Dr. med. Dagmar Ruhwandl
Anti-Burnout-Beratung und Coaching

info@burnoutpraevention.de
www.burnoutpraevention.de

Dr. Dagmar Ruhwandl

Burnout-Syndrom: Achilles-Ferse der Leistungsträger

___„Hannawald am Ende“ titelte Sportbild im Mai 2004: Der noch im Vorjahr so erfolgreiche Skispringer hatte sich nach einer nervenzehrenden und erfolglosen Saison zur Burnout-Behandlung in eine Spezialklinik begeben und ließ dies durch seinen Manager verkünden. Nicht der erste Spitzensportler, der in der letzten Zeit mit einer persönlichen Krise an die Öffentlichkeit trat. Einige Monate zuvor hatten sich die Fußball-Profis Sebastian Deisler und Jan Simak mit ähnlichen Krisen zurückgezogen und in Behandlung begeben.

Burnout bei Führungskräften aus Wirtschaft und Industrie vollzieht sich meist weniger öffentlich. Für Betroffene und Unternehmen dennoch ein Schlag ins Gesicht und, zumindest zu Beginn, eine persönliche Katastrophe. Hochleistungssportler und Spitzenkräfte aus Wirtschaft und Industrie gehören zu den sogenannten High-Potentials: Ehrgeizige, engagierte und leistungsstarke Persönlichkeiten, häufig noch dazu im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehend. Noch hat sich kein vergleichbar bekannter Top-Manager offen zum Burnout-Syndrom bekannt. Aber die Dunkelziffer ist hoch. Und Manager leiden im Stillen. Wird Burnout zur Krankheit der Leistungsträger?

Manager-Krankheit Burnout

Durchschnittlich etwa 20 % – in manchen Branchen bis zu 50 % – aller Erwerbstätigen sind vom beruflichen „Ausbrennen“, der schwersten Form von Job-Stress, betroffen. Führungskräfte trifft es häufiger, schätzungsweise jeder 4. Manager brennt aus. Und sie sind Meister im Ignorieren: Zum Arzt geht’s frühestens Fünf nach Zwölf, Schwächen gibt es nicht. Außerdem werden sie immer gebraucht, fühlen sich unabkömmlich. Da muss man über Herzrasen und Schmerzen, über Schlaflosigkeit und Erschöpfung hinwegsehen.

Burnout-Häufigkeit nimmt zu

Durch die angespannte Weltwirtschaftslage, Restrukturierungswellen, sowie den durch Globalisierung verschärften internationalen Wettbewerb, nimmt Burnout zu. Aber auch die überbordende Informationsflut – man denke nur an die vielen Emails – ist Grund für die Zunahme der Stresserkrankung. Nach dem DAK-Gesundheitsreport nahm zwischen 1997 und 2002 die Zahl der Krankheitstage wegen psychischer Erkrankungen – bei insgesamt sinkendem Krankenstand – um 63 % zu.

Überzogene Vorstandsgehälter frustrieren vor allem hochmotivierte mittlere Führungskräfte und belasten das ohnehin angespannte Betriebsklima. „Deutsche Manager sind Europameister im Entlassen“ titelte kürzlich das Handelsblatt. In Europa ist es unter Spitzenmanagern vor allem in Deutschland üblich zuerst zu entlassen und danach am eigenen Salär zu kappen. Teamarbeit wird offiziell großgeschrieben – wenn es um Prämien und Incentives geht haben viele Leistungsträger den Eindruck, dass sich nur die den Kuchen teilen, die schon satt sein müssten.

Und Management wird immer schwieriger. Lassen sich z.B US-amerikanische Management-Modelle 1:1 auf deutsche Verhältnisse übertragen? Wie ist mit den Anforderungen, die die Öffnung nach Fernost mit sich bringt, umzugehen? Unsicherheiten belasten Führungskräfte, erhöhen die Verletzlichkeit und damit das Burnout-Risiko.

Das Business-Tabu Burnout lockert sich

Betroffene Leistungsträger bekennen sich zunehmend zur eigenen Burnout-Krise. Und: Ihre Arbeitgeber stehen immer öfter hinter ihnen. Der Deutsche Ski-Verband unterstützte Hannawald.

Dennoch leiden Manager meist noch alleine. Zum einen aus Scham, zum anderen, weil sie um ihre Reputation fürchten. Der Betroffene hat oft keine Kraft mehr, irgendetwas zu unternehmen.

