

RAUS AUS DER STRESSFALLE

Kommunikatoren müssen sich in ihrem Leistungsmanagement zwischen Engagement und Dauerstress steuern, denn sie gehören zu der Gruppe der besonders Gefährdeten. Wie können sie sich vor Burnout schützen?

► **Burnout ist zum gesellschafts-politischen Thema an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Medizin geworden.** In den Medien outhen sich Prominente mit ihrem Zusammenbruch, Symptome werden benannt und Ursachen diskutiert. Elitestudenten streichen sich die geegelte Locke aus der Stirn und brüsten sich: „Ich hatte schon meinen ersten Burnout“, als wenn ihnen damit der Ritterschlag zum Manager zuteil geworden wäre. Es scheint, als ob die Bewältigung des Phänomens einer krankmachenden Arbeitswelt noch hilflos in den Anfängen stecken würde.

Immerhin herrscht Einvernehmen darüber, dass die Arbeitswelt schneller, komplexer, leistungsorientierter und kompetitiver geworden ist. Und wir spüren alle, dass technologische Errungenschaften und neue Märkte das Schwungrad in atemberaubender Weise antreiben. Aber warum betrifft Kommunikatoren diese Entwicklung in besonderem Maße, warum sind gerade sie dem erhöhten Risiko eines Burnouts ausgesetzt?

ERHÖHTES RISIKO!

Kommunikatoren fungieren an der Nahtstelle zwischen Außen- und Innenwelt des Unternehmens als Katalysator von Nachrichten. Sie müssen die durch fortschreitende Digitalisierung steigende Flut eingehender Informationen kanalisieren und diese verarbeitet wieder abgeben. Diesem Anspruch können Kommunikatoren objektiv schon lange nicht mehr voll gerecht werden. Nur niemand entlässt sie aus ihrem Dilemma. Damit kann der Druck, der krank macht, auf ein gefährliches Maß steigen.

Individuelle Ohnmacht und kollektives Jammern schwächen. Nutzen wir also den Boom des Themas Burnout und das drohende Risiko als einen Appell zur Selbstbesinnung. Jeder Einzelne, ob Fachkraft oder Managerin, ist aufgefordert, die Auswirkungen des persönlichen Arbeits- und Lebensstils klar für sich zu benennen. Dann gilt es, in der Verantwortung für sich selbst zu entscheiden, ob er/sie bereit ist, den Preis für eine Veränderung der erkannten, selbstschädigenden Muster zu zahlen oder nicht. Für Unternehmen liegt in der Thematisierung von Burnout die große, auch betriebswirtschaftliche Herausforderung, Fehlentwicklungen in der Arbeitsorganisation konsequent entgegenzutreten. Denn eins ist klar: Psychisch bedingte Arbeitsausfälle können den Geschäftserfolg mittelfristig gravierend gefährden.

ES TRIFFT LEISTUNGSTRÄGER

Hartmut S., Anfang 40, Leiter der internen Kommunikation in einem großen international operierenden Pharma-Unternehmen, zählte zu den Top-Leistungsträgern. Er sorgte dafür, dass er mit seinem Ehrgeiz und seiner Einsatzbereitschaft rund um die Uhr als ein Garant für Erfolg galt. Dass er bei einem solchen Knochenjob abends eine Flasche Rotwein brauchte, um überhaupt einschlafen zu können, hielt er für völlig normal. Für Hartmut S. schien auch in der Familie alles in Ordnung zu sein. Dass er sich von seiner kleinen Tochter entfremdete, weil er sie schon monatelang unter der Woche nicht mehr gesehen hatte, verdrängte er. Immerhin schaffte er es manch-

TEXT
URSULA LAUTERBACH,
PARTNERIN, EXIST PER-
SONALSTRATEGIEN

ursula.lauterbach@exist-personal.de

mal noch kurz vor Toresschluss ins Fitnessstudio und erhoffte sich davon, dass die ewigen Schmerzen im Nackenbereich abnehmen würden. Eines Tages brach Hartmut S. plötzlich zusammen. Er spürte einfach keine Kraft mehr, nur noch Leere und Ausgeliefertsein. Als er zum Arzt ging, lautete die Diagnose: Verdacht auf Burnout. Für ihn kam die Nachricht wie ein Blitz aus heiterem Himmel.

Wie Hartmut S. nehmen viele engagierte Mitarbeiter die ersten Signale dafür, dass ihr Leben aus den Fugen zu geraten droht, nicht ernst. Der Zustand Dauerstress scheint für sie der unvermeidbare Preis, um in der Firma mithalten zu können. Gerade die hochmotivierten Fach- und Führungskräfte sind der permanenten Gefahr ausgesetzt, dass ihre Seele irgendwann dem körperlichen und psychischen Druck nicht mehr standhalten kann.

