

Massenleiden Burnout

Wie Firmen ihre Spitzenkräfte verbrennen

Von *Maria Marquart*



Corbis

Frust im Büro (Symbolbild): Wenn Perfektionismus in die Sackgasse führt

Sie streben nach Perfektion - und scheitern an der Realität: Die Diagnose Burnout trifft vor allem ehrgeizige Leistungsträger. Wenn sie ausfallen, kostet das die Wirtschaft Milliarden. Dabei können simple Verbesserungen im Job den Trend stoppen.

Hamburg - Zunächst klingt es nach harmlosen Arzt-Fragen: Schwitzen Sie nachts stark? Stellen Sie eine unerklärliche Gewichtszunahme fest? Haben Sie Schwierigkeiten, sich Termine zu merken? Doch dann bekommt der Fragebogen im Wartezimmer von Doktor Alex Witasek eine intimere Note: Haben Sie ständig Angst, etwas nicht zu schaffen? Haben Sie Angst, Pausen zu machen? Haben Sie das Gefühl, alles selber machen zu müssen?

Wer all diese Fragen mit "Ja" beantwortet, für den könnte die Diagnose "[Burnout-Syndrom](#)" lauten - das Gefühl im Job ausgebrannt zu sein. Betroffene haben oft einen langen Leidensweg hinter sich, bis sie sich wirklich in gezielte Behandlung begeben, sagt der Mediziner Witasek.

Die Krankheit ist nicht nur für die Betroffenen ein Problem. Auch der volkswirtschaftliche Schaden durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz ist enorm. Laut einer 2009 veröffentlichten Studie der Betriebskrankenkassen entstehen dadurch Kosten in Höhe von 6,3 Milliarden Euro. Etwa drei Milliarden Euro werden für die Behandlung fällig, den Schaden durch den Produktionsausfall beziffern Experten auf 3,3 Milliarden Euro.

Experten schätzen, dass etwa neun Millionen Menschen in Deutschland unter Burnout leiden. Die Dunkelziffer ist auch aufgrund der schwierigen Diagnose hoch, sagt die Gesundheitspsychologin und Beraterin Dagmar Siebecke. Die Symptome reichen von Magen-Darm-Problemen über Rückenschmerzen bis hin zu [Tinnitus](#).

Eine Million Euro Schaden nach dem Burnout eines Mitarbeiters

Die Weltgesundheitsorganisation WHO hat errechnet, dass ein Burnout-Fall im Schnitt 30,4 Krankheitstage pro Jahr mit sich bringt. Dabei verursachen Ausfälle aber nicht die höchsten Kosten, sagt Siebecke. Größerer Schaden entstehe den Firmen dadurch, dass die Betroffenen nicht mehr produktiv sind. Amerikanische Forscher gehen davon aus, dass durch psychische Beschwerden bei einem Acht-Stunden-Arbeitstag im Schnitt etwa eineinhalb Stunden nicht produktiv genutzt werden. Das trifft Unternehmen umso härter, da Burnout meist Leistungsträger trifft, die sich selbst Perfektion abverlangen.

Doch die Folgen können die Firmen auch viel direkter treffen. Als ein Mitarbeiter einer IT-Consulting-Firma infolge von Burnout ausgefallen sei, habe das Unternehmen den Schaden am Ende auf eine Million Euro beziffert, sagt Siebecke. Denn der Angestellte hatte einen wichtigen Kunden betreut, der nun absprang. Eine Behindertenpflegeeinrichtung habe Kosten in Höhe von 120.000 Euro errechnet, als ein Mitarbeiter ausfiel, berichtet die Burnout-Expertin weiter.

Der Gesundheitsreport 2010 der Betriebskrankenkassen (BKK) zeigt, dass 2009 jeder neunte Krankheitstag der BKK-Pflichtmitglieder mit einer psychischen Diagnose begründet wurde. Seit Beginn der neunziger Jahre hat sich demnach der Anteil der psychisch bedingten Ausfalltage verdreifacht.

