

**1010**

## **Burnout - Nein Danke!**

### Robuste Manager und Mitarbeiter

Thema des Monats Oktober 2010

Von Ch. Rugen HP und Dr.-Ing. L. Aldinger

#### **1. Situation:**

Die wirtschaftlichen Entwicklungen sind durch die Globalisierung der Waren-, Informations- und Finanzströme in ihrer Dynamik stark beeinflusst worden. Während früher Grenzen der Wirtschaftsregionen zwar Handels-Hemmnisse waren und den Austausch von Waren, Informationen und Finanzmittel eher erschwerten, haben sie aber auch dafür gesorgt, dass man sich einige Zeit vor negativen Entwicklungen schützen konnte und Zeit gewann, sich auf die Veränderungen einzustellen. Die Möglichkeiten der neuen digitalen Medien zum schnellen Informations-, Waren- und Finanzaustausches führen zu einer Beschleunigung der globalen Veränderungsprozesse und somit zu einer Reduzierung der Zeitspannen zur Reaktion auf diese Veränderungen. Die Folge sind Zwänge, die Situationsveränderungen schnell und sicher erkennen und dabei zielgerichtet und zuverlässig darauf reagieren zu können.

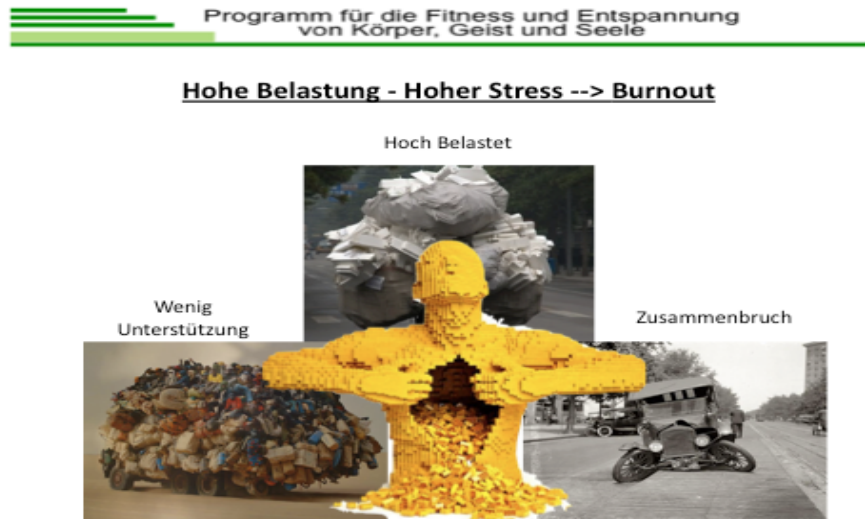
Dies verlangt permanent eine hohe Aufmerksamkeit und unermüdliche Anstrengungen, die Herausforderungen entschieden anzugehen. Folglich stehen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter ständig unter einem hohen Druck und sind vielen Stresssituationen ausgesetzt. Permanenter Stress führt aber nicht nur zu erhöhtem Blutdruck. Es entstehen auch Spannungen zwischen den Kollegen, die Schwierigkeiten haben, mit der emotionalen Belastung umzugehen. Die sonst übliche kollegiale Zusammenarbeit fängt an, sich zu verändern. Bei hoher Arbeitsbelastung versucht jeder zuerst einmal seine Aufgaben sorgfältig und fehlerfrei zu erledigen, denn in einer angespannten Arbeitsatmosphäre werden von den Vorgesetzten Fehler kaum noch als Chance für Verbesserung angesehen. Also muss man sich absichern und die Themen sorgfältig bearbeiten, die für ihn persönlich am wichtigsten sind. Die Unterstützung der Kollegen ist dann kaum noch machbar und der Teamgeist schwindet dahin. Die Belastung und der Stress erhöhen sich, so dass allmählich sich bei Führungskräften und Mitarbeitern Burnout-Symptome einstellen.

Die ersten Anzeichen sind Konzentrationsschwäche, Müdigkeit und eingeschränkte Leistungsfähigkeit sein. Früher hatte man das Gefühl, Bäume ausreißen zu können. Keine Herausforderung war zu hoch, keine Aufgabe nicht bewältigbar. Bis zu 16 Stunden am Tag arbeiten war kein Problem. Erfolg stellt sich ein und beflügelt noch mehr. Und jetzt: Man fühlt sich so erschöpft und ausgebrannt. Nichts macht mehr Spaß. Bei der Arbeit leidet die Effizienz und Effektivität. Die innerliche Kündigung beginnt.

Wird nichts unternommen, verschärft sich die Situation. Soziale Kontakte und Hobbys werden vernachlässigt. Psychosomatische Reaktionen können den Burnout begleiten. Der Vorgang mündet dann in Verzweiflung, Hoffnungslosigkeit, Depressionen bis hin zur Suizidgefahr. Auch das Gefühl, dass die eigenen Anstrengungen nicht von anderen anerkannt werden, liegt dem ganzen Burnout-Prozess zu Grunde.

