

**Burn-out ist ein Modebegriff geworden. Nichtsdestotrotz fühlen sich mehr und mehr Arbeitnehmer erschöpft. Oftmals brauchen sie therapeutische Hilfe. Nötig ist aber auch eine Kultur der Achtsamkeit in den Unternehmen.**

**Nein,  
es geht  
nicht  
gut!**

Sie interessierte sich damals immer weniger dafür, was ihr Gegenüber erzählte. Dabei war das zuvor ihre Stärke als Personalerin gewesen: Interesse für jeden Mitarbeiter. Es häuften sich die Momente, in denen **Julia Schulz** nicht mehr wusste, was sie gerade tun wollte. „Ich stand innerlich im Nebel“, sagt die 41-Jährige.

Gearbeitet hat sie als Personalleiterin eines internationalen Unternehmens aus der IT-Branche. Permanent waren da diese Gedanken: Wie kann ich die Ziele erreichen? Was kann ich noch tun? Sie fühlte sich immer getriebener und später erschöpft. Julia Schulz funktionierte irgendwann nicht mehr. Sie war überlastet, nicht nur aufgrund der Arbeitsmenge oder dem fehlenden Feedback. Besonders die damaligen Masseneinstellungen des Unternehmens zehrten an den Nerven. Julia Schulz fühlte sich ausgebrannt. „Ich steckte da zwei Jahre drin – und hatte es verdrängt“, sagt sie. „Ich wurde richtig krank.“ Danach kam der Entschluss, sich selbstständig zu machen, um etwas bewirken zu können. Die **Gründerin von mindscout** berät nun Unternehmen und Führungskräfte auf dem Gebiet der **Gesundheitserhaltung** mit dem Schwerpunkt Burn-out-Prävention. Auch Betriebliches Gesundheitsmanagement wird angeboten.

Ihre eigenen Erfahrungen, auch als Führungskraft, seien bei ihrer Arbeit sehr von Vorteil, sagt die ehemalige HR-Managerin. Das sei wichtig, weil man dann ernst genommen werde und sich in die Betroffenen hineinversetzen könne.

Ihrer Meinung nach trifft ein Burn-out, der in Phasen verlaufe, vor allem die Leistungsträger. Die Menschen, die typischerweise gefährdet seien, brau-

chen Anerkennung. Sie sind bereit sich zu verausgaben, haben Schwierigkeiten ihre Bedürfnisse mitzuteilen und nehmen alles persönlich. Irgendwann kommen sie in eine Überforderung und eine **chronische Erschöpfung** rein – das seien die Leitsymptome des Burn-out, sagt Julia Schulz. In der Spätphase werden Entscheidungen für den stets innerlich Getriebenen unmöglich, der Alltag ist nicht mehr zu meistern.

Ein Burn-out kann in eine Depression münden, wenn der Betroffene nichts unternimmt. Es gehe vor allem um eine Einstellungsänderung und ein **Belastungsmanagement**, so die mindscout-Inhaberin. Betroffene müssten lernen, Prioritäten zu setzen und auch bereit sein, Dinge in Frage zu stellen. Und dann benutzt die 41-Jährige den Begriff des „Nach-oben-Eskalierens“. Gemeint ist damit, dass es durchaus erlaubt ist, Grenzen zu setzen, Anweisungen zu kritisieren und zu sagen, dass einem das oder jenes nicht gut tut – bei aller Leistungsbereitschaft.

