

Burnout-Prophylaxe – Ein Managementthema

Das Burnout-Syndrom ist längst keine exklusive Krankheit mehr. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen das Gefühl des Ausgebranntseins, welches sich in einer schweren psychischen Erschöpfung äußert. Zudem ändert sich oft das Verhalten des Mitarbeiters. Hektik, gereizte Stimmung bis hin zur Aggression, Teilnahmslosigkeit und Depressionen sind vielfach die Folge eines Burnout-Syndroms. Vor einem Zusammenbruch funktionieren sie wie ein Autopilot, immer mit der Angst vor dem Absturz, wie es die Psychiaterin Heuser treffend beschreibt. An Burnout erkrankte Mitarbeiter sind bei frühzeitiger Unterstützung gut behandelbar, in der Regel auch ohne Medikamente. Langes Warten, halbherzige sowie unprofessionelle Teilbehandlungen können dazu führen, dass sich aus dem Erschöpfungssyndrom eine Depression entwickelt.

Führungskräfte sind nach wie vor am ehesten gefährdet. Der Weg in eine exponierte und verantwortungsvolle Position als Führungskraft fordert schon erhöhte Arbeitsleistungen. „Oben“ angekommen bleibt keine Zeit zum Ausruhen. Vielmehr wird jetzt erwartet, dass man sich als Führungskraft profiliert und so richtig loslegt. Die Unsicherheit der wirtschaftlichen Entwicklung erhöht diesen Druck immens.

Inzwischen haben einige Unternehmen die Bedeutung erkannt, dem Burnout-Syndrom präventiv zu begegnen. Der finanzielle Schaden hat als Kennzahl eine Größe von Millionen erreicht. In einigen Unternehmen wurde dieses Alarmzeichen aufgenommen und erste Managemententscheidungen getroffen. Insbesondere die Flexibilitätserwartungen an Mitarbeiter und die ständige Erreichbarkeit werden inzwischen in Frage gestellt und bereits von einigen Unternehmen begrenzt. Implizit kündigt sich darin ein Bewusstseinswandel an. Die persönliche Auswirkung auf die Karriere eines Mitarbeiters wird nicht mehr individualisiert. Sie wird wahrgenommen als eine Auswirkung betrieblicher Strukturen, ohne individuelle Anteile des Mitarbeiters infrage stellen zu wollen.

In der Arbeitshilfe Burnout-Prophylaxe wird skizziert, wie die ursprüngliche Belastungsreaktion abläuft, wie Signale auf das Syndrom hinweisen und vom Management erkannt werden können. Schließlich werden die Strategien aufgezeigt, die sich als hilfreich in der Burnout-Prophylaxe bewährt haben.

Wie kommt es zum Burnout?

Der Begriff Burnout vermittelt oberflächlich den Eindruck, dass die „Flamme“ plötzlich ausgeht und sich durch Behandlung unmittelbar wieder entzündet. Die Metapher des Ausgebranntseins täuscht über den Prozessverlauf eines Burnouts hinweg. Dieser durchläuft unterschiedliche Phasen, die in der Literatur unterschiedlich beschrieben werden. Das nachfolgende Modell nimmt die zentralen Phasen aus der Stressforschung auf:



Arbeitshilfen | Burnout-Prophylaxe

① Wahrnehmung

Wahrgenommene psychische Belastungssituationen wie Frustration, Ärger und Angst lösen eine Art „Daueralarm“ aus. Insbesondere, wenn viele Stressoren gleichzeitig wirksam sind. Auch die unterschwelligen Stressoren wie Lärm und Reizüberflutung wirken belastend. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter die Stressoren oft nicht ausgleichen können, weil die Zeit dafür fehlt. Psyche und Körper stellen sich darauf ein und gehen in die nächste Phase über.

② Aktivierung ③ Anpassung

Mitarbeiter an heutigen Arbeitsplätzen können im Gegensatz zum Urmenschen nur in wenigen Stresssituationen entlang unseres biochemischen Verlaufs mit Angriff oder Flucht reagieren. Wer kann schon seinen Gefühlen der Unsicherheit, Zweifel und Angst folgen durch fluchtartiges Verlassen des Arbeitsplatzes oder seiner Ungeduld, Wut und Aggression durch Angriff des Kontrahenten nachgeben? Die bei der Alarmreaktion bereitgestellten Energien können entsprechend weder psychisch noch körperlich entladen werden. Die Folge sind die ersten Erschöpfungssymptome.

④ Erholung

Belastungen am Arbeitsplatz so abzubauen, dass Mitarbeiter potenziell nicht gefährdet sind, bleibt seit vielen Jahren ein Wunschdenken. Viel erreicht wurde in der Arbeitsergonomie und in der Arbeitssicherheit. Die psychischen Belastungen auszugleichen, die am Arbeitsplatz entstehen, bleibt jedoch nach wie vor Aufgabe des Einzelnen in der Freizeit. Erholungspausen ohne schlechtes Gewissen auch während des Arbeitsprozesses einzulegen, widerspricht der westlichen Arbeitseinstellung, die vom calvinistischen Arbeitsethos geprägt ist. Die vierte Phase ist insofern ein zentraler Anknüpfungspunkt für die Burnout-Prophylaxe. Diese gilt es, in den Arbeitsprozess zu integrieren.

⑤ Überforderung

Die bereitgestellten Energien richten sich, wenn sie nicht genutzt werden, gegen den eigenen Organismus. Geht die Stresssituation schnell vorüber, fängt dieser die Auswirkungen auf. Bei „Daueralarm“ entsteht jedoch eine ständige Alarmbereitschaft, die letztlich in die Erschöpfung führt.

