

# Burn-out-Beitrag 123.456

oder:

## Warum es sich trotzdem lohnt, diesen Artikel zu lesen

**Wie Unternehmen durch Kulturveränderungen und gezielte Förderung der Selbststeuerungskompetenzen den fatalen Folgen eines Burn-outs vorbeugen können**

Christina Stegmaier

**Ausgebrannt, Burn-out – ein Syndrom unserer Zeit und Leistungsgesellschaft. Das Thema ist in aller Munde und findet sich immer häufiger in Diskussionen, Artikeln und Expertenforen. Zahlreiche Selbsttests im Internet verführen dazu, das Syndrom bei sich selbst zu diagnostizieren. Vieles wird dazu berichtet, viel wird darüber gesprochen und sicherlich geht es einigen von Ihnen so, dass Sie es schon nicht mehr hören können. Dennoch hat der „Burn-out-Boom“ auch etwas für sich, denn durch den Hype in der Öffentlichkeit wächst die Sensibilität für psychische Symptome und Belastungen am Arbeitsplatz. Was ehemals tabuisiert und von den Betroffenen als Stigma empfunden wurde, kann heute offener angesprochen werden. Ein wachsendes Bewusstsein für solche Themen lässt sich nicht nur beim Einzelnen, sondern zusehends auch in Unternehmen beobachten.**

## Burn-out in Unternehmen

Die Folgen von Burn-out für Unternehmen sind fatal! Hat die emotionale Erschöpfung erst einmal in ihrer vollen Stärke zugeschlagen, hilft nur noch die medizinisch-psychologische Behandlung durch Experten, die mitunter einen aufwendigen und langwierigen Aufenthalt in einer psychosomatischen Klinik indiziert. Aber ein Burn-out tritt nicht von heute auf morgen auf, sondern entwickelt sich schleichend. Treten mehrere erste Warnsignale, wie beispielsweise Erschöpfung, Schlafstörungen, Gefühle der Sinnlosigkeit, Stimmungsschwankungen oder Konzentrationsprobleme auf, müssen diese in jedem Fall ernst genommen werden. Spätestens jetzt müssen konkrete Schritte folgen, bevor der Akku ganz leer ist. Doch wer steht in der Verantwortung, dies wahrzunehmen und gezielt gegenzusteuern? Die Betroffenen selbst können dies oftmals nicht ohne Weiteres. Also die Führungskräfte? Eine große Herausforderung für die oftmals selbst unter hoher Arbeitsbelastung stehenden Führenden.

### Körperliche Warnsignale

- Gehäufte Banalinfektionen
- Kopfschmerzen
- Rückenschmerzen
- Herzrasen
- Enge in der Brust
- Müdigkeit
- Schlafstörungen
- Schwindel
- Tinnitus (Ohrgeräusche)
- Übelkeit
- Verdauungsstörungen
- Sexuelle Unlust

### Psycho-soziale Warnsignale

- Stimmungsschwankungen
- Konzentrationsstörungen
- Gereiztheit und Bitterkeit
- Einbruch des Selbstwertgefühls
- Abstumpfung und Gefühl innerer Leere
- Erschöpfung
- Existenz- und Versagensängste
- Überaktivität gefolgt von Rückzug
- Motivationseinbrüche
- Depressive Niedergeschlagenheit
- Gefühle der Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit

Leichter ist es, dem Problem von vorneherein gezielt vorzubeugen und systematisch Prävention zu betreiben. Das ist der Ansatzpunkt für Unternehmen. Es gilt, den Einzelnen wie auch die Führungskräfte für das Thema und die Risikofaktoren zu sensibilisieren. Und mehr noch, sie zu befähigen, externe und interne Risikofaktoren zu erkennen und zu bewältigen.

## Risikofaktoren von Burn-out

Immer wieder kommt die Frage auf, ob Burn-out aufgrund persönlicher, innerpsychischer Faktoren, wie geringe emotionale Belastbarkeit, oder durch äußere Bedingungen der Arbeitsumwelt, wie steigenden Workload, verursacht wird. Die Antwort lautet: Beides! Sowohl persönliche als auch organisationale Faktoren haben einen Einfluss auf das persönliche Stressempfinden und eine mögliche Burn-out-Gefährdung.