Dabei spielen die Mitmenschen und das soziale Umfeld eine große Rolle bei der Stressbewältigung. J. Bauer, Leiter der Ambulanz der Psychosomatischen Medizin und Psychotherapie des Universitätsklinikum Freiburg, hebt die Neurobiologischen Aspekte des

Burnout-Syndroms hervor und verweist darauf, dass die Motivationssysteme des menschlichen Gehirns von der Beachtung, dem Interesse, der Zuwendung und der Sympathie anderer Menschen positiv beeinflusst werden. Soziale Ausgrenzung und Isolation verhindern, dass die aktivierenden Stoffe in unserem Gehirn bereitgestellt werden. In privaten Gesprächen tauchen Klagen auf, die folgenden Inhalt haben:



Meistens trifft der Burnout sehr engagierte, hoch motivierte Menschen, die aufopferungsvoll und pflichtbewusst alles geben – ob in der Freizeit oder im Beruf.

S.Langemak behauptet (Welt-online, 9.08.09), dass 70 Prozent aller Manager ausgebrannt sind: Keine Pausen, ständig unter Strom, zu viel Verantwortung und ein immer späterer Feierabend. Die deutschen Führungskräfte klagen zumindest versteckt über Burnout. In einer im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (in 2009) wurden 740 Manager befragt, und man kam zu ähnlichen Ergebnissen.

Dr. med. Mansmann, NaturaMed Vitalclinic, wagt die Aussage (Lifeline 09.11.2007), dass circa 1,6 Millionen Bundesbürger an chronischer Erschöpfung leiden.

## 2. Gegenmaßnahmen und Therapien:

Die Therapien sind so vielfältig wie die Symptome – neben der Vermittlung von Methoden zur Entspannungsverfahren und insbesondere auch Sport auf dem Programm. Aber auch umfassende Ansätze wie eine Gesunde Lebensführung werden postuliert und beinhalten Ansätze wie:

- Genügend Schlaf
- Ausreichend und regelmäßige körperliche Aktivität: täglicher Gesundheitsmarsch bei Tageslicht, Fahrrad, Schwimmen, Gymnastik, Gartenarbeit und vor allem Nordic Walking mit einer Geschwindigkeit von 6 bis 9 km/h mit zwei geeigneten Walking-Stöcken, um auch die obere Muskulatur an der Aktivität teilnehmen zu lassen. Dies ergibt 50% mehr Leistung bei 30% weniger Gelenkbelastung)
- Gesundes Nahrungsverhalten: viel Obst, Gemüse, Vollkornprodukte und sich ansonsten an die jedermann bekannten Ernährungsregeln halten.
- Regelmäßige Anwendung von Entspannungstechniken wie Autogenes Training, Yoga, Progressive Muskelrelaxation,
- Bewusste Freizeitgestaltung und sonstige Tätigkeiten außerhalb des Berufs.

- Kontakte und zwischenmenschliche Beziehungen pflegen



Bei erkennbarer Erkrankung hilft dann aber nur noch eine therapeutische Behandlung (wie z.B. Kuren, Beratungsgespräche, Psychotherapeutische Behandlung).

### 3. Aussichten:

Die bestehenden Turbulenzen und Unsicherheiten der wirtschaftlichen Entwicklungen lassen keine Besserung der Arbeits- und Lebensbelastung erwarten. Da immer mehr Führungskräfte und Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz fürchten, neigen folglich auch immer mehr dazu, über ihre persönliche Belastbarkeit hinaus zu arbeiten. Vorbildliche Betriebe machen sich immer mehr Gedanken über die Einführung eines Gesundheitsmanagementprogramms, das dem Burnout entgegenwirken soll.

Bekanntermaßen wirken regelmäßige Erholungspausen und innerbetriebliche Sportprogramme vorbeugend gegen den Burnout. Es werden bereits viele Seminare angeboten, in denen Arbeitnehmer lernen, was sie selbst gegen die Krankheitsentstehung tun können. Es stellt sich nun die Frage, ob dies ausreicht.

Wenn man nicht mehr gegen diese Entwicklung tut, werden sich die Verhältnisse zusehends verschlechtern. Dies wird wirtschaftliche Folgen haben, die in ihrer Tendenz bereits heute erkennbar sind:

Eine Studie in Deutschland (in 2003; 2.000 Männer und Frauen über 18 Jahre) zeigte, dass bereits 70 Prozent nur noch "Dienst nach Vorschrift" machen und 18 Prozent bereits innerlich gekündigt haben. **Nur noch 12% haben Freude an der Arbeit und am Beruf.**

Wenn man bedenkt, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Deutschland weder Rohstoffe noch günstige Kostenstrukturen waren, sondern engagierte und qualifizierte Mitarbeiter kann dies nur Angst vor der Zukunft machen (weiterer Stress). Wenn man bedenkt, dass in den USA- dem Land von Hire and Fire- 30 Prozent eine hohe emotionale Bindung an den Job haben und in Kanada und Israel ca.20 Prozent sich für ihren Job engagieren, ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit bedroht.

