

BURNOUT

WENN NICHTS MEHR GEHT



Die Arbeit ist nur noch Mühsal. Der Druck wird immer größer, aber die Kraft fehlt, etwas zu verändern: Dann ist das Ausgebranntsein nicht mehr weit entfernt und es ist höchste Zeit zu handeln.

► Das Gefühl, dass einem manchmal alles zu viel wird, kennt vermutlich jeder. Aber wo hört der „Stress“ auf und wo fängt der Burnout an? Laut Bundesgesundheitsministerium werden immer mehr Arbeitnehmer wegen Überlastung und Erschöpfung krankgeschrieben. Allein zwischen 2012 und 2016 stieg die Zahl der Fehltage von 19,97 Millionen auf 30,53 Millionen im Jahr. Das Versicherungsunternehmen Swiss Life hat im Frühjahr dieses Jahres eine Studie über die Berufsunfähigkeit in

Deutschland veröffentlicht. Als häufigste Ursache gelten danach Burnout, Depression, Angststörungen und andere psychische Erkrankungen noch vor Erkrankungen des Bewegungsapparats. Die Versicherung registriert nach eigenen Angaben eine „Zunahme um 40 Prozent in den letzten zehn Jahren“. Eine Befragung der Pronova BKK aus dem Jahr 2018 hat ergeben, dass sich neun von zehn Deutschen von ihrer Arbeit zumindest gestresst fühlen. Rund die Hälfte sieht für sich ein mäßiges bis

hohes Burnout-Risiko. Jeder siebte Befragte sieht die konkrete Gefahr, vollkommen auszubrennen. Als Gründe werden Termindruck, emotionaler Stress durch Kunden, ständige Überstunden und schlechtes Arbeitsklima genannt.

Aber noch immer ist das „Erschöpftsein“ ein Tabuthema. Die wenigsten Menschen gestehen gerne ein, nicht mehr leistungsfähig zu sein – weil das nicht ins eigene Selbstbild passt und womöglich Konsequenzen im Beruf haben könnte. Dabei findet ein Umdenken auch in immer mehr Unternehmen statt. Dazu gehört zunächst, dass der Balance von Leben und Arbeiten ein großer Stellenwert zugemessen wird, etwa bei der edding international GmbH in Ahrensburg, einer Vorreiterin bei der betrieblichen Burnout-Prävention. edding ist Gründungsmitglied einer Stiftung und der dazugehörigen „Beruf und Familie im HanseBelt GgmbH“, die mit verschiedenen Dienstleistungsangeboten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert. Seit April 2019 sorgt die Vertrauensarbeitszeit für mehr Flexibilität, vor allem aber gibt es ein Mitarbeiterunterstützungsprogramm, das allen Beschäftigten eine qualifizierte psychologische Beratung durch einen unabhängigen Ansprechpartner bietet. Die kostenlose Beratung steht rund um die Uhr zur Verfügung und soll sowohl bei Problemen im privaten Bereich wie auch bei jeglicher Problemstellung am Arbeitsplatz helfen, denn Burnout hat zwar häufig aber längst nicht immer mit dem beruflichen Umfeld zu tun. Auch die private Situation kann zu einer totalen Erschöpfung führen – und manchmal ist es auch ein Kampf an zwei Fronten.

Was das Arbeitsleben angeht, „sind die individuellen Anforderungen stark gestiegen“, so René Freyer, Human Resources



„Es erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und Leben und reduziert den Stress, dass ich meinen Tagesablauf in großen Teilen flexibel gestalten kann.“

–
Jörg Futter,

Unternehmensjurist, Robert Bosch GmbH



„Damit es gar nicht erst zu massiven Überforderungen kommt, haben wir uns frühzeitig dem Thema gewidmet und bereits vor einigen Jahren relevante Stellschrauben zur Prävention erarbeitet.“

