

# Erledigt, erschöpft, ausgebrannt

Von Denise Schmid, Redaktion

**Seit sich auch Prominente zu ihrem Burn-out-Syndrom bekennen, ist das Thema in aller Munde. Weshalb brennen Menschen bis zur totalen Erschöpfung aus und was können Unternehmen tun, um dem Burn-out von Mitarbeitenden vorzubeugen?**

Es trifft oft die besonders Tüchtigen, die voll engagierten Workaholics, die gar nicht genug von ihrer Aufgabe bekommen können und alles perfekt machen möchten. Männer und Frauen, die man auch als 200%-Menschen bezeichnen könnte, die zu wenig delegieren, immer das Beste geben und keine Zeit mehr zum Aufladen der Batterien finden. Und deren überdurchschnittlicher Einsatz, nota bene, von Vorgesetzten geschätzt wird.

«Patienten mit Burn-out richten sich oft stark an dem aus, was andere von ihnen erwarten, und tendieren zur Selbstüberforderung. Interessanterweise berichten solche Patienten, dass ihre Eltern schon in ihrer Kindheit sehr hohe Erwartungen an sie gehabt hätten und die elterliche Zuwendung und Anerkennung vor allem von ihrer Leistung abhing», sagt Waldemar Greil, Professor für Psychiatrie und Ärztlicher Leiter der psychiatrischen Privatklinik Sanatorium Kilchberg bei Zürich. Doch das Pendel kann nur zu schnell umschlagen, wenn diese «Turbomitarbeiter»

beginnen, zunehmend an körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung zu leiden. Dann spürt auch die Firma die entsprechenden Folgen, die vom Leistungsabfall bis zum Totalausfall über Monate reichen können. Alleine sind burn-out-gefährdete Menschen nicht, das zeigt die Statistik. In der Gesundheitsbefragung des Bundesamtes für Statistik im Jahr 2002 gaben 47% der Männer und 41% der Frauen an, unter starker nervlicher Belastung am Arbeitsplatz zu leiden, die zu gesundheitlichen Störungen führe. Beim eigentlich Burn-out – also einer chronischen Erschöpfung, die psychiatrisch oder psychologisch behandelt werden muss und mehr als sechs Monate anhält – geht man von Raten um 0,5% der Bevölkerung aus. Kürzere Phasen von Erschöpfung treten dagegen sehr viel häufiger auf. Fachleute schätzen, dass ungefähr jeder Fünfte einmal darunter leidet. Die Gesundheitsbefragung des Bundes zeigt auch: Je höher die Schulbildung, desto höher der psychische Druck am Arbeitsplatz. Als speziell gefährdet gelten Manager, Lehrer, Rechtsanwälte, Sozialarbeiter, Pflegepersonal, Hausärzte und viele mehr.

Es sind also häufig Menschen betroffen, die in starkem Austausch mit anderen stehen, in Beratungs-, Betreuungs- oder Pflegetätigkeiten. Frauen scheinen zudem anfälliger zu sein, da bei ihnen chronische Erschöpfung zweimal so häufig auftritt wie bei Männern.

## **Nicht jede Erschöpfung ist ein Burn-out**

Wobei nicht jede Überbelastung, Müdigkeit und Gereiztheit gleich ein Burn-out-Syndrom sein muss. «Der Begriff Burn-out ist tatsächlich eher ein Modewort als eine offizielle Krankheit. «Burn-out» findet sich als Diagnose in keinem der offiziellen Klassifikationssysteme von Psychiatern und Psycho-

## **Informationen und Dienstleistungen**

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch) – Website mit Informationen zum Thema Burn-out und dem Ziel, die Öffentlichkeit für das Thema zu sensibilisieren und bei der Erforschung des Syndroms mitzuwirken.

[www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch) – Institut für Arbeitsmedizin in Baden. Bietet eine ganze Palette von Seminaren und Dienstleistungen für kleinere und grössere Betriebe zur Gesundheitsvorsorge an.

[www.marthaler-partner.ch](http://www.marthaler-partner.ch) – Beratung und Schulung für Entscheidungsträger, Manager und Personalverantwortliche rund um das Thema Burn-out, Führung und Unternehmenskultur.

[www.individual-coaching.ch](http://www.individual-coaching.ch) – Beratung und Coaching zur Burn-out-Prophylaxe für Unternehmen und Private.

logen», sagt Waldemar Greil. In psychiatrischen Fachkreisen wird je nach Symptomen eher von «Neurasthenie», «chronischem Erschöpfungs-Syndrom» oder «Depression» gesprochen.

Das Burn-out äussert sich über Konzentrations- und Gedächtnisprobleme, rasche Ermüdung, Gereiztheit und Schlafstörungen. Manche klagen über Muskel- und Kopfschmerzen, Schwindel, Probleme im Magen-Darm-Bereich oder plötzliche Schweissausbrüche.

