

Für Sie gelesen...



Modulmed-Plus®

Komplettlösungen
für die Gesundheitsbranche

- Marketing
- Vertrieb
- Organisation

"Es trifft oft Macher-Typen"

Frust ist ein Burn-out-Symptom

Ein Burn-out wird oft erst erkannt, wenn die Betroffenen bereits zusammengebrochen sind. "Macher-Typen" sind besonders gefährdet. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter vor Burn-outs schützen können, worauf jeder selbst achten sollte und wie wichtig Anerkennung und Wertschätzung sind, erklärt Dagmar Siebecke vom Burnon-Zentrum in Düsseldorf bei n-tv.de.

Frau Dr. Siebecke, wer ist Burn-out-gefährdet? Kann es im Grunde jeden treffen?

Was die Berufsgruppen anbelangt, ja. Von der Person her sind in der Regel Menschen betroffen, die sehr leistungsorientiert sind, sich hohe Ziele stecken, ein hohes Kontrollbedürfnis haben - also Macher-Typen, die wirklich viel erreichen wollen.

Da ist dann weniger der Druck von außen ausschlaggebend als der Druck, den sich die Mitarbeiter selbst machen?

Es ist sicherlich eine Kombination aus beidem. Aber Personen, die diese von innen kommende Motivation nicht so stark haben, die mehr von außen gefordert werden, empfinden zwar auch Stress und Druck, sind aber weniger Burn-out-gefährdet. Da sind diejenigen, die hohe Maßstäbe an sich setzen, gefährdeter.

Was führt dann konkret zum Burn-out?

Das ist ein Missverhältnis: Da ist die Person mit ihrer hohen Leistungsorientierung, die für ihre Leistung sicherlich auch etwas haben will. Mindestens Wertschätzung, vielleicht aber auch Status, Bezahlung usw. Wenn diese Person dann auf Bedingungen stößt, unter denen sie diese Ziele nicht erreichen kann, etwa weil nötige Informationen fehlen, weil die Zuarbeit von Kollegen nicht stimmt, weil die Organisation insgesamt suboptimal ist - wenn also immer wieder die gleichen Stolpersteine im Weg liegen und noch dazu auch die Wertschätzungsziele nicht erreicht sind, dann kann es zum Burn-out kommen. Insbesondere mangelnde Anerkennung ist ein wichtiger Faktor dabei.

Kann man ein Burn-out in frühen Phasen erkennen? Ist Frust, der sich in den eben beschriebenen Situationen wohl unweigerlich aufbaut, schon ein Signal dafür, dass es jetzt aufzupassen gilt?



Auftanken! Regeneration sollte nicht erst nach dem Zusammenbruch Teil des Alltags werden.
(Foto: picture alliance / dpa)

Der Frust ist schon ein deutliches Burn-out-Symptom. Das, was ein Burn-out ausmacht, sind drei Aspekte: Zum einen eine deutliche Erschöpfung und Regenerationsunfähigkeit. Dann eine zynische Einstellung der Arbeit gegenüber: Frust, Fragen wie "Was soll das Ganze überhaupt? Das hat doch alles keinen Sinn." Und dann das Gefühl: "Ich kriege die Leistung nicht mehr so richtig hin." Das sind die drei typischen Facetten eines Burn-out. Der Frust ist hier ein Teil. Aber wenn Betroffene selbst merken, dass sie ein Burn-out haben, dann ist die Ermüdung für sie meist das auffälligste Zeichen.

Ist das der Zeitpunkt, an dem Betroffene aussteigen?

Nicht sofort. Es sind es ja sehr leistungsorientierte Menschen, die viel erreichen wollen und die sich Müdigkeit und eingeschränkte Leistungsfähigkeit dann nicht eingestehen. Von daher ist das erste, was auffällig ist, dass diese Menschen dann noch mehr arbeiten als vorher. Sie sind morgens die ersten im Büro und abends die letzten und nehmen sich dann noch Arbeit mit nach Hause, damit sie ihr Pensum erfüllen. Soziale Kontakte fahren sie mehr und mehr zurück, um sich nur noch auf das Berufliche zu konzentrieren.

