

# Entflammt & ausgebrannt

## BURNOUT.

Jeder Neunte ist gefährdet. Tendenz: steigend. Wie Sie die Gefahr erkennen. Und: Was Sie dagegen tun können!

**S**ie ist der Typ Powerfrau. Hat einen Top-Job in einem großen Telekommunikationsunternehmen, zwei Kinder und ihren Ehemann. Scheinbar mühelos schafft sie den Spagat zwischen ihren 25 Mitarbeitern und der Familie. Andrea Hofbauer\*, Teamleiterin für Customer Care bei einem großen heimischen Mobilfunkbetreiber, ist eine der Besten. Doch was sich vor einem halben Jahr anbahnte, ahnten selbst die engsten Kollegen nicht. Ein Arbeitstag von 13 Stunden war Usus, in der Nacht wälzten sich die Projekte weiter durch ihren Kopf. Tagsüber trieb die Managerin ihre Mitarbeiter an, motivierte, riss sie mit. Selbst wenn die 38-Jährige schon den Mantel angezogen hatte und am Sprung nachhause war, war sie nicht zimperlich, wenn je-



**STRESS.** Wer Warnsignale des Körpers übergeht, brennt aus.

\*Name von der Redaktion geändert

mand schnell noch etwas von ihr brauchte.

**Zusammenbruch.** Tagsüber im Totaleinsatz – irgendwann fand Hofbauer auch in ihrem Bett keine Ruhe mehr. Immer wiederkehrende Panikattacken mit Herzrasen und massiver Atemnot gehörten für die 38-Jährige bald zur Nacht wie die Dunkelheit. „Ich habe alles abgetan. Dachte, ich wäre bloß erschöpft und urlaubsreif.“

Vergangenen Dezember eskalierte die Situation: Bei einem Meeting erklärten die Geschäftsführer, dass das gesamte Team so unzufrieden war wie noch nie. Obwohl ihr niemand Schuld gab, zweifelte Hofbauer plötzlich am Sinn ihres Wirkens. „Ich habe mich stets für mein Team aufgegeben, habe alles gegeben. Und das war der Dank...“ Nachts wurden die Panikattacken immer ärger. „Ich stellte mein gesamtes Leben in Frage, meine Position, meine Werte, mich selbst.“ Am nächsten Morgen hatte sie keine Kraft mehr, einen Schritt zu tun. Keine Kraft mehr, zu sprechen oder einen simplen Handgriff für den Alltag zu tun. Rien ne va plus – nichts ging mehr. Diagnose: Burnout. Die Folge: zwei Monate Krankenstand.

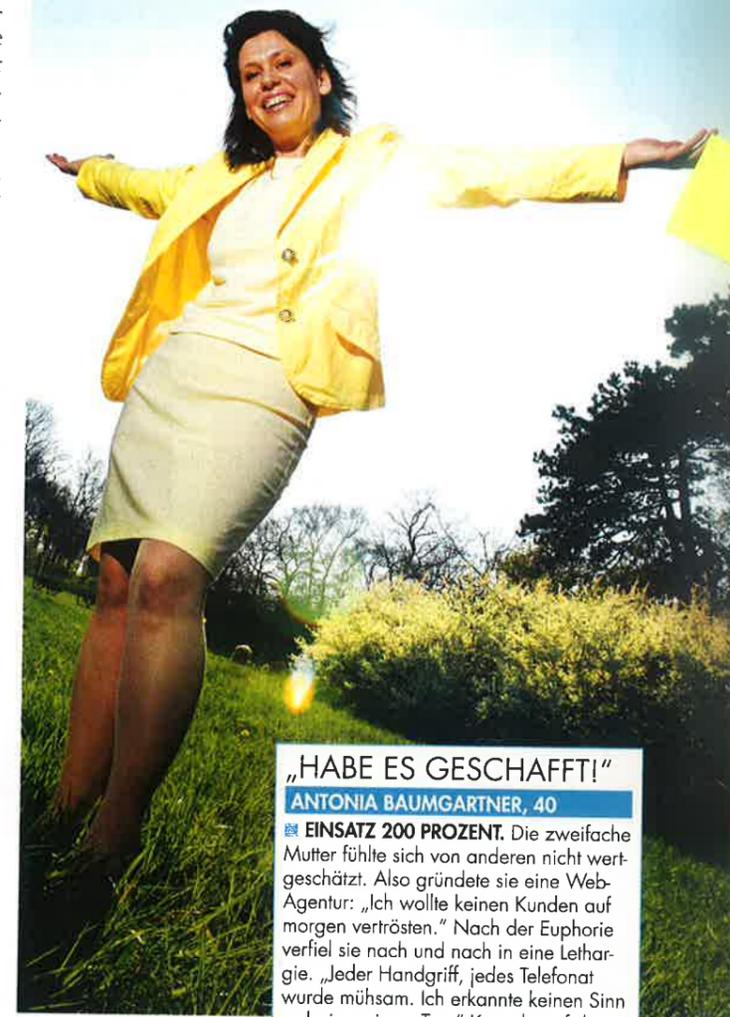
**Jeder Neunte betroffen.** Burnout ist ein Zustand der totalen Erschöpfung und gekoppelt

mit Depressionen und psychosomatischen Beschwerden wie stressbedingten Magen- oder Kopfschmerzen, Verdauungs- oder Schlafstörungen. Arbeitsmediziner gehen davon aus, dass heute jeder Neunte von Burnout betroffen ist. Das war nicht immer so: Neue Studien alarmieren, dass sich die Zahl der psychisch bedingten Krankenstände in den letzten 15 Jahren verdoppelt hat. Lange galt das Burnout-Syndrom als Mangerkrankheit. De facto aber reicht die Bandbreite der Betroffenen heute quer durch alle Berufsgruppen.