Viele trauen sich das schlicht nicht. Nach Meinung der Expertin sind vor allem die Beschäftigten im mittleren Management am meisten gefährdet für ein Burn-out. „Sie sind in einer Sandwichposition.“ Sie haben oft keinen Einfluss auf die Ziele und wollen sie doch eins zu eins umsetzen. Sie sind nah dran an den Mitarbeitern und haben Verständnis für deren Anliegen. Sie sind in einer Zwickmühle und dabei „findet zu wenig Austausch mit der oberen Vorgesetztenebene statt.“

**HR Manager** stünden ebenfalls zwischen den Stühlen und seien deshalb auch eine gefährdete Personengruppe – „vor allem bei Entlassungen. Das ist richtiges Business, genauso wie beim Change Management“. Und obgleich es „richtiges Business“ ist, spielen Emotionen eine große Rolle – bei denjenigen, die die Veränderungen betreffen, den Fachbereichen, und dem Personaler selbst. „Neben dem Funktionieren, hat man eben auch Gefühle“, sagt Julia Schulz.

**Der Druck am Arbeitsplatz** – er wird tendenziell größer, das Tempo höher, das Business komplexer. Die Anforderungen steigen und damit für viele die Belastungen, was zur Überforderung und schließlich zum Burn-out führen kann.

**Uwe Gerecke, Präsidiumsmitglied des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW)**, betont jedoch, dass die Grundlage in der Regel nicht nur im Job gelegt wird. Eine Rolle

können auch **persönliche Faktoren** spielen, das Verhalten des Betroffenen, genetische Dispositionen, das soziale Umfeld oder die Wohnsituation. „Da kommt dann die Arbeitsplatzsituation dazu: Zu große Anstrengungen, Kränkungen – und das Fass läuft über.“

Gerecke spricht bei Burn-Out-Betroffenen von einer Spirale. Man strengt sich immer mehr an, investiert mehr Energie, aber das notwendige Ergebnis wird nicht erreicht. Das führt zu Enttäuschungen, die Ansprüche aber bleiben hoch, die Niedergeschlagenheit und Reizbarkeit werden größer.

Für Firmen kann das richtig Geld kosten. Denn Fehlzeiten und **eingeschränkte Leistungsfähigkeit** sind die Folgen. Auch die Krankenkassen schlagen Alarm. Immer mehr Berufstätige fallen wegen psychischer Leiden aus. Laut dem **DAK-Gesundheitsreport** ist die Zahl der Krankheitstage wegen psychischer Erkrankungen 2010 so stark gestiegen wie nie – und hat einen Rekordstand erreicht: 13,5 Prozent mehr als 2009. Sie machen ein Achtel des gesamten Krankenstandes aus. Tendenz steigend.

## Externe Beratung

**Werner Fürstenberg** kann den Trend aufgrund der Erfahrungen aus seiner Arbeit bestätigen. Allerdings habe die Offenheit der Arbeitgeber gegenüber psychischen Erkrankungen zugenommen. „Es gibt eine größere Sensibilität bei Personalmanagern und Führungskräften“, so der 58-Jährige.

Werner Fürstenberg hat vor mehr als 20 Jahren das **Fürstenberg Institut** gegründet, das Externe Mitarbeiterberatung anbietet, auch **Employee Assistance Program (EAP)** genannt. Bei vielen Unternehmen ist solch ein EAP mittlerweile ein wichtiger Bestandteil des Gesundheitsmanagements. Arbeitnehmern wird damit die Möglichkeit geboten, Sorgen jeglicher Art loszuwerden und dies, ohne dass der Arbeitgeber davon erfährt. Das können Probleme mit dem Chef sein, eine nicht mehr zu bewältigende Arbeitsbelastung, Geldnöte oder Schwierigkeiten in der Familie. Für den Arbeitnehmer ist das kostenfrei. Der Arbeitgeber zahlt abhängig von der Gesamtmitarbeiterzahl eine monatliche Pauschale dafür, dass den Beschäftigten unter anderem von Sozialpädagogen, Psychotherapeuten oder Medizinern geholfen wird. Die Unternehmen stehen aufgrund der steigenden Zahlen bei psy-

## Tipps zum Gesunden Führen

### Tipps 1: Coaching für den Chef

In Workshops können Chefs lernen, mit dem Thema psychische Erkrankung am Arbeitsplatz umzugehen. Dabei werden ihnen nicht nur Hinweise gegeben, wie die Krankheitssymptome zu erkennen sind, sondern auch, wie sie mit einem unterstützenden und anerkennenden Führungsstil das Burn-out-Risiko ihrer Mitarbeiter vermindern können.

