

## Burn-out

### Wenn bei der Arbeit die Nacht hereinbricht

*Der Stress am Arbeitsplatz wird grösser, aus Gefordert-Sein wird Überforderung. Für die Betroffenen bricht Dunkelheit ins Leben, und auch volkswirtschaftlich fallen die Folgen – Absenzen, Personalfluktuation, Behandlungskosten – zunehmend ins Gewicht. Was tun?*

Deutlich über ein Drittel der Schweizer Arbeitnehmenden fühlt sich in einer Umfrage des Bundes aus dem Jahr 2010 gestresst, zehn Jahre früher waren es deutlich weniger (Zunahme von 26,6 auf 34,4 Prozent). Das Seco schätzt, dass sich die Kosten von Burn-out und Stress auf jährlich 4,2 Milliarden Franken summieren – eine gewaltige Summe. Burn-out und die Vorstufe davon sind nicht einzig Probleme der individuellen Gesundheit und des individuellen Leidens, es handelt sich hier um eine eigentliche Zivilisationskrankheit mit enormen volkswirtschaftlichen Auswirkungen. Diese zu erkennen und zu behandeln, ist aber nicht ganz einfach; zudem sind auch die nach wie vor feststellbaren Stigmatisierungstendenzen für eine effiziente Behandlung nicht eben hilfreich. Die Frage, ob Burn-out dasselbe wie eine Depression sei, mag einzelne Fachleute interessieren, ja sogar enervieren. Für die Betroffenen – und deren Umfeld – ist das Hereinbrechen der Dunkelheit in das eigene Leben, die gedrückte Stimmung, Kraft- und Lustlosigkeit, die Schlaf- und Appetitlosigkeit, die Dünnhäutigkeit, der soziale Rückzug und die oft unerklärliche Traurigkeit ein einschneidendes Lebensereignis, auf das sie meist völlig unvorbereitet sind. Entsprechend gross ist das Gefühl der Ohnmacht und der Hilflosigkeit, bei den Betroffenen und ebenso bei deren Familien und noch viel mehr bei den Arbeitgebenden und den Mitarbeitenden. Nicht selten sind es die Leistungstragenden eines Unternehmens, welche jahraus, jahrein zuverlässig und mit grossem – oft über grossem – Engagement zur völligen Zufriedenheit funktionierten, welche einsehen müssen, dass sie nicht mehr produktiv sind, nur noch Akten hin und her schieben, Sitzungen mit fadenscheinigen Begründungen sausen lassen, jeder Präsentation ausweichen und eigentlich nichts mehr auf die Reihe bringen – kurz: Die Nacht bricht unvorhergesehen über sie

herein, und es wird ihnen bewusst, dass es so nicht weitergehen kann. Sie müssen etwas unternehmen, und sie sind dabei völlig überfordert. Zum einen ist in dieser Phase jede Entscheidung – und geht es nur darum, im Laden das richtige Shampoo auszuwählen – beinahe unmöglich. Dazu kommt eine ganz grosse Fremdheit. Man ist sich selber völlig fremd, und es stellen sich gänzlich neue Fragen: Was ist mit mir eigentlich los, was denken meine Nächsten, wie kann so etwas mit mir geschehen, wie komme ich aus dieser Situation wieder heraus, brauche ich jetzt wirklich fremde Hilfe, und wo finde ich sie? Die Hilflosigkeit ist riesengross, und die Scham trägt auch nicht zu einer effizienten Problemlösung bei.

#### Was kann jeder Einzelne gegen Burn-out tun?

Bei der Prävention liegt vieles – aber längst nicht alles – am Individuum. Viele Verhaltensweisen sind klar als gesundheitsfördernd erwiesen: sich regelmässig bewegen, sich gesund ernähren, genügend Erholung, nicht rauchen, keine illegalen Suchtmittel konsumieren, Alkohol nur massvoll und als Genussmittel einnehmen. Ebenfalls wichtig sind genügend Erholung und Schlaf und eine ausgeglichene Lebensgestaltung mit genügend Freude, Sinn, eigenen Interessen und Zeit für Beziehungen. Gesundheitliche Veränderungen sollen möglichst frühzeitig erfasst werden – mittels regelmässiger Vorbeuge-Untersuchungen und Kontrollen von Risikofaktoren wie Blutdruck und Blutzucker. Ebenfalls hilfreich ist es, sich selber, den eigenen Körper und die psychische Verfassung ernst zu nehmen und Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Denn je früher sich eine Krankheit erfassen und behandeln lässt, desto erfolgreicher ist dies möglich.

