



Foto: Brinek

Autor

**Theo Brinek**

Unternehmensberater, Coach,  
Mediator, Aufstellungsleiter,  
Praxis für systemische Beratung

office@coach-mediator.com

# Burn-out: Na und!

Das Wort Burn-out ist heute in aller Munde und mittlerweile recht überstrapaziert. Vielleicht ist das ein Grund dafür, dass manche Führungskräfte Burn-out als lästiges Modewort abtun oder sie nutzen die immer häufigere Präsenz des Wortes als bequeme Ausrede, einen Grund zum Wegschauen zu haben. Dazu besteht kein Anlass, wie der folgende Beitrag zeigt.

Laut einer Studie von Proudfoot Consulting verbringen (man könnte sagen: verschwenden) Mitarbeiter von Unternehmen in Industrieländern durchschnittlich 33,9 Prozent unproduktive Zeit. In Frankreich, Australien und den USA sind es etwas weniger (30,8 Prozent/32,3 Prozent/32,9 Prozent). In Deutschland und Großbritannien etwas mehr (35,8 Prozent beziehungsweise 36,6 Prozent). Zu einem beachtlichen Teil hängt diese Unproduktivität mit dem Stand der körperlichen, geistigen, sozialen und seelischen Gesundheit der Mitarbeiter zusammen.

Eine Medianet-Umfrage vom Herbst 2010 ergibt, dass jeder vierte Beschäftigte Burn-out gefährdet ist. Experten schätzen, dass Österreichs Unternehmen jährliche Kosten von bis zu 710 Millionen Euro durch Burn-out entstehen. Dazu kommen die Belastungen des öffentlichen Haushalts, die vermutlich noch ein Vielfaches davon ausmachen, wie zum Beispiel eine größere Anzahl von Frühpensionen durch Arbeitsunfähigkeit/Invalidität. Auch im Gesundheits- und Pflegebereich steigen die Kosten. Langzeitschäden der Sozioökonomie entstehen durch ein Abgleiten von immer mehr Betroffenen in die Armut (Working Poor), was in vielen Fällen wiederum geringere

(Aus-)Bildung der Folgegeneration nach sich zieht.

## Woran erkennt man ...

... ob jemand an Burn-out erkrankt ist und in welchem Stadium er sich befindet? Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, denn die Krankheitsanzeichen sind unspezifisch. In der Literatur finden sich über 130 Symptome, die mit Burn-out verbunden sein können. Das ist auch der Grund, warum es keine genauen Zahlen gibt, wie viele Menschen an Burn-out erkrankt sind. Aber es gibt gute Richtlinien, an die man sich halten kann, wie die allgemein anerkannte Definition und Kategorisierung von Christina Maslach, Burn-out-Forscherin und Psychologie-Professorin an der Universität Berkeley, Kalifornien, USA. Kurz zusammengefasst beschreibt sie Entwicklung und Krankheitsverlauf von Burn-out in diesen drei Phasen.

**Phase 1 „Das Ausbrennen“:** Es zeigt sich ein Schwinden von Energie, Enthusiasmus und Engagement für eine Sache, für die der Betroffene früher einmal „gebrannt“ hat.

**Phase 2 „Der Zynismus“:** In dieser Phase degradiert der Betroffene andere Menschen zu „Nummern, Fällen oder Objekten“.

**Phase 3 „Der Rückzug“:** In dieser dritten Phase verabschiedet sich das ethische Bewusstsein. Verzweiflung, das Verlangen nach sozialem Rückzug und Schuldgefühle dominieren die Gefühlswelt der Betroffenen.

## Symptome

Vorläufer eines Burn-out ist unbewältigter Stress, der sich so weit aufstaut, dass bei den Betroffenen ein Schwinden von Energie, Enthusiasmus und Engagement, um bei der Maslach-Definition zu bleiben, festzustellen ist.