### Tipps 2: Mitarbeiter stärken

Die Führung sollte Wert darauf legen, dass die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt werden und eigeninitiativ und eigenverantwortlich handeln können. Das stärkt das Selbstbewusstsein und damit die psychische Stabilität. Die Anstrengung, die in die berufliche Tätigkeit investiert wird, sollte im Verhältnis zur Belohnung stehen, und zwar nicht nur finanziell.

### Tipps 3: Einfach mal abschalten

Der Beschleunigung der Arbeitsprozesse und der ständigen Erreichbarkeit via Internet und Smartphone kann durch das Verhalten von Führungskräften entgegengewirkt werden. Der Chef sollte darauf achten, dass die Mitarbeiter gerade an Wochenenden und im Urlaub nicht mit E-Mails und Anrufen konfrontiert werden – diese Zeit muss dem Abschalten dienen.

### Tipps 4: Aufklärung im Unternehmen

Wenn die psychische Erkrankung eines Mitarbeiters bekannt wird, werden die Betroffenen oft stigmatisiert. Gerade Führungskräfte sollten im Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern sensibilisiert und geschult werden. So können sie in ihrer Vorbildfunktion den richtigen Umgang mit den Betroffenen vorleben.

### Tipps 5: Die richtigen Bedingungen schaffen

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen trägt wesentlich zum Abbau von Stress bei. Unterbrechungen bei der Arbeit, geringer Handlungsspielraum, hohe Arbeitsdichte und Zeitdruck durch schlechte Unternehmensorganisation verursachen Stress und führen zu psychischen Belastungen. Über Veränderungen sollte rechtzeitig informiert werden. Eine transparente Kommunikation über Unternehmensabläufe stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter.

Quelle: Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW)

chischen Erkrankungen durchaus unter Handlungsdruck. „Die Anfragen nehmen zu, weil die Einzelfälle sich häufen“, sagt der Geschäftsführer des Fürstenberg Instituts. Da falle zum Beispiel eine Führungskraft plötzlich sechs, sieben Monate aus – und solche Fälle passieren zwei, drei Mal im Unternehmen. „So was macht dann nachdenklich.“

## Ressourcen stärken

Wie Julia Schulz ist auch Werner Fürstenberg der Meinung, dass vor allem diejenigen von Burn-out betroffen sind, die sehr engagiert sind und eine **hohe Leistungsbereitschaft** zeigen, aber nicht Nein sagen können. Zudem komme zu einer hohen Belastung nicht selten eine geringe Wertschätzung durch den Vorgesetzten. Ein weiteres Problem: Wir leben in **Zeiten ständigen Wandels**. Unternehmen müssen sich immer schneller neuen Situationen anpassen. Viele Menschen haben aber Probleme mit Veränderungen umzugehen, die vom Management oft unzureichend kommuniziert werden.

Werner Fürstenberg ist jedoch der festen Überzeugung, dass jeder Mensch die Ressourcen hat, seine Probleme selbst zu lösen. Wenn nun beispielsweise ein Arbeitnehmer mit einem Erschöpfungssyndrom die Beratung des Instituts in Anspruch nimmt, würde man unter anderem versuchen, mit gezielten Fragen die Prozesse zu moderieren, durch die er selbst zu einer guten Problemlösung kommen kann, erklärt der Pädagoge. Das klappt allerdings nicht immer. 20 Prozent der Betroffenen benötigen irgendwann eine weitergehende Therapie und werden an Kliniken vermittelt.

