



## **Burnout - erkennen und vermeiden**

Ihr neuer, unglaublich engagierter Vertriebsleiter erzielte in den ersten Monaten seiner Tätigkeit mit seinem Team sehr gute Umsatzsteigerungen und war kaum zu bremsen. Er sprühte nachgerade vor Energie, Fantasie und Tatendrang und eroberte in kürzester Zeit die Topposition in der Umsatztabelle.

Doch was ist heute los? Die Umsätze stagnieren, Ihr Vertriebsleiter jammert über seine unfähigen Mitarbeiter und, obwohl er häufig bis spät abends arbeitet, kommen keine neuen Ideen oder Impulse mehr von diesem ehemaligen "Top-Mitarbeiter".

Diese oder ähnliche Entwicklungen lassen sich immer wieder im Unternehmensalltag beobachten und Vorgesetzte wie auch die Personalverantwortlichen sehen sich häufig damit konfrontiert. Haben Sie dann auch schon einmal an Burnout gedacht? Da dieses Syndrom immer häufiger auftaucht und oft auch großen wirtschaftlichen Schaden anrichtet, möchten wir Ihnen in diesem JobLetter diese Krankheit, ihre typischen Symptome sowie ihren Verlauf vorstellen, aber auch Tipps zur Früherkennung und Prävention zur Hand geben.

### **Phasen des Krankheitsverlaufs:**

Ein Burnout-Syndrom entsteht nicht von heute auf morgen und ist nicht immer ganz eindeutig zu erkennen, weil es sich unterschiedlich entwickeln kann. Da sehr viele verschiedene Symptome, die auf einen beginnenden Burnout hinweisen, bekannt sind, möchten wir uns auf die wichtigsten und auch häufigsten Merkmale beschränken.

**Phase I:** Häufig steht zu Beginn dieser Erkrankung ein sehr hohes Engagement. Der Mitarbeiter ist extrem ehrgeizig, aktiv, stellt sich häufig in den Mittelpunkt, macht sich ‚unentbehrlich‘ und wird zum Teil auch von Kollegen und Vorgesetzten dafür gehalten. Häufig verzichtet er auf seine Erholungsphasen und Pausen. Wie der Name "Burnout" (ausgebrannt) schon besagt, hat der Mitarbeiter vor Ausbruch der ersten Symptome ein wahres Feuerwerk "abgebrannt". Er stellt seine eigenen Bedürfnisse hinten an, vernachlässigt sein soziales Umfeld und neigt nicht selten zu extremen Ablenkungsmanövern, wie z.B. starken Alkoholgenuss, überzogenen Internet- und Computeraktivitäten oder Fressattacken. Erste körperliche Symptome, wie Schlafstörungen, Konzentrationsschwächen oder Schwindel treten auf.

**Phase II:** Der Mitarbeiter ist im Arbeitsalltag häufig müde, schläft schlecht und zeigt zunehmend weniger Engagement und Arbeitsfreude. Das überdurchschnittliche Engagement und die Zuwendung zu Kunden und Kollegen kehren sich in ihr Gegenteil um, und der Mitarbeiter zieht sich zurück. Je nachdem, ob er bei sich selbst oder in seinem Umfeld die Ursache für seine Schwierigkeiten vermutet, neigt er zu unterschiedlichen Verhaltensweisen.

Gibt er eher sich selbst die ‚Schuld‘, wird er sich weiter zurückziehen, sein Arbeitspensum immer mehr steigern und sich von seinen Kollegen distanzieren. Macht er

sein Umfeld für seine Schwierigkeiten verantwortlich, treten häufig auch unmotivierte Wutausbrüche, ungerechtfertigte Vorwürfe oder destruktive Verhaltensweisen auf. Der Mitarbeiter rutscht zunehmend in ein depressives Verhalten ab, fängt an sich selbst zu kontrollieren, Strafen aufzuerlegen und greift häufig auch zu Tabletten oder Alkohol. Außerdem stellt er hohe Anforderungen an sein Umfeld, ist aber selber immer weniger konfliktbereit. Er zieht sich noch mehr von Kollegen und Kunden zurück, und auch in seinem Privatleben hat er mit immer mehr Problemen zu kämpfen.

**Phase III:** Die Lebensumstände des Mitarbeiters eskalieren zusehends und seine Schwierigkeiten bei der Erledigung seiner Aufgaben lassen sich immer weniger verbergen oder mit verharmlosenden Floskeln abtun. Mit den wachsenden Spannungen in Familie und Beruf schwinden auch die positiven Lebensziele des Betroffenen, der mehr und mehr Schuldgefühle entwickelt und zugleich sein Selbstwertgefühl verliert. Lebensfreude, Engagement und Kreativität scheinen unerreichbar fern zu liegen. Der Betroffene wird unsicher und desorientiert. Er kapselt sich total von seiner Umwelt ab, weshalb auch häufig eine Trennung im privaten Bereich erfolgt.

