

# Burnout - Zeitbombe oder Luftnummer?

Persönliche Strategien und betriebliches Gesundheitsmanagement

Bearbeitet von  
Andreas Hillert

1. Auflage 2014. Buch. 144 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 7945 3042 7  
Format (B x L): 16,5 x 24 cm

[Weitere Fachgebiete > Medizin > Human-Medizin, Gesundheitswesen > Public Health, Gesundheitsökonomie, Gesundheitspolitik](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## **8 Häufig gestellte Fragen zum Themenkomplex »Burnout und seelische Gesundheit in der Arbeitswelt«**

### **1. Woran ich erkenne, ob ein Mitarbeiter Burnout hat bzw. Burnoutgefährdet ist?**

Das ist die Frage, die mich als Autor dem (eigenen) Burnout näher bringt! Wie im Text ausführlich (und hoffentlich nachvollziehbar) dargelegt, ist Burnout nicht definiert und mangels klarer Kriterien und interindividuell divergierender Konnotationen auch nicht definierbar. Wenn, dann lässt sich Burnout als ein vom sich betroffen (oder auch nicht-betroffen) fühlenden Subjekt selbst definiertes Phänomen – also als »Selbstkonzept« – definieren. Hinter all diesen Definitions-Klimmzügen steht in der Regel ein Mensch, der sich in seiner Arbeits- bzw. Lebenssituation überlastet fühlt, dessen Belastungen, Ansprüche und Möglichkeiten dissonant sind und dessen Lebensqualität in diesem Spannungsfeld reduziert ist. Ob hinter dem Burnout-Erleben ein die Kriterien einer seelischen Erkrankung (bzw. Störung) erfüllender Zustand steht, ist im beruflichen Miteinander oftmals nicht zu entscheiden – und meist (von Extremfällen abgesehen) nur bedingt relevant. Wenn ein angemessener Austausch über die vom Individuum erlebten Belastungen gelingt, ist in jedem Fall viel gewonnen!

### **2. Woran erkenne ich, ob ein Mitarbeiter überlastet ist und bei ihm eine erhöhte Gefahr besteht, psychisch zu erkranken?**

Entweder sieht man es den Betroffenen auf mehrere Meter Entfernung an ... oder auch nicht. Und meist liegt die Wahrheit irgendwo dazwischen. Als Vorgesetzter sind Sie grundsätzlich in einer Position, die bedingt, dass Mitarbeiter, auch wenn ein gewissermaßen freundschaftliches Verhältnis besteht, Ihnen gegenüber zurückhaltend sein werden, zumal wenn es um die Thematisierung von Aspekten geht, die ihnen potenziell – etwa im Rahmen von Beurteilungen – zum Nachteil gereichen könnten. Reduzierte Belastbarkeit ist in unserer Leistungsgesellschaft ein zentraler Problemaspekt. Wenn die betreffenden Mitarbeiter Vertrauen zu Ihnen haben, werden sie im Zweifel Aspekte ihres Überlastungserlebens mit Ihnen kommunizieren, wenn kein Vertrauen besteht, dann nicht. Hinsichtlich des tatsächlichen Risikos, z. B. psychisch zu erkranken, sagt die Antwort Ihres vertrauensvollen Mitarbeiters allerdings

nur bedingt etwas aus. Für den Fall, dass sie oder er sich als ausgebrannt bzw. diesbezüglich akut gefährdet erlebt – potenziell gefährdet sind wir mehr oder weniger alle –, müssen viele Fragen gestellt werden: Ist es ein akuter oder ein Dauer-Zustand, seit wann besteht dieser Zustand, wie war es vorher, welche Belastungsfaktoren, zumal in der Arbeit, erlebt der Betroffene als besonders gewichtig ... und schon sind Sie mitten in einem Gespräch und auf dem Weg, substantiell etwas für die Lösung des Problems, wo immer genau dessen Wurzeln liegen, zu tun!

### **3. Wenn ein Mitarbeiter weit mehr arbeitet als andere, muss ich mir dann Sorgen machen? Und wie gehe ich mit diesem Mitarbeiter um?**