## Organisationale Risikofaktoren

Die bekanntesten organisationalen Risikofaktoren sind hohe Arbeitsbelastung, wachsender Druck und steigende Beanspruchung des Einzelnen. Weniger bekannt ist dabei die Tatsache, dass nicht, wie oftmals irrtümlich angenommen, die Arbeitsbelastung per se als krankmachend gilt, sondern hohe Belastung und Druck gepaart mit einem geringen individuellen Gestaltungsspielraum und Flexibilität. Das heißt, Mitarbeiter werden krank, wenn die Strukturen so gestaltet sind, dass sie dem Einzelnen viel aufbürden, ihm aber keinen Freiraum lassen, die Arbeit individuell zu gestalten. Ebenso zählt eine gestörte Balance zwischen beruflicher Verausgabung und der dafür erhaltenen Anerkennung als Risikofaktor. Ein Mangel an positivem Feedback, Respekt und Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen führt dauerhaft nicht nur zu Motivationslosigkeit, sondern begünstigt die emotionale Leere. Dabei ist auch das Klima im Unternehmen entscheidend. In einer angstgeprägten Atmosphäre, in der Mitarbeiter keinen konstruktiven Umgang mit Fehlern und Konflikten erwarten können, Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte ausbleibt und Willkür herrscht, so dass das Verhalten von Vorgesetzten nicht vorhersagbar ist und verbindliche Absprachen nichts zählen, ist persönliches Wohlbefinden und Begeisterung für die eigene Arbeit kaum denkbar. Auch mangelnde Sorgfalt bei der Auswahl von Mitarbeitern und der Besetzung von Positionen können durch chronische Über- oder Unterforderung im schlimmsten Fall im Burn-out münden.

### Organisationale Risikofaktoren

- Hohe Arbeitsbelastung bei mangelndem Handlungsspielraum
- Mangel an Wertschätzung, Anerkennung und Feedback
- Angst und Druck erzeugende Arbeitsatmosphäre
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Mangelnde Sorgfalt bei Bewerberauswahl und Stellenbesetzung
- Ungenügendes Konfliktmanagement
- Störungen in der Unternehmenskultur

## Persönliche Risikofaktoren

Die inneren Risikofaktoren liegen häufig in bestimmten starren Verhaltensmustern und Persönlichkeitsausprägungen begründet: Übertriebener Perfektionismus, hohe Aufopferungsbereitschaft, ohne dabei auf die eigenen Ressourcen zu achten, oder die Unfähigkeit, sich abzugrenzen und einmal NEIN zu sagen, bieten einen fruchtbaren Boden für den späteren Zusammenbruch. Auch eine übersteigerte Identifikation mit dem Beruf sowie eine überhöhte Leistungsorientierung gelten als Risikofaktoren. Wer seinen Selbstwert nur aus dem Beruf bezieht, Beruf und Privatleben nicht ausreichend trennen kann und die Fähigkeit zur Regeneration und Distanzierung verloren hat, läuft Gefahr, seine Kraftreserven zu erschöpfen. Oftmals fällt es den Betroffenen, die nicht selten als überaus engagierte Mitarbeiter bekannt sind, mit voranschreitendem Belastungserleben zunehmend schwerer, flexibel und effizient zu handeln. Ihr Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit nimmt ab. Dadurch aber wird eine Abwärtsspirale aus Belastungsgefühlen und der Abnahme des

Vertrauens, selbst etwas an der Situation verändern zu können, in Gang gesetzt.

### **Persönliche Risikofaktoren**

- Übertriebener Perfektionismus und hohe Aufopferungsbereitschaft
- Schwaches Selbstwertgefühl, das sich nur auf den Beruf bezieht
- Unfähigkeit, sich abzugrenzen und eigene Grenzen zu achten
- Unzureichende Trennung zwischen Berufs- und Privatleben, z. B. ständige Beschäftigung mit Arbeitsthemen
- Verloren gegangene Regenerationsfähigkeit und Distanzierungsfähigkeit
- Erleben von Hilflosigkeit und mangelnde Selbstwirksamkeitserwartung
- Unzureichende Delegation
- Mangelnde Selbststeuerungsfähigkeit

## **Ansatzpunkte für Prävention**

Die Anzahl an Risikofaktoren und belastenden Bedingungen werden in Zukunft tendenziell weiter zunehmen. Dabei gibt es auch heute schon eine breite Palette an Maßnahmen zur Burn-out-Prävention. Wie aber kann man präventiv am besten vorgehen? Wo soll man ansetzen? Beim einzelnen Mitarbeiter? Bei den Führungskräften? Bei den organisationalen Strukturen? Viel zu häufig wird bei der Suche nach Ansatzpunkten von Firmen ein entscheidender Faktor vernachlässigt: die Unternehmenskultur.

### **Die Notwendigkeit einer guten Unternehmenskultur**

Gegenseitige Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung wie auch persönliche Handlungsspielräume gelten als wichtige Schutzfaktoren. Ein Klima

des gegenseitigen Respekts, gelebte Werte wie Transparenz, Fairness, Gerechtigkeit und bereinigte Beziehungen durch einen konstruktiven Umgang mit Konflikten sind Ressourcen, die sich positiv auf das Befinden und die Leistungsfähigkeit des Einzelnen auswirken. All das sind Themen der Unternehmenskultur.