Spätestens jetzt wird der Mitarbeiter oft auch körperlich krank. Häufig treten auf: Infektionen infolge einer Schwäche des Immunsystems, Verspannungen, Kreislaufstörungen, Magengeschwüre, Tinnitus, Tabletten- oder Alkoholabhängigkeit oder sonstige Suchtverhalten. Im Endstadium der Krankheit rutscht der Betroffene oft in eine existenzielle Verzweiflung ab, die eine tiefe Depression hervorrufen und sogar zum Suizid führen kann.

Kennen Sie die Symptome des Burnout- Syndroms, dann sind Sie auch in der Lage, rechtzeitig einzugreifen. Dafür, wie Sie dieses sehr persönliche Thema bei einem Betroffenen angehen können, wollen wir Ihnen im Folgenden noch ein paar Tipps geben.

### **Auslöser für das Burnout- Syndrom und Gegenmaßnahmen:**

Persönliche Aspekte im Naturell des Mitarbeiters: Er

- strebt nach Perfektion und zeigt sich selten kompromissbereit.
- ist extrem ehrgeizig, ja fast schon erfolgssüchtig.
- ist aber auch sehr ängstlich, hat ein labiles Selbstwertgefühl und neigt zu zwanghaftem Verhalten.
- weist ein Helfersyndrom auf und versucht sein Selbstwertgefühl durch die Dankbarkeit von Hilfeempfängern zu stabilisieren.
- zeigt typische Symptome von (ADHS), ist also hyperaktiv, und tendiert deshalb generell zu einem Burnout.

Wenn Sie bei einem Mitarbeiter solche Symptome bemerken, empfehlen wir Ihnen erhöhte Wachsamkeit. Einerseits mögen Sie anfänglich vom Engagement und der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters profitieren, andererseits ist das Thema ‚Burnout‘ auf einer sehr persönlichen Ebene angesiedelt und deshalb immer mit sehr viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen anzusprechen, damit Ihre fürsorgliche Intervention nicht als persönlicher Angriff auf einen verdienten Mitarbeiter missverstanden wird. Sie können auch nicht automatisch davon ausgehen, dass er selbst seine Situation richtig einzuschätzen vermag. Manchmal reicht es schon, ihm positive Grenzen zu setzen und seinen Eifer in konstruktive Bahnen zu lenken. Anderenfalls machen Sie ihn darauf aufmerksam, wie selbstzerstörerisch sein Verhalten ist und bieten ihm Ihre Unterstützung an.

Aspekte im sozialen und organisatorischen Umfeld:

Häufig erhöht sich das Burnout-Risiko in folgenden Situationen:

- Wechsel des Arbeitsplatzes
- Wechsel des Vorgesetzten
- Berufs(wieder)einstieg

Vorbeugen können Sie hier mit guten Einarbeitungsprogrammen und Teambuilding-Maßnahmen.

- Je besser dem Mitarbeiter der Wechsel oder Einstieg gelingt, desto geringer ist die Burnout-Gefahr.
- Ziele und Zielvereinbarungen sind klar. Der Mitarbeiter hat eindeutige Vorgaben und tendiert nicht zu übertriebener Aktivität; sondern fühlt sich in seinem koordiniert arbeitenden Team integriert und wohl.
- Dem Mitarbeiter gelingt es nicht ausreichend, seine Arbeit als positiv zu erleben, weil es z.B. aus zeitlichen oder organisatorischen Gründen nicht möglich ist, sich im gewünschten Maße seinen Kunden zuzuwenden.
- Ein schlechtes Betriebsklima oder übermäßige Kontrolle am Arbeitsplatz können die Entstehung eines Burnout-Syndroms erheblich beschleunigen

Weitere Faktoren, auf die Sie leider keinen Einfluss haben, sind falsche Vorstellungen bezüglich Berufsstatus und Kompetenzen, die von Massenmedien verbreitet werden und dann zu einer Enttäuschung des Mitarbeiters führen.

Dies sind unserer Meinung nach die wichtigsten Aspekte, die Ihnen als Personalverantwortlicher vertraut sein sollten, um einen Burnout bei einem Ihrer Mitarbeiter erkennen und auch frühzeitig abwenden zu können. Wir empfehlen Ihnen einen offenen, vertrauensvollen Umgang mit Ihren Burnout-Kandidaten, die mit ihrer Krankheit Ihre Hilfe und Unterstützung benötigen, auch wenn sie selbst noch gar nicht zu dieser Einsicht gelangt sind.

**So paradox es auch klingt: Die besten Mitarbeiter von heute sind vielleicht schon morgen die vom Burnout betroffenen.**