Wie wir nicht zuletzt aus dem Gratifikationskrisen-Modell wissen: Solange die Belastungen durch Gratifikationen aufgewogen werden und sich ein Mitarbeiter regelrecht im »Flow« befindet, so lange können wird (fast) unbegrenzt arbeiten. Und viele tun es auch. Die Diagnose »Workaholic« ist angesichts dessen zunächst einmal daneben bzw. ungerechtfertigt. Letztlich kann in einer entsprechenden Tätigkeit nicht mehr und nicht weniger als der vital erlebte Sinn des Lebens liegen. Daten, wonach es per se gesundheitsgefährdend sei, wenn ein Mensch mehr als 40 Stunden die Woche erfüllt tätig ist, gibt es nicht (körperlich schwere Arbeiten und Arbeiten unter Extrembedingungen ausgenommen). Für den Moment sind diese Menschen fast zu beneiden, sie leben, und wie. Andererseits hat Leben natürlich auch eine mittel- und langfristige zeitliche Dimension. Insofern ist die Frage »Was wäre, wenn der Betrieb morgen pleite macht und Sie die Arbeit verlieren, natürlich ist das nur ein Gedankenspiel, aber als fürsorglich denkender Vorgesetzter interessiert mich das auch ...« gelegentlich indiziert – und wenn der Befragte Ihnen die Frage unmittelbar zurückgibt, ist das bedenkenswert. Hintergrund ist zum einen der, dass kein Flow ewig hält und kein beruflicher Erfolg, mag er noch so sensationell, gewinn- und medienräftig sein, ein erfülltes, zumindest aber ein stabiles (bzw. stabilisierendes) Privatleben ersetzt. Das Leben verzeiht nicht, wenn man bestimmte Schritte, die in jeweiligen Lebensphasen unternommen werden müssen, versäumt, vom ersten Kuss bis zu den eigenen Kindern. Grundsätzlich besteht natürlich die Möglichkeit, sich gegen eines von beiden und auch gegen beides als Option des eigenen Lebens zu entscheiden. Dann aber idealerweise als dezidierte, bewusst getroffene Entscheidung, nicht im Sinne von »und dann war es zu spät, um ...«. Gerade Menschen, die sozial weniger stabil eingebunden sind und, wie auch immer, ein weniger starkes Selbstwertgefühl u. a. durch Erfolg in der Arbeit kompensieren, neigen dazu, in dieser Dynamik auf- und dann langfristig unterzugehen. Etwa der oder die leitende Angestellte, die mit 42 Jahren depressiv einbrechen, weil beruflicher Erfolg dann doch nicht alles, Einsamkeit ein schweres Brot und das Fehlen eigener Kinder eine Tragödie sein kann.

Wir waren bei der Was-wäre-wenn-Frage. Eine Teilantwort darauf sollte oder könnte im Idealfall im privaten sozialen Netz liegen (»mein Mann/meine Frau steht in jedem Fall zu mir, wir werden dann schon ...«). Die andere Hälfte der angemessenen Antwort liegt in beruflichen Netzwerken – auch jenseits des bzw. Ihres Betriebes (was ein Tabu-Thema in entsprechend nazistisch akzentuierten Institutionen sein kann, die sich als Marktführer oder sonst wie herausgehobene Organisation über jeden Vergleich erhaben fühlen). Würden Sie gerne hören bzw. wissen, dass Ihr in seiner Arbeit aufgehender Mitarbeiter auf die Frage charmant antwortet: »In diesem Fall, da würde ich meinen Freund XY anrufen, der arbeitet bei (der Konkurrenzfirma) und wenn es dort nichts gibt, dann ... Ich bin sicher, dass ich so oder so kurzfristig eine neue Stelle hätte. Natürlich habe ich mich auch zwischenzeitlich einmal woanders beworben, man muss doch wissen, wie sein Marktwert ist!« Selbstverständlich würde Ihnen ein souveräner und angesichts dessen zumeist resilienter Mitarbeiter so nicht antworten. Angesichts einer unsicheren Welt und Arbeitgebern, die von den Mitarbeitern vor allem Flexibilität und Einsatzwillen fordern, sollten die letztgenannten Tugenden nicht über den eigenen Betrieb hinausgehen!? De facto heißt das umgekehrt: Je gesünder und souveräner Mitarbeiter sind, umso schneller sind sie, wenn es nachdrücklich hakt, bei der Konkurrenz oder selbstständig. Und weil sie so souverän sind, würden sie Ihnen das erst dann mitteilen, wenn die Entscheidung gefallen ist.

Im Sinne der Ausgangsfrage erheblich problematischer sind Mitarbeiter, die auf die Was-wäre-wenn-Frage keine oder nur eine lapidar-ausweichende Antworten geben und spürbar wird, dass sie keine weitergehenden Perspektiven haben. Auch wenn es in Hochglanzbroschüren anders klingt und man natürlich jedem Mitarbeiter zu einer ausgewogenen Work-Live-Balance verhelfen will: Wenn Sie dies tun, dann emanzipieren Sie gegebenenfalls einen Mitarbeiter zu etwas, was, wenn es funktioniert, seine Arbeitsleistung zumindest kurzfristig reduziert, ohne Gewähr dafür, dass Sie langfristig mehr oder überhaupt noch etwas von diesem Mitarbeiter haben. Gute Vorgesetzte, die Burnout-Prophylaxe ihrer Mitarbeiter ernst nehmen, müssen möglicherweise gerade die Guten loslassen können. – Das klang in den Werbebroschüren diverser Gesundheitsanbieter anders, »langfristig für das Unternehmen sichern ...«? Sicher, aber die leben ja auch davon, Ihnen ihre Dienste zu verkaufen. Es gibt keine halbe Emanzipation zum gesundheitsbewussten Mitarbeiter, sondern entweder Alibiangebote oder aber Entwicklungsprozesse, die, so positiv sie sind, zwangsläufig auch die Autonomie der Betroffenen erhöhen. Und wie diese ihre Autonomie nutzen, ist ... eben autonom. Welche Lösungsvorschläge ich dafür habe? Wer ist denn der Vorgesetzte des betreffenden Mitarbeiters und die Führungskraft? Sie!