Eine Klinik, in der Burn-out-Patienten stationär behandelt werden, ist zum Beispiel **das Gezeitenhaus**, eine Privatklinik für psychosomatische Medizin in Bonn. **Manfred Nelting, Klinikleiter und Autor des Buches „Burn-out – wenn die Maske zerbricht“**, nimmt mittlerweile ein „breitgefächertes Spektrum“ bei den Patienten wahr. Obgleich es eine Tendenz in Richtung Führungskräfte gebe, sei es doch erstaunlich, dass immer mehr „Normalbürger“, die sich mit ihrer Arbeit identifizierten, darunter fallen. Zudem hat Nelting eine Verschiebung zu den Jüngeren in den vergangenen Jahren ausgemacht. „Wir haben zunehmend Studenten als Patienten“, sagt er. Es gebe verstärkt die Ansicht, dass nur die Besten vorwärts kommen.

„Sie machen sich damit verrückt.“ Nach Neltings Erfahrungen sucht der normale Burn-out-Patient zu spät Hilfe. Da herrscht bei den Betroffenen oft lange eine **Selbsttäuschung**. „Sie sperren sich innerlich gegen die Einsicht, obwohl sie nicht mehr können.“ Der Anforderungsdruck und die **Bewältigungskompetenz** passen dann schon lange nicht mehr zusammen. Vielleicht sind auch schon die „Schutzfaktoren“ ausgefallen. Denn auch Nelting sagt, dass es oftmals nicht allein der Druck auf der Arbeit ist, der zum Burn-out führen kann. Gleichzeitig fehlt es häufig an den Ressourcen der Bewältigungskompetenz: ein soziales Netz, Familie, Freunde. „Das ist unverzichtbar heute“, so Nelting. Doch in der modernen Gesellschaft werden familiäre Bindungen immer schwächer – ein großes Problem.

Etwa neun bis zwölf Wochen dauert ein Klinikaufenthalt im Gezeitenhaus im Durchschnitt. Der Betroffene muss lernen, seinen **Selbstwert** nicht nach vorgegebenen Standards zu entwickeln, sondern eigene Referenzen aufbauen. Eine selbstbewusste Haltung und Gelassenheit sind notwendig. In der Klinik lernt er zu „entschleunigen“. Wenn er im Alltag abends nach Hause kommt, sollte er auch was davon haben – von seiner Familie, vom Schlaf. „Sie müssen in eine Entspannungslage kommen, von der aus sie gut kämpfen und gut schlafen können“, betont der Klinikleiter.

Stress muss also abgebaut werden können. Denn „auf Herausforderungen reagieren wir mit der Ausschüttung von Stresshormonen, die den Körper aktivieren“, erklärt Uwe Gerecke. Werden sie nicht abgebaut, kann es zum Beispiel zu Schlafstörungen und eben verminderter Leistungsfähigkeit kommen.

Wenn aber ein Mitarbeiter bestimmte Strukturen als Belastung empfindet, muss er versuchen, mit dem Vorgesetzten **neue Rahmenbedingungen** festzulegen. Dazu könne ein größerer Handlungsspielraum gehören oder die Verabredung „unterbrechungsarm“ zu arbeiten, sagt Nelting. Durch das Zugeständnis kleiner Handlungsspielräume lasse sich viel erreichen. Darin zeigten sich Wertschätzung und Anerkennung.

Ein Burn-out-Patient soll durch eine Therapie wie in dem Gezeitenhaus das entwickeln, was man Gesundheitskompetenz nennt – leistungsbereit ja, aber nicht um jeden Preis. Das heißt aber auch: Er muss notfalls bereit sein, neu anzufangen – wie Julia Schulz.

Gesundheitskompetenz müssen ebenfalls die Führungskräfte in den Unternehmen lernen, die selbst nicht von Burn-out betroffen sind.