Symptome zeigen sich auf der körperlichen Ebene, die man als Beobachter (zum Beispiel als Vorgesetzter) nur indirekt wahrnehmen kann. Das sind zum Beispiel vermehrte Absenzen durch Krankenstände oder ein verändertes Erscheinungsbild der Betroffenen, wie eine schlaffe Körperhaltung oder vernachlässigte Kleidung.

Wenn Mitarbeiter, die man als kommunikativ und aktiv beteiligt kennt, immer mehr eine „Ist-mir-egal-Einstellung“ an den Tag legen, also apathisch gegenüber ihrer Tätigkeit und ihren Kollegen werden, wenn ihnen scheinbar nichts mehr Freude bereitet, kann dieses Verhalten auf Burn-out hinweisen. Umgekehrt ist es auch symptomatisch für unbewältigten Dauerstress und Burn-out, wenn sich Menschen in Arbeit flüchten, zum Workaholic werden und auf diese Art Probleme verdrängen.

Es zeigen sich also Abweichungen und Veränderung vom bekannten „normalen“ Verhalten. An diesen Verhaltensänderungen können körperliche und emotionale Signale abgelesen werden.

Die folgenden weiteren Beispiele mögen als Anregung dienen.

- ▶ Häufen sich Absenzen oder Zuspätkommen?
- ▶ Nehmen Produktivität und Leistung ab?
- ▶ Häufen sich Unfälle?
- ▶ Nehmen Reizbarkeit und Aggression zu?
- ▶ Sind veränderte Ess- und Trinkgewohnheiten festzustellen?
- ▶ Ist ein Rückzugsverhalten zu beobachten?
- ▶ Stecken hinter übermäßiger Anwesenheit am Arbeitsplatz vielleicht Arbeitswut und der Hang, Aufgaben zu horten?

### Krankheit als Folge

Stress, der nicht regelmäßig abgebaut werden kann, macht krank. Er bewirkt, dass das Immunsystem gehemmt wird, was wiederum die Anfälligkeit für Krankheiten erhöht. Begleiterscheinungen zu Stress und Burn-out zeigen sich nicht selten in erhöhtem Blutdruck, verengten Arterien, Diabetes und Infektionsanfälligkeit, um nur einige zu nennen.

Der Anstieg von stressbedingten psychischen Erkrankungen endet in vielen Fällen im Burn-out mit zusätzlichen Begleit- oder Folgeerkrankungen. Die damit verbundenen Ausfallszeiten – die laut dem Wifo-Fehlzeitreport von 2008 in Österreich insgesamt etwa 38,8 Millionen Krankenstandstage verursachen – berechnet die Österreichische Wirtschaftskammer mit 7,15 Milliarden Euro.

### Alles hat seinen Preis

In der gegenwärtigen Wirtschaftslage ist rundum Sparen angesagt. Investitionen in betriebliche Gesundheitsvorsorge werden nachrangig behandelt oder werden überhaupt gestrichen. In den Unternehmen scheint jeder ersetzbar. Die Frage ist aber, was kostet es das Unternehmen, die richtige Person zu finden, einzuschulen, zu integrieren und so weiter, bis der neue Mitarbeiter die Leistung erbringt, die von ihm gefordert wird. Der enormen finanziellen Belastung von Arbeitskräfteumlauf ist sich sicherlich jeder Entscheidungsträger bewusst.

Es gehört Mut des Mitarbeiters dazu, Schwächen, wie zum Beispiel Übermüdung und Erschöpfung, Konzentrationsverlust, Schweißausbrüche und Herzrasen, zuzugeben. Eine Hemmschwelle in der heutigen angespannten Wirtschaftslage ist sicherlich die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes. Jedoch ist jeder Mitarbeiter – und das gilt auch für dessen Vorgesetzte – ein bewusster und guter Mitarbeiter, wenn er bereit ist, zuzuhören und hinzuschauen, um allfällige Schwächen zu erkennen und etwas dagegen zu tun. Er wahrt damit nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die seines Unternehmens.