Durch prominente Opfer wird das Burnout-Syndrom zunehmend „salonfähig“. Firmen bieten Anti-Burnout-Workshops an, in manchen Unternehmen sind sie für Führungskräfte jährliche Pflicht. Beim schwedischen Autohersteller Volvo geht man offen mit dem Problem Burnout um, nachdem man auch hier Ende der 90er Jahre einen Anstieg psychischer Erkrankungen feststellen musste. Schwerstbetroffenen bietet Volvo heute ein zwölfmonatiges Wiedereingliederungsprogramm unter ärztlicher und psychologischer Aufsicht. Seminare zum Thema „Burnout“ sind für alle Mitarbeiter Pflicht, Manager müssen regelmäßig an mehrtägigen Schulungen teilnehmen. In der ganzen Firma herrsche nun ein großes Bewusstsein für das Thema. Es sei völlig in Ordnung mit und über Mitarbeiter zu sprechen, die einen psychischen Zusammenbruch hatten – und natürlich auch darüber, wie das verhindert werden kann. Die dafür getätigten Investitionen des Unternehmens zahlen sich bereits aus und das sowohl im Wohlbefinden der Mitarbeiter, als auch finanziell. Das haben Depressionsforscher des Karolinska Instituts in Stockholm, herausgefunden. Denn alle Unternehmen in Schweden, die ein durchgreifendes Präventionsprogramm entwickelt haben, verzeichnen heute weniger Krankheitsfälle. Es dauert nach Einschätzung der Forscher gerade einmal vier Monate, bis sich derartige Investitionen für die Firma auszahlen.

„Der Mensch – immer im Fluss“ (japan.)

Oft wird Burnout zu spät erkannt

„Manchmal muss Ranklotzen sein“ – soviel steht fest. Können Sie sich nach einem harten Jahr in einem Urlaub richtig erholen und freuen Sie sich wieder auf neue Aufgaben, so besteht keine Burnout-Gefahr. Löst aber eine Stressphase die nächste ab, stimmt etwas nicht. Und kann sich der Erschöpfte in der Freizeit nicht mehr regenerieren, sollten die Alarmglocken läuten.

Beispiel Sven Hannawald: Der Skispringer hatte bereits in den vergangenen Wintern nach anstrengenden Wettkämpfen stets davon gesprochen, dass seine „Akkus leer“ seien, er abschalten müsse. „Ich will das Feuer in mir wieder finden“, begründete Hannawald. Er wolle seinem Körper die nötige Ruhe geben. Der Sportler machte Urlaub auf Mauritius, in der Dominikanischen Re-

publik und zuletzt auf Ibiza. Doch auch die Auszeiten führten nicht zur Besserung: Die typische Erschöpfung des Burnout-Syndroms in der 1. Phase.

Gereiztheit und Gleichgültigkeit bestimmen in der 2. Burnout-Phase das Berufs- und Privatleben. Gefühllosigkeit und Resignation kommen hinzu. Schließlich kommt es zu einer weitgehenden Kontaktvermeidung. Die Folge: In Meetings zeigen Betroffene kaum mehr Engagement, Telefonate oder persönliche Gespräche werden gekürzt oder ganz vermieden. Für Berufe, in denen man mit Menschen zu tun hat – zumal als Führungskraft – eine Katastrophe. Spätestens in dieser Phase sollte Kontakt zum Arzt aufgenommen werden, um eine Burnout-Erkrankung auszuschließen.

Denn nun ist der psychische und meist auch körperliche Zusammenbruch nicht mehr weit. In der 3. und letzten Phase des Burnout führt der Verlust von Selbstvertrauen zu mangelnden positiven Erlebnissen und schließlich zu Misserfolgen im Beruf. Die eigene Kompetenz wird in Frage gestellt, Leistungsfähigkeit und Produktivität nehmen rapide ab. Schließlich ist Arbeitsunfähigkeit, oft über Wochen und Monate, nicht mehr zu vermeiden.

Burnout-Tests: Nicht immer aussagekräftig

Kurztests zur Burnout-Diagnose sind kritisch zu betrachten. Natürlich: Manager wollen klare Fragen und klare Antworten. Aber machen wir uns nichts vor: Die Gründe für ein Ausbrennen sind nicht mit einer Handvoll Fragen zu erfassen. Jahrelange Überforderung muss sorgfältig analysiert werden. Daher finden Sie im anschließenden Kasten nur ein paar Fragen, um in sich hineinzuhören. Wenn die eine oder andere Frage sie berührt und nachhaltig bewegt, sollten Sie über eine Beratung nachdenken.

Ursachen für Burnout bei Führungskräften

Typische Arbeitsumstände in Führungspositionen begünstigen das Ausbrennen. Dazu gehören hohe Komplexität der Aufgaben, Zeitdruck, unklare Erfolgskriterien und hierarchischer „top-down"-Führungsstil. Auch ungenügende Handlungsspielräume, unkooperatives Betriebsklima und schlechte Arbeitsbedingungen sind Gründe, die das Ausbrennen bei Führungskräften begünstigen. Noch entscheidender als Arbeitsumstände wirken geringe persönliche Ressourcen auf das Entstehen von Burnout. Vor allem ungenügende Stressbewältigungsstrategien und unrealistische Erwartungen an die Führungsaufgabe sind dabei ausschlaggebend.