## 4. Neue Wege: Stressprävention in Beruf und Alltag

Nach Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise gab der Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW) bereits im Dezember 2009 fünf Tipps gegen den Burnout als Folge von lang anhaltenden Stressbelastungen:

- Tipps 1: Arbeit organisieren (Richtiges Zeitmanagement verhindert Zeitdruck)
- Tipps 2: Auszeiten nehmen (20 Minuten gezielte Entspannung pro Tag).
- Tipps 3: Ausgleich finden (Bewegung und frische Luft bauen Stress ab)
- Tipps 4: Ausgewogene Ernährung
- Tipps 5: Ausreichend schlafen

Diese Tipps sind Vorschläge, die in der Regel bekannt sind. Für Sicherheitskräfte, die auch in starken Belastungssituationen nicht versagen dürfen, reicht dies wohl nicht aus, denn vom ihrem Berufsverband sind folgende zusätzliche Maßnahmen zum Stressabbau und zur Stressvermeidung empfohlen worden:

1. Anpassung des Führungsstils
2. bessere Organisation der Teamarbeit
3. flexiblere Arbeitszeiten
4. Qualifizierungsmaßnahmen vor Einführung neuer Arbeitsverfahren
5. gesundheitsbezogene Arbeitsplatzgestaltung
6. Angebot von Mitarbeitergesprächen
7. Angebot von Entspannungskursen und Bewegungsmaßnahmen
8. Hilfsangebote zum Zeitmanagement

Das **EBZ-Beratungszentrum** geht hier noch einen Schritt weiter und empfiehlt, die Themen des Stressabbaus mit Methoden zur Stressreduzierung aus der Berufs- und Arbeitswelt zu kombinieren und bewusst in die Burnout-Bekämpfung einzubeziehen. Gleichzeitig sind für den betrieblichen Alltag die herkömmlichen Methoden zum Stressabbau in die operative Arbeit zu integrieren. Z.B. stehen Themen an, die in den Feldern

1. Arbeitsplatzgestaltung
2. Arbeitstechniken
3. Management-Methoden
4. Unternehmensstrategie (vor allem Vision und Mission)
5. Unternehmenskultur
6. operative Prozessoptimierungen

angesiedelt sind. Unter dem Gesichtspunkt hoher Effizienz, Effektivität und aber auch unter den Gesichtspunkten der neuesten Erkenntnisse der Neurobiologen und Psychologen sind bestehende Management- und Arbeitsmethoden zu verbessern oder neu zu entwickeln, um so Stress bereits bei der Entstehung zu hindern. So werden die Führungskräfte und Mitarbeiter robust den unbekanntem und neuen Herausforderungen begegnen können.



Das EBZ-Beratungszentrum hat in Zusammenarbeit mit Fitness-Experten und Experten auf dem Gebiet der Entspannung und der Ernährung ein Programm ausgearbeitet, die die bis dato noch getrennten Welten zusammenführt und so ein umfassendes und neuartiges "Fitness-Programm" anbieten zu können, das sowohl den Mitarbeitern als auch den Unternehmen bei der Arbeit und im Alltag Vorteile bringt. Die Verbesserung der Arbeitsmethoden dient der Stressprävention, die Methoden aus dem Bereich des Sport, helfen die Belastbarkeit zu erhöhen und die Methoden der Entspannungstechnik fördern zusätzlich den Stressabbau und den emotionalen Ausgleich.

Solche Modelle greifen aber nur dann, wenn sich die Führungskräfte und Mitarbeiter auf die neuen Wege begeben. Deshalb muss zuerst einmal informiert und Freude an den neuen Konzepten vermittelt werden.

Das umfassende Programm sieht anfänglich sogenannte Impuls-Seminare vor, bei denen man sich Anregungen holen und neue Methoden kennen lernen kann. Dabei stehen Spaß an den Kursen und an der Fitness des Körpers, des Geistes und der Seele vorne an, denn nur mit einer positiven Grundeinstellung führen Impulse zu Bewegung und Fitness in allen Bereichen. Je nach Interesse können sich dann an die Einführung in die Methoden weitere Workshops, Seminare oder Programme (individuell oder betriebspezifisch) anschließen. Hierbei wird Wert darauf gelegt, die Programme individuell anzupassen, so dass bestimmte Module zu einem spezifischen Paket gebündelt werden. Damit wird es möglich z.B. Schulungen anzubieten, die verstärkt auf die Methoden der Problem- und Konfliktlösung oder des Projektmanagements abzielen und Sport bzw. Entspannung vor allem zur Anreicherung der Kurse beinhalten. Auf der anderen Seite können Entspannungstechniken in den Vordergrund gestellt werden und durch einfache Methoden der Ideenfindung (Kreativitätstechniken) ergänzt werden.