichkeit gibt es im Internet unter www.helfrecht.de oder telefonisch unter 00 49 (0) 92 32 / 60 10.