DREI PHASEN

Burnout beginnt häufig mit einer Phase erhöhter Aktivität unter dauerhaftem Einsatz der Kraftreserven. Der Betroffene verspürt meist noch keinen großen Leidensdruck und übersieht die ersten Warnhinweise. Dies sind unspezifische Körpersymptome wie Kopf-, Rücken- und Muskelschmerzen, Schlafstörungen, Übelkeit, Schwindel, Herzrasen. Seine Gefühlswelt wird dominiert von Gereiztheit, Ungeduld, Misstrauen, Stimmungsschwankungen und einem zunehmend labilen Selbstwertgefühl.

In der zweiten Phase beginnt der Rückzug aus den verschiedenen Lebenswelten, der Betroffene sucht nur noch Ruhe und Schutz.

Er minimiert Sozialkontakte, erlebt unerklärliche Angstgefühle und fühlt sich erschöpft und verbittert, Idealismus schwindet und depressive Stimmungen sowie Schuld- und Versagensgefühle greifen Raum. Der Betroffene ist kaum mehr in der Lage, aus eigener Kraft etwas Grundlegendes an seiner Situation zu verändern.

In der dritten Phase gerät der Betroffene in den Zustand der totalen emotionalen Erschöpfung, entfremdet sich von seiner eigenen Person und fühlt eine unüberwindbare Antriebsschwäche. Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit bestimmen sein Erleben, es stellen sich vereinzelt sogar Suizidgedanken ein. Vielfach hat er bereits mit Medikamenten, Alkohol oder Drogen versucht, die Not zu überdecken. Er nimmt sein Leiden sehr bewusst wahr und seine Bereitschaft steigt, sich auf professionelle Hilfe einzulassen. Zum körperlichen Zusammenbruch ist es nun bloß noch ein kleiner Schritt.

Hartmut S. verbrachte nach seinem Zusammenbruch mehrere Wochen in einer Spezialklinik. Daran schloss sich eine Erholungsphase zu Hause an. Als er nach drei Monaten ins Unternehmen zurückkam, hatte er Glück: Sein Chef und die Personalleiterin organisierten seine Wiedereingliederung mit wertschätzender Professionalität, so dass er seine verantwortungsvolle Aufgabe peu à peu wieder erfolgreich aufnehmen konnte.

ÖKONOMISCHES DESASTER

Die Zahl der psychischen Leiden nimmt rasant zu. So stieg der Anteil der Fehltage aus diesem Grund im Jahr 2010 um 1,3 Prozentpunkte. Dieser Aufwärtstrend gilt inzwischen auch für Menschen in höher qualifizierten Berufen. Die durch das Burnout-Syndrom verursachten Krankheitstage je tausend Versicherten sind von 6 Tagen bei den Frauen und 4 Tagen bei den Männern im Jahr 2004 auf 63 Tage (Frauen) und 35 Tage (Männer) im Jahr 2009 dramatisch angewachsen (vgl. dazu den BKK Gesundheitsreport 2010).

TALENT LIFE BALANCE

Hartmut S. ist also kein Einzelfall. Wenn heute häufiger denn je ein Burnout diagnostiziert wird, so spiegelt sich darin ein wachsender Problemdruck wider, der über die Hilfe für das Individuum hinaus Veränderungen in der Gesellschaft fordert. Das „Modethema“ Burnout beinhaltet zugleich die Chance,

für ein sozial akzeptiertes Leiden Hilfe zu bekommen. Mehr noch, das Ausgebranntsein verweist darauf, dass hier existenzsichernde Fähigkeiten und gesellschaftlich notwendige Werthaltungen aus dem Gleichgewicht geraten sind. **Gunther Schmidt**, Begründer des hypnosystemischen Therapie- und Coaching-Ansatzes, spricht in

SELBSTTEST

BIN ICH AUF DEM WEG IN DEN BURNOUT?

Entscheiden Sie spontan, ob die folgenden Aussagen eher auf Sie zutreffen oder nicht zutreffen.