–
René Freyer,

Human Resources Manager, edding international GmbH

Manager bei edding. „Wir spüren einen höheren Wettbewerb, wollen theoretisch permanent erreichbar sein. Immer schneller werden neue Technologien eingeführt und gleichzeitig soll auch im privaten Umfeld alles perfekt organisiert sein“, weiß er. „All dies erhöht den Druck auf den Arbeitnehmer und das Risiko für Burnout nimmt zu. Damit es gar nicht erst zu massiven Überforderungen kommt, haben wir uns frühzeitig dem Thema gewidmet und bereits vor einigen Jahren relevante Stellschrauben zur Prävention erarbeitet.“ Vor zwei Jahren wurde eine „Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung, Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes unter Berücksichtigung der psychischen Belastungen“ abgeschlossen. „Dabei geht es nicht nur um technische Gegebenheiten am Arbeitsplatz, sondern auch um die psychische Belastung bei der Arbeit“, erklärt René Freyer. „Mit einem Fragebogen wird die psychische Belastung ermittelt und ausgewertet. Wenn nötig, kann sofort gehandelt werden.“ Bei langfristigen – auch psychischen – Erkrankungen, greift das „betriebliche Eingliederungsmanagement“ (BEM). Dessen Ziel ist die Beschäftigungssicherung und die Überwindung der Arbeitsunfähigkeit sowie der Erhalt des Arbeitsplatzes.

Immer wieder wird darüber spekuliert, ob bestimmte Berufsgruppen eher vom Burnout betroffen sind als andere. Generell wird Führungskräften ein höheres Risiko zugesprochen, aber dann werden immer wieder Lehrer genannt, Ärzte, Sozialarbeiter – und auch Juristen. Jörg Futter ist Unternehmensjurist bei der Robert Bosch GmbH in Stuttgart, kennt aber aus seiner beruflichen Erfahrung heraus auch Großkanzleien. „In einer

► Fortsetzung auf Seite 71



„Ohne Konflikt gibt es keinen Burnout.“

Dr. Mirriam Prieß ist Ärztin und Autorin diverser Ratgeber zum Thema Burnout. Von ihr stammt unter anderem der Titel „Burnout kommt nicht nur vom Stress“. Sie berät Unternehmen und coacht Einzelpersonen.

Was ist aus medizinischer Sicht ein Burnout?

Die World Health Organisation (WHO) hat Burnout vor Kurzem gerade als eigenständige Krankheit anerkannt. Gezeichnet wird sie durch einen massiven Erschöpfungszustand und dem Gefühl des Ausgebranntseins. Die Symptome äußern sich gedanklich, emotional, körperlich und im Verhalten. Zu den Symptomen gehören innere Unruhe und Anspannung, Schlaflosigkeit trotz Müdigkeit, Herz-Kreislauf-Beschwerden, Grübeln, Konzentrationsstörungen, Gedankenabbrüche, Gereiztheit, das Gefühl, wie ein Hamster im Laufrad zu sein, darunter wachsende Überforderungsgefühle und sozialer Rückzug.

Lässt sich dieser Zustand eigentlich erst erkennen, wenn nichts mehr geht?

Nein, ein Burnout kommt nicht über Nacht. Es gibt vier verschiedene Phasen, in denen sich ein Burnout entwickelt und erst am Ende, in der Rückzugsphase, steht dann die massive Erschöpfung.

Über Burnout wird ja viel gesprochen. Man könnte fast meinen, das sei eine Modekrankheit

Sie können davon ausgehen, dass diejenigen, die durch die Gänge laufen und jedem erzählen, sie hätten Burnout, keinen haben. Diejenigen, die unter einem Burnout leiden, sprechen nicht darüber. Sie sind die Leistungsträger, die bis zum bitteren Ende die Fassade aufrechterhalten – auch vor sich selbst. Es passt nicht in ihr Selbstbild, Grenzen zu haben, deshalb erscheint der Burnout dann – für den Betroffenen wie für das Umfeld – häufig „wie aus heiterem Himmel“. Das ist natürlich nicht so. Ein Burnout entsteht über viele Monate und häufig über Jahre.

Die Krankenkassen veröffentlichen teilweise erschreckende Zahlen über Menschen, die an dieser Erkrankung leiden oder befürchten, davon betroffen zu sein. Ist das eigentlich ein Symptom unserer Zeit?