Unter Managern finden sich auch besonders Burnout-gefährdete Persönlichkeitstypen. So sind sogenannte „Typ-A-Manager", Menschen mit starken Rivalitätsgedanken, Ungeduld, dem ständigen Gefühl von Zeitdruck und hohem Leistungswillen, gefährdet. Wie Spitzensportler haben Burnout-betroffene Top-Manager enorm hohe Leistungsansprüche. Hier wie dort ist die starke, manchmal ins Selbstzerstörerische gehende Leistungsbereitschaft meist in der Jugend oder Kindheit geprägt worden. Leistung und erste Plätze allein führten zu Anerkennung, ohne permanente Höchstleistung kommt es zu keiner Zufriedenheit: Burnout kann sich so aus vergleichsweise kleinen Misserfolgen entwickeln.

Sehr gute Heilungschancen nach qualifizierter Diagnostik und Behandlung

Burnout hat, rechtzeitig behandelt, sehr gute Heilungschancen. Gute Aussichten für betroffene Manager!

Vor jeder Behandlung sollte allerdings die kompetente Diagnostik bei einem Psychiater oder Nervenarzt stehen. Denn: Die Gefahr ist nicht nur Burnout *rechtzeitig* sondern auch es *richtig* zu erkennen. Nicht jede Erschöpfung ist ein Burnout-Syndrom. Ärztlich ausgeschlossen werden müssen auch schwerwiegende körperliche und psychische Erkrankungen, wie beispielsweise eine Schilddrüsenfunktionsstörung oder eine Depression, die oft medikamentös behandelt werden müssen.

Bewährte Therapiemethoden sind zu empfehlen

Zu empfehlen sind wissenschaftlich fundierte und über viele Jahre erprobte Therapieverfahren. Zu den bewährten Präventionsmaßnahmen gehören die verbreiteten Entspannungsverfahren des Autogenen Trainings und der Progressiven Muskelrelaxation. Sie eignen sich besonders für die Stress-Prophylaxe im Job, da diese Verfahren in einer Kurzform nur wenige Minuten Übungszeit am Tag voraussetzen

Ist ein Burnout-Syndrom erst einmal voll entwickelt, ist der Ausgebrannte schon arbeitsunfähig oder kurz davor, muss eine eingehendere Behandlung erfolgen. Erprobt und bewährt sind hier z.B. die Verfahren der verhaltenstherapeutischen und tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie. Ausbildung und Qualifikation der Therapeuten entsprechen hohen Standards, die Therapiemethoden haben sich über Jahrzehnte als wirksam erwiesen. Anders als sogenannte alternative Heilmethoden, bei denen zum Teil dieser Nachweis noch aussteht, werden diese Therapieverfahren daher auch von Krankenversicherungen bezahlt. Beachten sollte man allerdings, dass Burnout auch Erfahrung mit Unternehmensstrukturen und Arbeitspsychologie voraussetzt. Der Therapeut sollte nach seinen Erfahrungen in diesem Bereich gefragt werden. Coaches beschäftigen sich mit genau dieser Problematik. Allerdings gibt es keine klaren Ausbildungsstandards und psychologische Kenntnisse bei der Behandlung sind sehr unterschiedlich. Beachten Sie: Jeder kann sich Coach nennen.

Gibt es ein Zurück in den „alten" Job?

Viele betroffene Top-Manager haben Angst sich ihre Burnout-Erkrankung einzugestehen, weil sie fürchten, anschließend nicht mehr in ihren Beruf zurückkehren zu können. Das ist zwar nicht ganz ausgeschlossen, aber viel seltener als häufig angenommen. Burnout-Berater geben eine Rate von über 90 % Berufsrückkehrern an. Abhängig ist dies aber immer vom Stadium der Burnout-Krise. Die Devise lautet: je früher mit der Behandlung begonnen wird, desto größer sind die Chancen. Ist erst einmal völlige Leistungsunfähigkeit über Wochen und Monate erreicht, sind auch die negativen Erfahrungen tief eingegraben, dann wird oft ein Jobwechsel empfohlen. Aber auch hier reicht es meist, die Firma zu wechseln. Statistiken zeigen, dass eine Umschulung oder ein Branchenwechsel nach erfolgreicher Behandlung in den seltensten Fällen notwendig ist.

Die Autorin

Dr. Dagmar Ruhwandl ist Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie in München. Sie behandelt und coacht Führungskräfte mit beruflich bedingten Stresserkrankungen und berät Firmen und Institutionen im gesamten deutschsprachigen Raum zum Thema Burnoutprävention. Als Lehrbeauftragte der Technischen Universität München trainiert sie Studenten zum Schutz vor beruflicher Überlastung und ist als Autorin für wirtschaftliche und medizinische Fachpublikationen tätig. Ihr Seminar „Burnoutprävention und Entspannungstraining" wurde von der Süddeutschen Zeitung in der Rubrik „Bildung und Beruf" mit einer hervorragenden Seminarkritik ausgezeichnet.