Gerade bei seelischen Veränderungen gestaltet sich Früherfassung aber meist schwierig; Menschen mit Depressionen, Essstörungen oder Alkoholmissbrauch suchen oft erst Jahre nach Erkrankungsbeginn eine Behandlung auf. Schade, denn gerade hier würde sich mit früh einsetzenden Therapien viel Leiden vermeiden lassen, bei den Betroffenen wie bei ihren Angehörigen und auch in der Arbeitswelt.



**Samuel Rom**, Dr. phil. (geb. 1951), studierte an der Universität Zürich klinische Psychologie und bildete sich an der Harvard University und später als Managementcoach weiter. Seit 1984 in der Klinik Schützen Rheinfelden mit 100 Betten mit dem einzigartigen Klinik-im-Hotel-Konzept, seit 2002 CEO. Er setzt sich für das Thema Nachhaltigkeit und soziale Werte ein. Er ist seit 30 Jahren aktiv in der Berufspolitik, aktuell engagiert bei der Umsetzung der eigenverantwortlichen Tätigkeit der psychologischen PsychotherapeutInnen und für die BAG-Akzeptierung des Curriculums der klinischen PsychologInnen sowie Vorstandsmitglied des ZüPP und Schlichter in der FSP.

#### Spielt die Arbeit eine Rolle bei der Entstehung von Burn-out?

Das Konzept «Burn-out» bezieht sich explizit auf die Arbeitswelt. Diese hat sich in den letzten Jahren enorm verändert und spielt bei der Entstehung eine wesentliche Rolle. Als Risikofaktoren in der Arbeitswelt identifiziert wurde neben den zunehmenden Belastungen im Allgemeinen (neue technologische und zwischenmenschliche Anforderungen, wachsende Arbeitsgeschwindigkeit mit ständigen Unterbrechungen, die enormen Erwartungen von aussen und von innen, die vielen Kontakte zu ganz unterschiedlichen Menschen mit ihren sehr unterschiedlichen Ansprüchen) speziell auch die ständige Erreichbarkeit. Es kann aber nicht genug betont werden, dass auch eine mangelhafte Führungs-

## Burn-out

kompetenz der Vorgesetzten zum Entstehen von Burn-out ganz wesentlich beiträgt. Dies sagen nicht nur auf Soft Skills spezialisierte PsychologInnen, sondern diese Bemerkung kann auf der entsprechenden Website des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) – welches sich auf harte Fakten, zusammengestellt von betriebswirtschaftlich geschulten Wirtschaftsfachleuten, bezieht – nachgelesen werden.

### **Gute Führungsarbeit – auch zur Vermeidung von Burn-out**

Führungskräfte sind Vorgesetzte und müssen zusammen mit ihren Mitarbeitenden dafür sorgen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Das wichtigste ihnen übertragende Gut sind die Mitarbeitenden. Bedeutsam ist die sorgfältige Abstimmung der Potentiale und Qualifikationen mit den Anforderungen der Aufgaben und Funktionen, insbesondere sind Überforderungen und ebenso auch Unterforderungen zu vermeiden.

Die folgenden Einflüsse sind für einen erfolgreichen und gesundheitserhaltenden Arbeitsalltag entscheidend: Gibt es genügend Autonomie und Selbstgestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden, und nimmt sich der Vorgesetzte genügend Zeit für positive Rückmeldungen? Herrscht eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung? Können Erfolge gemeinsam gefeiert werden, und besteht eine Toleranz für einzelne Misserfolge, ohne dass die Verantwortung vom Vorgesetzten weggeschoben wird? Dies ist natürlich anspruchsvoll und droht im Strudel des Alltags unterzugehen. Aber der erfolgreiche Chef weiss, dass es gerade bei diesen Faktoren keine Unterlassungen erträgt. Die Loyalität und das – dosierte – Engagement aller Mitarbeitenden sind Schlüssel zum Erfolg! Ja, deshalb werden Chefs zu Vorgesetzten gemacht, und dafür bekommen sie Ansehen und höheren Lohn: weil sie sich nicht nur auf das Fachwissen berufen, sondern sich ganz speziell um die Förderung der Mitarbeitenden einsetzen sollen.