- A** Ich arbeite immer mehr (länger, schneller, engagierter).
- B** Was um mich herum geschieht, interessiert mich nicht mehr wirklich.
- C** Ohne bestimmte Drogen (Alkohol, Medikamente) kann ich praktisch nicht mehr sein.
- B** Wenn ich ehrlich bin, muss ich gestehen, dass ich nicht mehr gerne zur Arbeit gehe.
- B** Ich habe immer wieder das Gefühl, vom Unternehmen/Kunden/Partnern ausgenutzt zu werden.
- A** Oft fällt es mir schwer, nach einem Arbeitstag zu Hause abzuschalten.
- C** Inzwischen ist mir oft alles egal.
- A** Ich bin manchmal himmelhoch jauchzend und dann wieder zu Tode betrübt.
- A** Ich habe kaum mehr Zeit für soziale Kontakte außer den beruflichen.
- C** Ich bin innerlich verzweifelt über meine Situation.
- B** Ich bin sehr oft müde und erschöpft.
- A** Eigentlich kann ich mich gar nicht mehr so richtig von Herzen freuen.
- A** In letzter Zeit frage ich mich manchmal, ob ich meine Arbeit wirklich gut mache.
- C** Ich habe nahezu alle privaten Kontakte aufgegeben, will nur noch meine Ruhe haben.

Auswertung:

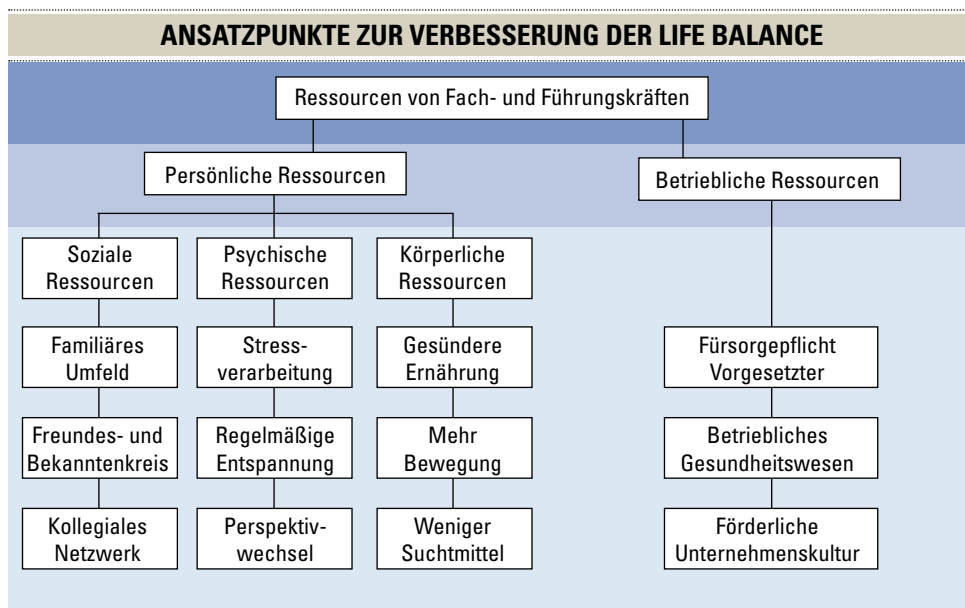
Zählen Sie zusammen, wie oft Sie A, B oder C als zutreffend angekreuzt haben.

A-Aussagen stehen für die Anfangsphase von Burnout. Ihr Verhalten ist durch (Hyper-)Aktivität gekennzeichnet, in Ihrer Stimmung gibt es viel Ärger und Aggressivität.
 B-Aussagen sind Hinweise für die Rückzugsphase. Sie weichen Problemen/Anforderungen aus. Ihr Grundgefühl ist Furcht.
 C-Aussagen weisen darauf hin, dass Sie in der Phase der inneren Leere angekommen sind. Sie sind passiv, fühlen sich isoliert und wie gelähmt.

Ergebnis:

- **Keine der Aussagen trifft auf Sie zu:**
 Prima, weiter so! Sie sind aktuell wohl kaum Burnout-gefährdet.
- **Einige A-Aussagen treffen auf Sie zu:**
 Achtung, Warnsignal! Schalten Sie um und aktivieren Sie Ihr Life-Balance-Programm.
- **A-Aussagen und einige B-Aussagen treffen auf Sie zu:**
 Sprechen Sie mit einer Vertrauensperson über Ihre Arbeits- und Lebenssituation; sehr wahrscheinlich brauchen Sie Unterstützung, um den Weg aus dieser Situation zu finden und angehen zu können.
- **Sie haben eine/einige C-Aussage/n als zutreffend beurteilt:**
 Sie sind in akuter Gefahr. Suchen Sie professionelle Hilfe. Vertrauen Sie sich einer fachlich geschulten Person an. Handeln Sie jetzt!