Siebecke berät Firmen beim Gesundheitsmanagement, um psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorzubeugen. Denn für Burnout machen Experten schlechte Arbeitsbedingungen verantwortlich: Leistungsbereite Leute sehen sich mit knappen Ressourcen, unfähigen Vorgesetzten sowie wenig Wertschätzung und Lob konfrontiert. Es sei, als ob man einen Porsche auf einen holprigen Feldweg setze und ihn so lange fahren lasse, bis er völlig ramponiert sei, beschreibt Siebecke die Situation vieler Betroffener.

Eine Studie mit Beschäftigten in der IT- und Medienbranche ergab, dass die Befragten weder lange Arbeitszeiten noch ständige Erreichbarkeit oder das parallele Arbeiten an mehreren Projekten automatisch als überfordernd sahen. Vielmehr monierten sie schlechte Organisation und Arbeitsbedingungen, die am Ende zermürbend sein können. Wenn dauerhaft eine Lücke zwischen eigenem Anspruch und Wirklichkeit klafft, kommt die Erschöpfung. Die Begeisterung ist weg, selbst ein hohes Gehalt kann dies nicht auffangen.

Klavier im Büro gegen den Frust

Zumindest die großen Unternehmen hätten aber erkannt, dass sie vorbeugen müssen, sagt Siebecke. Sie analysieren die Arbeitsbedingungen für ihre Leistungsträger und schulen ihr Führungspersonal.

Forscher der Bertelsmann-Stiftung und des Schweizer Instituts Sciencetransfer fanden in einer Langzeitstudie heraus, dass die Zahl der Burnout-Fälle in Unternehmen abnimmt, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter unterstützen. Etwa indem sie Tipps geben, auf Arbeitsentlastung achten, loben oder schlicht einfach mal zuhören.

Auch flexible Dienstzeiten sowie Sport- und Entspannungsangebote können helfen, Stress und Burnout-Symptome zu vermeiden, sagt Mediziner Witasek. Denn wer sich bewegt, der baue

Anspannungen ab. Manchen seiner Patienten rät er auch dazu, ein Piano ins Büro zu holen und sich zwischendurch mal ein paar Minuten ans Klavier zu setzen. "Wer musiziert, denkt an nichts anderes", sagt der Arzt.

Abschalten können viele Menschen nicht mal mehr im Urlaub. Selbst dann suchen sie im Hotel nach einem Internetzugang, um Mails zu checken oder bei Facebook auf dem Laufenden zu bleiben. Und zum Einschlafen läuft der Fernseher. "Das ist eine Reizüberflutung, die sich gewaschen hat", sagt Witasek. Manchem seiner Patienten nimmt er während der stationären Behandlung daher zum Auftakt sofort das Handy ab.

WIE SICH BURNOUT VERMEIDEN LÄSST

So können Unternehmen vorbeugen

Berufseinsteiger und neue Mitarbeiter **sorgfältig einarbeiten**, damit nicht das Gefühl von Überforderung aufkommt.

Falsche Arbeitsbelastung vermeiden, indem Beschäftigte in die Arbeitsplanung miteinbezogen werden. Sie sollen weder überfordert noch unterfordert sein.

Zu **viele Überstunden vermeiden**. Nach zehn Stunden Arbeit ist ein Mensch kaum noch produktiv.

Führungskräfte sorgfältig **auf ihre Aufgaben vorbereiten**. Sie sollen Ziele bestimmen, diese klar formulieren und auf die Einhaltung im Team achten. Zugleich soll aber nicht das Gefühl extremer Kontrolle entstehen.

Mitarbeitern für gute Arbeit **Lob und Anerkennung zollen** und dies auch kommunizieren. Auch **Kritik** ist wichtig. Das Feedback sollte jedoch **konstruktiv** formuliert werden.

(Quelle: TÜV Süd)

So können Sie persönlich vorbeugen

Den eigenen **Perfektionismus kritisch überdenken** und sich Leistungsgrenzen ehrlich eingestehen.

Unrealistischen Erwartungen von Vorgesetzten ein **Nein** entgegensetzen.

Überlegen, welche **Aufgaben delegiert** werden können.

Auf geregelte Essenszeiten und **Pausen** achten, um wieder Energie zu sammeln.

Freizeitpläne und Unternehmungen mit Familie und Freunden nicht ständig verschieben. Sie sollten als **Ausgleich zur Arbeit** fest eingeplant werden. Allerdings sollte auch **nicht**

Freizeitstress daraus werden.

(Quelle: TÜV Süd)