Sofern Mitarbeiter diesen Mut nicht aufbringen, liegt es an der zuständigen Führungskraft, den ersten Schritt zu tun und den Betroffenen darauf anzusprechen. Hier sind Feingefühl und die Bereitschaft gefragt,

Mitarbeiter nicht einfach mit guten Ratschlägen abzuspeisen. Aufmerksames und aktives Zuhören kann hier ein sehr sinnvolles Investment sein, das rasch eine überdurchschnittliche Rendite bringt. Schlussendlich geht es ja fast immer um Interessen und Bedürfnisse aus sozialen Beziehungen.

Mitarbeiter fallen durch Burn-out-bedingte Krankenstände oft bis zu einem Jahr aus und die damit verbundenen Kosten, die sich hinter allerlei Kostenstellen verstecken, verdienen mehr Aufmerksamkeit. In einer von KPMG im Jahr 2009 veröffentlichten Konfliktkostenstudie wird unter anderem die These aufgestellt, dass, wenn ein Unternehmen seine Konfliktkosten berechnet – und dazu gehören auch die mit Burn-out verbundenen Kosten –, es damit auch einen Perspektivenwechsel zugunsten von „Soft Skills“ im Unternehmen einleitet, wie zum Beispiel Coaching als Teil der betrieblichen Gesundheitsvorsorge und CSR (Corporate Social Responsibility).

Menschen, die Coaching in Anspruch nehmen, um den negativen Auswirkungen der Arbeits- und sozialen Umwelt entgegenzutreten, sind nicht schwach, wie es im europäischen Raum noch immer von vielen gesehen wird, sondern klug. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu anregen und diese Art von „betrieblicher Gesundheitsvorsorge“ unterstützen, werden ihrer sozialen Verantwortung gerecht und tragen damit auch ganz eigennützig zu ihrem eigenen wirtschaftlichen Erfolg bei.

### Vorbeugen ist besser als zahlen

Eine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben ist für die meisten von uns einfach unmöglich. Wer wirklich glaubt, den emotionalen Rucksack von zu Hause beziehungsweise die Erlebnisse vom Arbeitsplatz vor der Büro- oder Wohnungstür abstellen

### TIPPS FÜR PERSONALISTEN

- ▶ Seminare zur Früherkennung von Disstress- und Burn-out-Signalen besuchen, die Interventionsmethoden und generelle Sensibilisierung anbieten.
- ▶ Mitarbeiter über die Stress- und Burn-out-Thematik aufklären und diese in einen realistischen Kontext stellen (zum Beispiel bei Mitarbeitergesprächen).
- ▶ Beobachtungen von Mitarbeitern berücksichtigen und darauf angemessen reagieren.
- ▶ Angst nehmen, indem Konsequenzen offen angesprochen werden.
- ▶ Perspektiven setzen, besonders für Fälle von eventueller Berufsunterbrechung und Rückkehr nach einem Burn-out.
- ▶ Mitarbeiter informiert halten und gegenseitige Unterstützung anregen.
- ▶ Mitarbeiter in Lösungsplanung und Entscheidungen weitgehend einbeziehen.
- ▶ Krisenpläne festlegen und periodisch überarbeiten.
- ▶ Einen Pool von externen Fachkräften, (Coach, Berater, Mediator, Therapeut und so weiter) anlegen.

und draußen lassen zu können, überschätzt sich.

Es ist vielfach nicht die Mehrarbeit, die Mitarbeiter ins Burn-out treibt, sondern die Spannungsfelder, in denen sie ihre Aufgaben bewältigen müssen. Es braucht klare Entscheidungen, die deutlich kommuniziert werden. Kaum etwas verursacht mehr Stress und bereitet den Weg zum Burn-out stärker, als ein Klima der Unsicherheit.



**SCHALLSCHLUCKENDE  
BILDER UND PARAVANS**

[www.zcc-raumakustik.eu](http://www.zcc-raumakustik.eu)