Quelle: Bergner, Thomas M.H., Burnout-Prävention. Sich selbst helfen – das 12-Stufen-Programm. Schattauer 2010



Quelle: angelehnt an PERSONALFÜHRUNG 2/2009, S. 31

diesem Zusammenhang von einer ‚Burnout-Kompetenz‘. Er zeigt damit die Chancen auf, die diesem Krankheitsmuster innewohnen. Denn im ‚Talent‘ zum Burnout steckt gleichzeitig immer auch die Fähigkeit, die eigene Mitte wiederzufinden und sich selbst zurück in die Lebensbalance zu bringen.

RISIKOFAKTOREN

Zunächst positiv erlebte Herausforderungen können rasant schnell in eine dauerhafte Überforderung und schließlich zum Burnout führen. Auslöser können folgende Faktoren sein:

- Lang anhaltende Überlastung durch zu wenige und/oder zu kurze Ruhephasen lässt Körper und Geist nicht mehr in den Entspannungsmodus kommen. Physiologisch hält die ‚ungebremste Stressreaktion‘ den Organismus in ständiger Alarmbereitschaft. Bestimmte Hirnregionen werden überreizt oder verkümmern regelrecht.
- Kränkungen durch mangelnde Anerkennung der eigenen Leistung, bittere menschliche Enttäuschungen, Zurücksetzungen oder persönliche Angriffe durch Vorgesetzte können das Selbstwertgefühl

beschädigen und wie eine Traumatisierung wirken.

- Kritische Lebensereignisse, wie Trennung oder Scheidung, schwere Krankheit oder Tod in der Familie, Arbeitsplatzverlust oder die Angst davor, können Auslöser für den physischen Zusammenbruch sein.

Auch wenn Burnout mittlerweile ein Phänomen von dramatischem Ausmaß ist, so sind seine Ursachen und seine Wirkung ganz individuell. Wenn Sie sich fragen, ob Sie gefährdet sind oder ob bei Ihnen bereits ein kritischer Prozess in Richtung Burnout begonnen hat, kann Ihnen der Selbsttest auf Seite 41 eine erste Standortbestimmung geben.

REICHTUM AN RESSOURCEN

Die wirkungsvollste Methode, sich vor Burnout als Aufschrei der Seele zu schützen, ist die ungeschönte Betrachtung seiner selbst aus der Metaperspektive. Identifizieren Sie die Lebensbereiche und -situationen, von denen Gefahr für Ihre Life Balance ausgeht. Dann machen Sie sich klar, welche Präventivmaßnahmen Sie ergreifen müssen. Dabei ist es hilfreich, sich über die Fülle an Ressourcen, die Ihnen zur Verfügung stehen, bewusst zu

werden. Ein erfülltes Privatleben und vertrauensvolle Beziehungen stellen den besten Immunschutz dar. Achtsamkeit gegenüber dem eigenen Körper durch gesunde Ernährung, viel Bewegung und Verzicht auf Drogen stabilisieren Ihre Gesundheit. Und in Ihrem Unternehmen gibt es bestimmt auch Promotoren einer Kultur der Menschlichkeit, des Vertrauens und des Erhalts der Leistungsfähigkeit der Human Ressource. Nutzen Sie diese institutionellen Verbündeten!

Burnout-Prävention ist harte Arbeit an der kontinuierlichen Selbststeuerung mit einem existenziellen Ziel, die Fähigkeit auszubauen, das eigene Leben verantwortungsvoll und sinngebend zu gestalten. Dies gelingt, wenn der individuelle Wertekanon, die Interessen und die Talente im Einklang mit dem gewählten sozialen Umfeld, der Familie, den Freunden und dem Arbeitsumfeld stehen. In diesem Prozess kann die Begleitung durch einen Coach mit Spezialisierung auf die Thematik Life Balance und Burnout-Prophylaxe einen wertvollen Beitrag zur schnelleren und nachhaltigeren Stabilisierung leisten. Hartmut S. hat den Burnout für sich als Chance nutzen können. Dies gelingt nicht jedem Betroffenen. Sie ersparen sich viel Leid, wenn Sie wachsam sind und vorbeugen. Also, „raus aus der Stressfalle!“ ■



URSULA LAUTERBACH

Ursula Lauterbach, Partnerin bei Exist Personalstrategien, ist als Business-Coach auf die Themen Life Balance und Burnout-Prophylaxe sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement spezialisiert. Die gelernte Diplom-Psychologin verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Führungskräften in einem international operierenden Unternehmen und war zuvor im wissenschaftlichen Bereich tätig.

www.exist-personal.de

Foto: Privat