Die Atmosphäre in einem Unternehmen ist nicht nur an den einzelnen Menschen oder bestimmte Bereiche gekoppelt, sondern durchflutet zumeist das ganze Unternehmen. Gibt es Störungen in der Kultur, gilt es hier anzusetzen – denn eine gesunde Unternehmenskultur ist die Basis für Wohlbefinden und damit auch Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

## **Beispiele aus der Beratungspraxis der SAAMAN AG**

### **Leistungs-Kulturbefragung**

Jede Veränderung beginnt mit dem Wissen um den Status quo! Um die Burn-out-Gefährdung in Ihrem Unternehmen einschätzen zu können und die wesentlichen Stellschrauben für eine Optimierung zu identifizieren, führt die SAAMAN AG Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen durch. Dabei werden nicht nur organisationale und personale Risikofaktoren, sondern auch Aspekte der Unternehmenskultur und Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhoben. Die Ergebnisse stellen klar heraus, wie ein Unternehmen aufgestellt ist und in welchen Bereichen Veränderungsbedarfe bestehen.

## **Kulturveränderungsprozesse**

Eine gesunde Kultur ist der Nährboden für Leistung und Erfolg! Treten im Unternehmen Störungen in den Bedingungen und im Umgang miteinander auf, wirkt sich dies negativ auf das Wohlbefinden und Engagement aus. Dann gilt es, die Unternehmenskultur so zu verändern, dass sich der natürliche Wille zur Leistung wieder entfalten kann. Dabei gibt es nicht die eine, richtige Unternehmenskultur, aber es gibt förderliche und weniger förderliche Kulturen.

Kulturveränderungsprozesse beziehen das ganze Unternehmen mit ein und haben je nach Unternehmen ganz verschiedene Aspekte zum Inhalt. Diese gilt es beispielsweise durch eine Leistungskulturbefragung individuell zu identifizieren.

## **Was das betriebliche Gesundheitsmanagement nicht leisten kann**

In vielen Unternehmen wurde in den letzten Jahren ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, das über Themen wie Work-Life-Balance, Burn-out und eine gesunde Lebensführung informiert. Häufig werden neben Vorträgen und Workshops auch sportliche Aktivitäten am Mittag oder nach Feierabend angeboten. Solche Kurse sind an sich nicht schlecht, nur leider verfehlen sie oftmals ihre Wirkung. Denn die Angebote werden von vielen Mitarbeitern erst gar nicht in Anspruch genommen, da sie freiwillig und in der ohnehin schon begrenzten Freizeit stattfinden. Zudem räumen sie den menschlich-psychologischen Bedürfnissen des Einzelnen kaum Platz ein, so dass sie bei einer Überforderung der Seele nur wenig ausrichten können. Um langfristig positive Wirkungen zu

erzielen, führt kein Weg daran vorbei, dass jeder einzelne Mitarbeiter in die Lage versetzt wird, Verantwortung für seine psychische Gesundheit zu übernehmen.

## **Coping – Was der Einzelne tun kann, um für sich selbst zu sorgen**

Man darf nicht vergessen, dass es bei Menschen große individuelle Unterschiede gibt – was bei dem Einen Stress auslöst, erscheint für den Anderen gut bewältigbar oder gar als Ansporn. Ärzte und Psychologen wissen: Objektiven Stress gibt es nicht. Entscheidend ist, was ein Mensch subjektiv empfindet. Und dieses Stresserleben hängt neben dem Ausmaß der Beanspruchung vor allem von seinen Ressourcen und Fähigkeiten im Umgang mit Stress ab.

Ein nicht zu ersetzender präventiver Ansatz läuft daher über eine Stärkung des Einzelnen. Ist ein Mensch dazu in der Lage, Stress adäquat zu bewältigen und mit schwierigen oder herausfordernden Situationen so umzugehen, dass die eigenen Kräfte nicht verloren gehen, ist viel erreicht. Die Tatsache, dass es manchem Topmanager gelingt, trotz höchster Verantwortung und Dauerbelastung emotional im Gleichgewicht zu bleiben, belegt, dass die Fähigkeiten des Einzelnen entscheidend sind. Welche psychischen Fähigkeiten sind dafür verantwortlich, dass es manchen Menschen gelingt, ihr Stress- und Belastungserleben so zu steuern und auszubalancieren, dass sie dauerhaft leistungsfähig bleiben, und andere an denselben Anforderungen zugrunde gehen? Entscheidend sind neben der Persönlichkeit eine Reihe verschiedener Kompetenzen, die im Konzept der Selbst-

steuerung zusammengefasst sind. Mittels adäquat ausgeprägter Selbststeuerungskompetenzen können wir unsere seelischen Zustände regulieren, indem wir unsere Emotionen, Stimmungen und Gedanken erkennen, verstärken, ausgleichen und an den eigenen Zielen flexibel ausrichten. Damit sind wir in der Lage, auch schwierige oder stressreiche Situationen aus innerer Kraft zu bewältigen.