Das heißt, ein Burn-out lässt sich gar nicht bremsen? Es mündet unweigerlich in den Zusammenbruch?

Leider ist es oft so, dass sich die Betroffenen ein Burn-out erst eingestehen, wenn wirklich gar nichts mehr geht. Natürlich lässt es sich vorher erkennen. Da muss man achtsam mit sich umgehen und schauen: Was passiert mit mir? Wie setze ich mich selbst unter Druck? Wie werde ich unter Druck gesetzt? Und was ist es, was mich behindert? Wie kann ich einfordern, dass die Bedingungen besser sind, damit ich meine Ziele wirklich erreichen kann?

Was können Unternehmen tun, um dem Burn-out einzelner Mitarbeiter vorzubeugen?

Auf betrieblicher Seite geht es bei der Prävention darum, dass Arbeitsbedingungen geschaffen werden, unter denen effektiv gearbeitet werden kann. Für das Unternehmen ist das also im Grunde kein Gesundheitsziel, sondern es geht um gute Leistungswirksamkeit. Wir haben im Rahmen von Projekten Befragungen durchgeführt. Mitarbeiter, die innerhalb der letzten zwölf Monate psychische Probleme hatten, gaben als typische Arbeitsbedingungen häufig an: schlecht zu bewältigende Aufgaben, wenig sinnvolle und schlecht strukturierte Aufgaben und geringe Wertschätzung. Es wäre unternehmerische Aufgabe, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter den Sinn ihrer Tätigkeit einsehen können und die Ressourcen haben, um die Leistung auch bringen können. Und dann kommt eben noch der Aspekt der Anerkennung und Wahrnehmung dessen, was die Mitarbeiter einbringen. Sie sollten dafür eine gerechte Entlohnung erfahren – Entlohnung im weitesten Sinne.

Und was können die Mitarbeiter selbst präventiv tun?



Dr. Dagmar Siebecke ist Psychologin und Arbeitswissenschaftlerin. Sie leitet das Zentrum für Burnout-Prävention, -Beratung und -Coaching in Düsseldorf.
(Foto: Siebecke / privat)

Auf der individuellen Seite sind Stressmanagement-Kompetenzen gefragt. "Wie kann ich durch Zeit-, Projekt- und Konfliktmanagement Stresssituationen entschärfen und Probleme lösen?" Das ist ein Aspekt. Der zweite Aspekt ist der Umgang mit den eigenen Gedanken. "Wie mache ich mir selbst Stress? Sind die Anforderungen, die ich an mich stelle, realistisch? Oder verlange ich Unmenschliches von mir?" Und der dritte Aspekt ist: "Wie verschaffe ich mir Regeneration? Was habe ich an Ressourcen im sozialen Bereich? Wie kann ich meine Hobbys pflegen?" Hier spielen Freunde, Sport und Entspannung als Gegenpol zu den Belastungen im Beruf eine wichtige Rolle.

Besteht nicht auch die Gefahr, dass sich unter Kollegen so eine Überlastungs-Dynamik verselbständigt? Dass einige meinen, genauso ackern und keulen zu müssen wie manch anderer Mitarbeiter und sich dadurch eine Anforderungsspirale in Gang setzt?

Ja, es kommt oft vor, dass der Stress nicht thematisiert wird. Dann kommen wirklich ein Aufschaukeln und eine Kultur der Überstunden in Gang. Wer nur seine 40 Stunden macht, ist in solchen Betrieben dann schon der Loser und Versager, der bei einem pünktlichen Feierabend dumme Bemerkungen einstecken muss - etwa: "Ach, Du arbeitest jetzt halbtags?"