Dazu gehört auch das Sichern von Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit, das Fördern der Work-Life-Balance. Die Mittel dazu sind eine faire und realisti-

sche Verteilung der Arbeitslast, eine offene Kommunikation, ein zugewandtes Zuhören, das vertrauensvolle Delegieren und die Autonomieförderung genauso wie das frühzeitige Ansprechen von Problemen und Konflikten. Die Themen «Stress» und «Burn-out» müssen enttabuisiert werden. Und dennoch: Es kann bei aller Anstrengung niemand garantieren, dass Burn-out in jedem Fall verhindert werden kann. Die Nacht bricht manchmal ganz unerwartet herein.

### **Präventive Massnahmen durch die Arbeitgebenden**

Warum sollten Arbeitgebende etwas für Gesundheitsförderung und Prävention machen? Weil sie gesetzlich dazu verpflichtet sind, für ihre Arbeitnehmenden zu sorgen. Erste Prozesse von Burn-out-Betroffenen wurden bis vor Bundesgericht gezogen und Firmen zu Schadenersatzzahlungen verurteilt. Bedeutsamer sind vielleicht das Bestreben, Leiden zu minimieren, und das Wissen, dass der Betrieb dadurch wirtschaftlich effizienter wird, dank weniger Krankheitsabsenzen, höherer Mitarbeitermotivation und geringerer Personalfuktuation. Und weil der Betrieb dadurch als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt attraktiver wird und leichter neue Arbeitskräfte rekrutieren kann.

Was kann der Arbeitgeber für Prävention konkret unternehmen? Er kann – im Sinne einer betrieblichen Gesundheitsförderung – die individuelle Prophylaxe unterstützen, beispielsweise indem er mit betrieblichen Programmen Fitness, Entspannung, Stressbewältigung und Zeitmanagement fördert. Direkt prophylaktisch wirkt er, wenn er gesundes Verhalten unterstützt und entsprechende Arbeitsbedingungen schafft, mit Pausenregelungen, ergonomischen Arbeitsplätzen, einer fördernden Führungskultur und einem positiven, unterstützenden Arbeitsklima. Die zentrale Bedeutung kompetenter Führungsarbeit wurde oben beschrieben; die Unternehmensleitung ist dafür verantwortlich, dass diese umgesetzt wird, dies braucht neben der notwendigen Ausbildung auch genügend zeitliche Ressourcen.

Und eine ganz zentrale Rolle kommt dem Arbeitsumfeld in der Früherfas-

sung zu, denn oft sind Vorgesetzte und KollegInnen am Arbeitsplatz die Ersten, denen körperliche oder psychische Veränderungen auffallen. Sie können Betroffene darauf ansprechen und ihnen Mut machen, gesundheitliche Frühsymptome ernst zu nehmen sowie abklären und behandeln zu lassen. Der Arbeitgeber kann mithelfen, die problematische Zeit zwischen dem Auftreten von Symptomen und dem Behandlungsbeginn zu verkürzen – und damit die Prognose der Krankheit entscheidend zu verbessern. Die frühe Zusage, dass der Arbeitsplatz freigehalten und die Wiedereingliederung gefördert wird, ist eine grosse Entlastung, welche den Krankheitsverlauf ganz wesentlich verbessert. Die Aussicht, wieder arbeiten zu können, ist ein wesentlicher Beeinflussungs-Faktor für die Genesung.

### **Was ist gegen ein bestehendes Burn-out zu tun?**

Bei frühem Erkennen und leichteren gesundheitlichen Problemen reicht eine ambulante Behandlung bei einer psychotherapeutisch ausgebildeten Fachkraft – oft gemeinsam mit dem Hausarzt – aus. Zu Beginn einer Behandlung von Burn-out oder Erschöpfungsdepressionen steht die Situation am Arbeitsplatz in der Regel nicht im Zentrum; die Behandlung zielt dann primär auf den Abbau störender Krankheitssymptome wie Konzentrationsschwierigkeiten, Schlafstörungen, Energiemangel, den sozialen Rückzug, Dünnhäutigkeit und Pessimismus. Bei schweren Fällen ist ein drei- bis sechswöchiger Aufenthalt in einer spezialisierten Klinik mit einem umfassenden, auf Seele und Körper einwirkenden Behandlungsprogramm angezeigt. In jedem Fall sind aber auch die arbeitsplatz- und führungsbedingten Faktoren zu erkennen, anzusprechen und mit geeigneten Massnahmen anzugehen, eventuell auch mit aussenstehender Hilfe.

Soll die Nacht am Arbeitsplatz wieder dem Tag Platz machen, geht dies nur mit gemeinsamen Anstrengungen des Betroffenen mit den Menschen in seiner Umgebung – den Mitarbeitenden und ganz speziell den Vorgesetzten!

Samuel Rom