## **Was tun bei ersten Anzeichen?**

Was tun, wenn man Anzeichen für ein Burn-out-Syndrom wahrnimmt (vgl. Kasten)? Auf der individuellen Ebene ist vor allem ein in-



tensiver Austausch unter den Arbeitskollegen und eine gute Koordination der Aufgaben wichtig. In einer Umfrage der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich bei 200 psychiatrischen Fachpersonen zum Thema Burn-out sagt eine Mehrheit, dass es wichtig sei, mit Kollegen am Arbeitsplatz die Überbelastung zu thematisieren, sich eine Auszeit zu nehmen oder sich Hilfe bei Kollegen und Vorgesetzten zu holen. Andererseits heisst es in der Studie, dass Burn-out im Arbeitskontext oft ein Tabu-Thema sei, denn die Betroffenen möchten nicht als wenig belastbar wahrgenommen werden und damit womöglich die Karriere gefährden.

Wer sich nicht getraut, in der Firma darüber zu sprechen, kann sich die Hilfe auch von aussen holen. Christoph Oederlin ist beispielsweise ein Coach, der seine Dienstleistungen im Sinne einer «Burn-out-Vorsorge» anbietet. Für sein softwareunterstütztes Coaching hat er diesen Frühling einen Preis für innovative Gesundheitsförderung erhalten. «Meist sind es Kaderleute, die mich privat aufsuchen, die merken, dass etwas nicht stimmt. Ich vermittele ihnen die Sicht von aussen», sagt Christoph Oederlin. Anders die Firma Marthaler-Partner. Sie bietet ihre Beratungen und Schulungen gezielt Firmen an, die ihre Mitarbeitenden für das Thema sensibilisieren möchten, bevor es zu spät ist, sei es mit einem Vortrag in der Mittagspause oder mit einem ganztägigen Seminar.

### Verordnete Sabbaticals

Diese Art von Beratung ist gefragt, denn immer mehr Unternehmen wird bewusst,

dass Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz nicht nur einen Apfeltag pro Woche bedeutet. In einer Dienstleistungsgesellschaft mit raschem Veränderungstempo bekommt das psychische Wohlbefinden einen immer grösseren Stellenwert. Deshalb gibt es auch schon vereinzelte Grossfirmen, die ihren Kaderangestellten Sabbaticals regelrecht verordnen. Bei der UBS ist beispielsweise nach 10 Jahren eine Arbeitspause von 40 Tagen für Führungskräfte Pflicht. Die Migros bietet Kaderleuten zusätzliche Ferientage pro Jahr, die sich für längere Auszeiten ansparen lassen. Und je nach Kanton gehören auch für Lehrer die Sabbaticals zum Dienstjubiläum schon fast zum Pflichtprogramm.

Das Sabbatical im Sinne einer Pflicht ist dennoch die Ausnahme. Viele Firmen halten es ähnlich wie beispielsweise auch die Winterthur. Wer zwischen 50- und 55-jährig, im Senior Management und seit 12 Jahren bei der Firma ist, davon 10 Jahre als Senior Manager, der kann ein maximal 3-monatiges Sabbatical als Auszeit einschalten. Mit Hilfe des Sabbaticals sollen die Manager ohne Druck des täglichen Geschäftes in Ruhe Distanz gewinnen und eine persönliche Standortbestimmung vornehmen können. Der Lohn wird zu 80% weiterbezahlt. «Von diesen Sabbaticals wird aber nur selten Gebrauch gemacht», sagt Michel Segesser, Head HR Business Support bei der Winterthur. Und natürlich ist es mit der Auszeit alleine nicht getan, wenn man nach der Rückkehr wieder in die alten Muster zurückfällt. □

### Phasen des Burn-out-Prozesses

Ein hilfreicher Überblick über den Ablauf des Burn-out-Prozesses findet sich im Buch von Matthias Burisch über das Burn-out-Syndrom:

1. Erste Warnzeichen  
Gesteigerter Einsatz für Ziele, Zunahme der Überstunden, Erschöpfung oder vegetative Überreaktion
2. Reduziertes Engagement  
Reduzierte soziale Interaktion, negative Einstellung zur Arbeit, Konzentration auf eigenen Nutzen
3. Emotionale Reaktionen  
Insuffizienzgefühle, Pessimismus, Schuldzuschreibung an andere bzw. «das System»
4. Abnahme von  
kognitiven Fähigkeiten, Motivation, Kreativität und Differenzierungsfähigkeit
5. Abflachen  
des emotionalen und sozialen Lebens und kognitiver Interessen
6. Psychosomatische Reaktionen  
Spannung, Schmerzen, Schlafstörungen, keine Erholung in der Freizeit mehr möglich, veränderte Essgewohnheiten, Substanzgebrauch
7. Depression und Verzweiflung  
Gefühl von Sinnlosigkeit, negative Lebenseinstellung, existenzielle Verzweiflung, Suizidgedanken oder -absichten

Quelle: Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung, Springer-Verlag, 3. Auflage, 2005.