Fördert die aktuelle Entwicklung in Gesellschaft und Arbeitswelt das Burn-out-Syndrom? Oder gab es das schon immer?

Früher gab es Burn-outs in anderen Berufen. Die Burn-out-Forschung kommt eher aus den sozialen Berufen, aus dem Bereich von Ärzten, Psychologen und Therapeuten, wo das Selbstaufopfernde eine Rolle spielt. Ich glaube, dass sich die Wirtschaft so verändert hat, dass mehr Verantwortung auf den einzelnen delegiert wird, etwa durch Projektarbeit. Der einzelne Arbeitnehmer wird sein eigener Unternehmer. Dadurch sind die Menschen eher bereit, sich selbst auszubeuten. Hinzu kommen natürlich die technischen Möglichkeiten der ständigen Erreichbarkeit. Dadurch wird das Abschalten viel schwerer. Früher ging man aus dem Büro und hatte Feierabend. Heute ist man per Mail am Wochenende und selbst im Urlaub immer erreichbar. Dabei ist gerade das Nicht-Abschalten-Können ein wichtiger Faktor, der das Wohlbefinden stark beeinträchtigt. Es kommt zu Schlafstörungen und man denkt selbst nachts an die Arbeit. Durch die technische Entwicklung ist die Vermengung von Privatem und Beruflichem nochmal stärker geworden. Das ist eine gesellschaftliche Entwicklung, die wahrscheinlich nicht mehr zurückdrehbar ist.

Welche Defizite sehen Sie in Unternehmen?



Zur Führungsaufgabe gehört es, die Mitarbeiter zu unterstützen und zu stärken. Doch oft ist den Führungskräften selbst schon das Lachen vergangen. (Foto: picture alliance / dpa)

Gerade die Unterstützungsfunktion von Führungskräften kommt oft viel zu kurz. Führungskräfte sollen ja nicht nur Sachaufgaben erledigen, sie haben auch Führungsaufgaben. Dabei geht es um die Betreuung der Mitarbeiter, um ihre Unterstützung, ihre Stärkung, letztlich um Beziehungsarbeit. Das wird viel zu oft vernachlässigt, weil die Arbeit insgesamt viel zu verdichtet ist. Da insbesondere Führungskräfte oft ausgebrannt sind, können sie dann natürlich die Beschäftigten nicht mehr unterstützen und stärken. Dann setzt sich ein Burn-out durch alle Ebenen fort. Hier kann man noch viel tun. Wir leben in einer Entgrenzung von Arbeit, in einem System der permanenten Bewährung, das beispielsweise durch befristete Verträge etabliert wird. Die Konkurrenz-Situation ist eine ganz andere als früher. Aber ich glaube, dass sich in den Unternehmen im Moment viel bewegt. Viele Unternehmen sehen, dass sie dringend etwas für die Mitarbeiter tun müssen. Das Thema Burn-out ist in den Unternehmen angekommen.

Scheuen nicht viele Firmen die Kosten, die durch Anti-Burn-out-Maßnahmen auf sie zukommen? Beim Burn-out und psychischen Problemen sind die Arbeitsunfähigkeitszeiten enorm lang. Es kann ein halbes Jahr dauern, bis ein betroffener Mitarbeiter wieder einsatzfähig ist. Und schon vor dem Ausfall sind die Mitarbeiter meist schon länger nicht mehr richtig leistungsfähig. Und es sind ja oft Leistungsträger, die dann wegbrechen. Da wiegen die Opportunitätskosten viel schwerer als die direkten Arbeitskosten. Fehlt beispielsweise ein Kundenbetreuer, brechen mitunter wichtige Schlüsselkunden weg, die an dem Mitarbeiter hängen. Das kann ein Unternehmen Millionen kosten. Von daher lohnt es sich allemal, gut auf die Beschäftigten zu achten.

Mit Dagmar Siebecke sprach Andrea Schorsch.