### Selbststeuerungskompetenz Selbstwahrnehmung – die Kunst, sich selbst zu kennen

Selbstwahrnehmung ist die Fähigkeit, eigene Bedürfnisse, Ziele und Werte auch unter Stress wahrnehmen zu können. Das ist für viele Menschen nicht einfach, denn sie haben verlernt ihre Bedürfnisse zu spüren und ihre eigenen Grenzen rechtzeitig wahrzunehmen. Im turbulenten Alltag geht das ICH allzu oft unter. Für die Verschnaufpausen der Seele bleibt keine Zeit. Die Anlage zur Selbstwahrnehmung und zum Selbstausdruck haben wir alle, sie ist angeboren – aber oftmals haben wir sie verlernt. Ein Baby weiß ganz genau, wann es Hunger hat, oder wann es Zuwendung braucht und drückt diese Bedürfnisse klar aus. Aber kennen Sie das nicht auch: Sie kommen nach einem stressigen Tag nach Hause und fragen sich: „Was habe ich heute eigentlich gegessen?“ Dann fällt Ihnen ein, dass sie es vor lauter Meeting am Mittag und Vorbereiten der Vorstandspräsentation vergessen haben. Das unguete Gefühl im Bauch rückt erst jetzt wieder in den Vordergrund, da Sie zu Hause sind und einen Gang herunterschalten. Die Selbstwahrnehmung ist der Ausgangspunkt für gesundheitliches und emotio-

nales Wohlbefinden. Nur wer einen Zugang zu seinen eigenen Bedürfnissen und Zielen hat und seine persönlichen Grenzen erkennt, kann sie achten und einen Platz für sie im Alltag schaffen.

Neben der Selbstwahrnehmung gibt es zahlreiche weitere Selbststeuerungskompetenzen, die für ein adäquates Selbstmanagement essenziell sind. Diese Fähigkeiten können – im Unterschied zur Persönlichkeit eines Erwachsenen, die das gesamte Berufsleben hindurch weitestgehend stabil bleibt – gezielt gefördert und ausgebaut werden.

### Beispiel aus der Beratungspraxis der SAAMAN AG

#### **Selbststeuerungskompetenzmessung und -entwicklung**

Jeder Mensch besitzt verschiedene Selbststeuerungskompetenzen, die ihn befähigen, Belastungen zu bewältigen. Allerdings sind diese bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt, so dass Stärken und Defizite höchst individuell ausfallen. Um in Coachings und Seminaren defizitäre Kompetenzen gezielt fördern zu können, hat die SAAMAN AG spezielle Verfahren entwickelt, um ein individuelles Selbststeuerungsprofil des Einzelnen zu erheben. Diese Ergebnisse dienen in Coachings und Seminaren als Basis für die persönliche Entwicklung.

### Leistung und Gesundheit Hand in Hand

Genauso wie es keine einfache singuläre Erklärung für die Zunahme des Burnout-Syndroms in den letzten zehn Jahren gibt, würde man vergeblich nach einer einzigen Lösung dafür suchen. Persönliche wie organisationale Risiko-

faktoren haben einen starken Einfluss auf das individuelle Stressempfinden und eine mögliche Burn-out-Gefährdung. So kann man präventiv auch an verschiedenen Punkten sinnvoll ansetzen. Sicher ist jedoch, dass in einer gesunden Leistungskultur, mit gut ausgebildeten und sensibilisierten Führungskräften und Mitarbeitern, die über ausgeprägte Selbststeuerungsfähigkeiten verfügen, eine Burn-out-Gefährdung minimiert werden kann. Wenn Leistung und Gesundheit Hand in Hand gehen sollen, müssen also organisationale Strukturen, Unternehmenskultur, Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung ineinander greifen. Der Lohn dafür geht weit über das Wohlbefinden des Einzelnen hinaus.

## Quellen:

- Bauer, Joachim: Burnout: „Modediagnosen“ oder ernste Gesundheitsstörung?, in: Deutsche Apotheker Zeitung Nr. 49 (08.12.2011), S. 3.000 – 3.004
- Bauer, Joachim: Burnout ist keine Mode-Diagnose, in: bildung & wissenschaft April 2012, S. 25 – 27