Eine externe Mitarbeiterberatung sollte das vorsehen. Zum EAP des Fürstenberg Instituts gehört beispielsweise ein gesondertes Tool, das Führungskräften ermöglicht, sich im Arbeitsalltag Rat zu holen, wie sie mit psychisch belasteten Mitarbeitern umgehen sollen. Generell sei eine **Kultur der Achtsamkeit** nötig, sagt Werner Fürstenberg. Das heißt nicht nur, sich um seine Mitarbei-



## »Es geht um Menschlichkeit.«

Werner Fürstenberg, Fürstenberg Institut

ter zu kümmern und darauf zu schauen, ob der ein oder andere seit einiger Zeit reizbarer wirkt und der Output nicht mehr der gleiche ist, der Mitarbeiter vielleicht sogar Hilfe eines Experten in Anspruch nehmen muss. Es heißt ebenfalls, auf sich selbst acht zu geben. Zudem sind auch die Mitarbeiter aufgefordert, zu gucken, wie es dem Chef geht. Fürstenberg spricht von nichts weniger als einem Kulturwandel. „Es geht um Menschlichkeit.“ Gutes Führen und das Erkennen von Warnsignalen kann man lernen – doch Personalführung nimmt auch Zeitressourcen in Anspruch, die viele Führungskräfte nicht haben bzw. nicht bekommen.

Arbeit an sich wird von den Menschen grundsätzlich positiv gesehen. „Gute Arbeit ist gesundheitsfördernd“, sagt Uwe Gerecke. Doch schlechte Arbeitsorganisation, Personalmangel, widersprüchliche Anweisungen oder mangelnde Anerkennung können den Spaß in Frust verwandeln. Auch die Fähigkeit mit Arbeitsbelastungen umzugehen ist abhängig von betrieblichen Rahmenbedingungen – Handlungsspielraum und

soziale Unterstützung gehören dazu. Eine **ausgewogene Work-Life-Balance** kann zum Beispiel sowohl zur Ressourcenstärkung als auch zur Belastungsreduktion beitragen. Viele Arbeitnehmer wünschen sich eine größere Flexibilisierung in der Arbeitszeit. Dazu können Arbeitszeitkonten beitragen, wie es sie seit Kurzem in den **Berliner Vivantes-Kliniken** gibt.

## Gegenseitige Hilfe

Burn-out sei in der Gesundheitswirtschaft ein wichtiges Thema, sagt **Personalgeschäftsführer Manfred Rompf** dazu. Gerade dort habe der Arbeitsdruck enorm zugenommen. Umso bedeutender sei es deshalb, dass den Mitarbeitern Raum gegeben wird, sich zu öffnen. Etwaige Belastungen sollen auch durch gegenseitige Unterstützung und gegenseitige Verantwortlichkeit aufgefangen werden. In den einzelnen Teams gebe es deshalb die Möglichkeit der Reflexion, erzählt er. Zudem wurden Gespräche mit dem jeweiligen Vorgesetzten institutionalisiert.

In diesem Jahr sollen Mitarbeitergespräche flächendeckend im Konzern eingeführt werden. In den Gesprächen kann es um Unterstützungsformen gehen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Qualifizierungsbedarf oder eigenverantwortliches Arbeiten. „Die Führungskraft muss zuhören können und wenn es sein muss intervenieren“, so Rompf. Das heißt: Notfalls auch mal jemanden nach Hause schicken, wenn der Betroffene selbst nicht auf die eigene Gesundheit achtet.

Aber Führungskräfte sind Teil eines Systems. Die jeweilige Unternehmensleitung muss das Problem der Leistungsminderung aufgrund psychischer Belastungen begriffen haben und eine **neue Führungskultur** voranbringen. Firmen, die die externe Mitarbeiterberatung des Fürstenberg Instituts in Anspruch nehmen, bekommen zum Beispiel ein jährliches Feedback auf Basis der vielen individuellen Beratungen für die jeweiligen Angestellten. Damit haben die einzelnen Gespräche auch Einfluss auf die Organisation und das Bewusstsein des Managements.

Doch: Insgesamt geht es ebenfalls um ein gesellschaftliches Problem. Der moderne Mensch sieht sich heute genötigt, etwas „aus sich zu machen“, sich selbst zu verwirklichen. Allein das überfordert bereits viele.

Jan C. Weilbacher