Lisa Tomaschek vom IBOS Institut für Burnout und Stressmanagement in Wien: „Bevorzugt trifft es den Sozial- und Gesundheitsbereich wie Krankenschwestern, Ärzte, Turnusärzte oder Lehrer. Genauso Manager, Unternehmens- und IT-Berater und Selbständige. Regelrecht gezüchtet werden Burnout-Kandidaten in den Werbeagenturen.“ Auch Hausfrauen und Mütter hat Tomaschek in Behandlung. „Viele Frauen wollen alles bis zur Perfektion unter einen Hut bekommen. Wer dabei auf sich selbst vergisst, brennt aus.“

**Ursachen.** Jene, die sich mit vollem Engagement in ihre Sache knien – oder dies aufgrund des enormen Drucks von außen tun müssen –, sind besonders gefährdet. Die Ursachen für Burnout liegen aber nie im Übereifer der Person allein: „Mit schuld sind immer die Rahmenbedingungen. Zum Beispiel wenn keine genaue Jobbeschreibung vorliegt und man aufgrund des Personalmangels plötzlich zum ‚Mädchen für alles‘ mutiert. Problematisch ist auch, wenn Ziele und Sinn der Arbeit nicht klar sind oder der Vorgesetzte nie ein Feedback gibt.“

Einerseits Segen, andererseits ein Fluch sind die flexiblen Arbeitszeiten: Die Grenzen zwischen Wohnzimmer und Büro verfließen, auch am Wochenende klingelt immer wieder mal das Firmenhandy. Am Abend kurz noch E-Mails checken, immer auf Abruf sein – das bedeutet ständige Alarmbereitschaft, die keine Erholungs-



## „HABE ES GESCHAFFT!“

**ANTONIA BAUMGARTNER, 40**

**EINSATZ 200 PROZENT.** Die zweifache Mutter fühlte sich von anderen nicht wertgeschätzt. Also gründete sie eine Web-Agentur: „Ich wollte keinen Kunden auf morgen vertrösten.“ Nach der Euphorie verfiel sie nach und nach in eine Lethargie. „Jeder Handgriff, jedes Telefonat wurde mühsam. Ich erkannte keinen Sinn mehr in meinem Tun.“ Kurz darauf der dramatische Zusammenbruch.

**BEWÄLTIGT.** Mit der Hilfe ihres Mannes krepelte sie ihr Leben komplett um. Heute sagt sie öfters nein: „Eine Haltung, an die sich jeder nun gewöhnen muss!“

phasen erlaubt. In vielen Branchen wird immer mehr Unmenschliches von den Mitarbeitern abverlangt. Psychotherapeutin Rotraud Perner vom Institut für Stressprophylaxe berichtet von einem Krankenhaus, in dem ein Primararzt dauerhaft die Mittagspause abgeschafft hat. „Das sind Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz, die strafbar sind.“ Ganz zu schweigen von den möglichen fatalen Folgen für Patienten. Ein weiteres Beispiel ist das Pflegepersonal, das wegen Unterbesetzung mehrere Nächte durcharbeitet und oft Aufgaben übernimmt, die seinen Kompetenzbereich überschreiten.

**Breakdown in sechs Schritten.** Burnout kommt jedoch nicht über Nacht, sondern verläuft grob in sechs Phasen (siehe *Kasten links*). Am Anfang steht

der volle Einsatz für den Job. „Antrieb ist der Wunsch oder Druck, sich selbst zu beweisen. Die Messlatte liegt dabei sehr hoch“, sagt Perner. Ein Anspruch, der durch das Betriebsklima, den Chef oder die Teamkultur oft noch bestätigt wird. „Problematisch ist, dass Chefs sich aufgrund des immensen Drucks oft selbst nicht mehr spüren. Das geben sie an die Mitarbeiter weiter. So kann ein ganzes Team vom Burnout-Syndrom betroffen sein.“

Typische Merkmale des fortgeschrittenen Burnout-Stadiums: ein permanent zynisches bis aggressives Klima. Zu diesem Zeitpunkt ist die Selbstwahrnehmung bereits ver-

## BURNOUT-PHASEN

### STUFE 6

Körperlicher und seelischer Zusammenbruch

### STUFE 5

Gefühl der inneren Leere

### STUFE 4

Frustration und Zynismus

### STUFE 3

Kampf an allen Fronten

### STUFE 2

Schlafstörungen, erste Fehler schleichen sich ein. Signale des Körpers werden ignoriert.

### STUFE 1

Voller Einsatz, volle Leistung. Burnout-Gefahr!