⑥ Erschöpfung

Erschöpfung ist prinzipiell eine gesunde Reaktion des Organismus. Die Botschaft ist das Verlangen nach Entspannung der körperlichen (vegetativen und muskulären), der geistigen (kognitiven) und der psychischen (emotionalen) Aktivitäten. Bleibt die Belastung intensiv und dauerhaft, führt sie in Belastungserkrankungen wie beispielsweise das Burnout-Syndrom.

Arbeitshilfen | Burnout-Prophylaxe

Wo setzt professionelle Burnout-Prophylaxe an?

Jeder Mensch reagiert in einer akuten Belastungssituation zunächst mit der gleichen unspezifischen biologischen Antwort, unabhängig von dem Belastungsfaktor. Das Ziel ist dabei, den Organismus für eine plötzliche erhöhte Anforderung zu aktivieren. Es sind die Schwachstellen des Organismus, die Signale senden: So wird ein Mensch mit empfindlichem Magen eher dort Reize wahrnehmen als ein Mensch mit Tendenz zu Kopfschmerzen. Für professionelle Unterstützung gibt es insofern vier verschiedene Ansatzpunkte, die in der Belastungssituation relevant sind.

- **Kognitive Reaktionen:** Die Wahrnehmung ist auf die Reize reduziert, die für die auslösende Belastungssituation wichtig sind. Andere Reize, auch die hilfreichen, werden nicht gesehen.
Symptome: Scheuklappeneffekt, negative Gedanken, Leere im Kopf, Fluchtgedanken, Gedächtnisstörungen, Konzentrationsmangel, Gedankenkarussell.
- **Emotionale Reaktionen:** Die unterschiedlichen Gefühle entstehen aus dem Grundmuster Angriff/Aggression – Flucht/Angst.
Symptome: Verunsicherung, Versagensgefühl, Ärger, Nervosität, innere Unruhe, Lustlosigkeit, Unzufriedenheit, Angst, Schreck, Wut, Aggression, Panik.
- **Vegetative Reaktionen:** Das autonome Nervensystem wird aktiviert. Ohne Details der hormonellen Reaktion zu nennen, werden einige körperliche Funktionen beschleunigt, andere hingegen verlangsamt.
Symptome: Trockener Mund, Kloß im Hals, Herzklopfen, Herzstiche, Kurzatmigkeit, Pupillen weiten sich, Erröten, erhöhter Blutdruck, Schwitzen, flaes Gefühl im Magen, Übelkeit, Durchfall, chronische Müdigkeit, Schwindel, Infektionen.
- **Muskuläre Reaktionen:** Die gesamte Skelettmuskulatur ist angespannt, man ist „sprungbereit“. Der Körper ist auf Flucht oder Angriff eingestellt (Aufmerksamkeitstonus).
Symptome: Muskelzittern, Krampfneigung, Kopfschmerzen, Zähneknirschen, Mimik erstarrt, Fingertrommeln, Schultern hochziehen, Stottern.

Bewältigungsstrategien bei Belastungssituationen und Erschöpfung

Die Wahl der Bewältigungsstrategie hängt davon ab, ob eine Veränderung der Belastung kurzfristig tatsächlich möglich ist und inwieweit schon Belastungssyndrome bei den Mitarbeitern erkennbar sind. Bei beiden Strategien ist es wichtig, dass die Mitarbeiter nicht noch einen zusätzlichen Belastungsfaktor bekommen. Geben Sie den Mitarbeitern Unterstützungsangebote, damit schnell und professionell der Kurs in Richtung Entlastung verändert wird.

Arbeitshilfen | Burnout-Prophylaxe

Welche Strategien sind hilfreich, um Mitarbeitern kurzfristig wirksame Möglichkeiten an die Hand zu geben ohne Veränderung der Belastungsvariablen?

- Spontane Entspannung durch angeleitete Kurzformen von Entspannungstechniken
- Gezielte Wahrnehmungslenkung (Aktivitäten ausprobieren, die von der Belastung ablenken wie spazieren gehen, Musik hören oder Gedanken auf positive Ruhebilder lenken)
- Positive Selbstgespräche anleiten (sich selbst ermuntern, das Gute, Komische sehen)
- Kontrollierte Abreaktion (körperlich: Sport; emotional: aussprechen, schimpfen)

Strategien der langfristigen Veränderung mit Abbau der Belastungsvariablen und mit Techniken, die einen Ausgleich zu den Stressvariablen im Arbeitsalltag ermöglichen.

- Anerkannte Entspannungsmethoden (Achtsamkeitstraining, Meditation)
- Problemlösung
- Einstellungsänderung
- Erleben von Wirksamkeit fördern
- Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen unterstützen

Tipp

Die Arbeitshilfe „Burnout-Prophylaxe – eine Managementaufgabe“ zeigt, dass Burnout nicht erst zum Thema für ein Unternehmen werden darf, wenn Mitarbeiter bereits erkranken. Ein Burnout eines Mitarbeiters ist mehr als ein persönliches Einzelschicksal. Er ist immer auch eine schwache Stelle in der Organisation. Wirksames Management integriert schützende Strategien in den Arbeitsprozess. Nutzen Sie die präventiven Möglichkeiten und steuern Sie rechtzeitig gegen den Kurs der Arbeitsverdichtung. Prophylaxe bietet die Chance, den Blick auf förderliche Arbeitsstrukturen zu weiten.