Es ist ja lange Zeit davon ausgegangen worden, dass Burnout durch zu viel Arbeit entsteht, aber dem ist nicht so. Menschen, die sich erschöpfen, weisen einen zentralen Aspekt auf: Sie führen konfliktreiche Beziehungen, haben keine sozialen Kontakte mehr und jeder hat die Beziehung zu sich selbst verloren. Der Beziehungsaspekt ist entscheidend für Gesundheit. Sie können davon ausgehen, dass einem Burnout immer Konflikte vorausgehen – beruflich, privat, mit sich selbst, mit dem eigenen Leben. Die Betroffenen können diese Konflikte nicht lösen, führen ein Leben, was ihnen nicht mehr entspricht, orientieren sich an äußeren Vorstellungen anstatt an sich selbst.

Was müssen wir ändern, um dem Ausbrennen vorzubeugen?

Dafür sorgen, dass wir die Lebensbereiche Familie und Partnerschaft, Beruf, soziale Kontakte, Individualität und Hobbys, Glaube und Gesundheit leben und dort im inneren und äußeren Dialog stehen. Wir sollten sagen: Ich lebe ein Leben, was mir entspricht – das bin ich. Der Dialog beschreibt unter anderem das Gleichgewicht zwischen Nehmen und Geben. Sorgen Sie für dieses Gleichgewicht – in allem, was Sie tun. So verhindern Sie, dass Sie in die roten Zahlen kommen.

Welches Rüstzeug können Sie Unternehmen oder Einzelpersonen an die Hand geben, um dem Burnout zu begegnen?

Ich kann über die richtige Burnout-Prävention aufklären, was man tun und wie man rechtzeitig reagieren kann. Dabei ist ein persönliches Stressprofil immer hilfreich, um individuelle Lösungsstrategien aufzuzeigen und die Resilienz zu stärken – sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams. Ein weiterer Punkt ist Unternehmen in ihrer Kultur zu beraten. Gleichgültig ob für Kanzleien, Unternehmen oder Einzelpersonen, grundsätzlich gilt: Reagieren Sie rechtzeitig auf Störungen und Symptome, anstatt sie zu verdrängen, Probleme lösen Sie am einfachsten, wenn sie entstehen, nicht, wenn sie entstanden sind. Je eher Sie reagieren, umso mehr verhindern Sie einen späteren Konflikt, an dem Sie sich erschöpfen. *Das Interview führte Gabriele Müller.*

► Fortsetzung von Seite 69

Kanzlei mit externen Mandanten ist es vielleicht noch schwieriger, als Dienstleister den ständigen Termindruck auszuhalten. Also sitzt man oft auch abends und an den Wochenenden, um Aufgaben noch zu erledigen. Da sind dann vier Stunden Schlaf eben nicht selten.“

In einem Unternehmen mit internen Mandanten, so Futter, sei die Arbeit doch besser plan- und berechenbar – wenn auch nicht immer. „Es erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und Leben und reduziert den Stress, dass ich meinen Tagesablauf in großen Teilen flexibel gestalten kann. Dazu gehört auch das Frühstück mit den Kindern oder ein Familientermin. Dafür führe ich dann auf dem Weg zur Arbeit die erste Telefonkonferenz.“

„Stress, das kann ja auch etwas Positives sein“, ergänzt der Leiter der Rechtsabteilung bei der Robert Bosch GmbH, Dr. Sebastian Biedenkopf. „Aus meiner Erfahrung heraus ist einer der Faktoren, die zur Erschöpfung führen, vor allem die Fremdbestimmung und die fehlende Identifikation mit dem, was ich tue.“ Dem Mitarbeiter das Gefühl von größtmöglicher Freiheit und Verantwortlichkeit zu geben, das „ist deshalb eine Sache der Unternehmenskultur“, so Biedenkopf. „Bei Bosch leben wir eine Kultur, wo ein hoher Anspruch auch mit einer hohen Wertschätzung einhergeht.“

FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR PSYCHISCHE BELASTUNGEN SENSIBILISIEREN

„Zum anderen“, so der Chefjurist, „gehört es zu meiner Aufgabe als Führungskraft, Kollegen davor zu schützen, sich selbst zu erschöpfen.“ Das setze Beobachtung und Empathie voraus, aber auch Transparenz. „Ich spreche es bei den Mitarbeitern offen an, wenn ich das Gefühl habe, dass sie sich erschöpfen. Ich frage sie zum Beispiel einfach, was sie stört und wie sie gerne arbeiten möchten. Ich höre mir an, was es genau ist, das Stress macht und ich frage nach, wie wir das ändern können.“ Der Chefjurist macht aber auch klar, „dass es mich überhaupt nicht beeindruckt, wenn jemand ständig präsent und erreichbar ist“. Abstand vom Berufsalltag – das lebe er selbst auch vor, so Biedenkopf, etwa im Urlaub.

Einen akuten Fall von Burnout in seiner Abteilung habe er noch nicht wahrgenommen, sagt der General Counsel. Wohl aber zwei Kollegen, die unter akuter Arbeitsüberlastung gelitten hätten. „Das haben wir intern und ohne Hilfe von außen lösen können.“ Auch die wäre möglich gewesen, denn seit rund vier Jahren existiert bei der Robert Bosch GmbH eine Konzernbetriebsvereinbarung für alle Standorte in Deutschland. Sie erweitert das Gesundheitsmanagement um einen entsprechenden Baustein.

„Psychische Belastungen sollen frühzeitig erkannt und Mitarbeiter und Führungskräfte sensibilisiert werden“, heißt es

darin. Im Unternehmen gibt es Informationsangebote, Veranstaltungen, Foren im Firmenintranet, Schulungen und einen Handlungsleitfaden für Führungskräfte. Der werksärztliche Dienst, betriebliche Sozialberatungen und Eingliederungsteams stehen als Ansprechpartner zur Verfügung. Vor allem kann sich jeder – auf Wunsch auch anonym – online Hilfe und Beratung sichern – ganz diskret und ohne Scheu. Damit soll die Hemmschwelle gesenkt werden, sich zu äußern. Jeder Betroffene soll das Gefühl bekommen, mit seinem Problem nicht allein zu sein. „Damit, dass wir diese Maßnahmen so offen kommunizieren, wollen wir ein Zeichen setzen“, heißt es bei Bosch. „Jeder kann betroffen sein.“

SYMPTOME FÜR DEN BURNOUT

Die emeritierte Professorin für Psychologie an der University of California in Berkeley, Christina Maslach, hat den „Maslach Burn out inventory“ entwickelt. Dieser Test dient häufig als Messinstrument bei Studien. Danach ist arbeitsbedingter Burnout durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- Jemand fühlt sich völlig erschöpft, überarbeitet und überlastet. Es fehlt körperliche wie geistige Energie.
- Man erlebt sich selbst als von „seiner Arbeit abgespalten“, ihr entfremdet. Aufgaben und Beruf werden mit Zynismus betrachtet, die Arbeit als quälend, die Kollegen als gleichgültig.
- Subjektiv fühlt sich jemand weniger oder gar nicht mehr leistungsfähig. Der Druck, das ändern zu wollen, ist groß, aber die Kraft und die Ressourcen fehlen. ■

Gabriele Müller



- × Burnout galt lange als eine Sammlung von Symptomen und ist seit Kurzem von der WHO als eigenständige Krankheit anerkannt.
- × Unter Burnout werden körperliche und seelische Beschwerden zusammengefasst, die mit einer vollkommenen Erschöpfung einhergehen.
- × Die Krankenkassen legen alarmierende Zahlen über die Zunahme psychischer Erkrankungen vor – auch über die Gefahr des Burnouts.
- × Als Gründe für das Ausgebranntsein werden von den Betroffenen Termindruck, emotionaler Stress durch Kunden, ständige Überstunden und schlechtes Arbeitsklima genannt.
- × Immer mehr Unternehmen integrieren die Burnoutprophylaxe in ihr betriebliches Gesundheitsmanagement.