

Ausgebrannt und ausgemustert

Wegen zu großen Drucks leiden immer mehr Mitarbeiter am Burn-out-Syndrom. Ausgebrannte Mitarbeiter kosten die Unternehmen allerdings Millionensummen.



Der Schaden geht in die Millionen: "Zweieinhalb Jahresgehälter kostet es ein Unternehmen, wenn einer seiner Topmanager an Burn-out erkrankt und nicht mehr arbeiten kann", sagt die Personalmanagement-Forscherin Ruth Stock-Homburg. Das habe kürzlich eine Studie von US-Wissenschaftlern ergeben. Die direkten Kosten sind leicht zu schätzen: Kandidaten für die Nachfolge müssen gesucht und getestet werden, dazu kommt die Einarbeitungsphase des neuen Alpha-Tiers

Doch kaum weniger ins Geld geht der indirekte Schaden: Der Produktivitätsverlust in der Phase ohne die leitende Hand eines Chefs. "Die Mitarbeiter spüren, wenn sie führungslos sind", sagt Stock-Homburg, "sie sind bei der Arbeit dann gehemmt, manchmal sogar wie gelähmt." Wissenschaftliche Studien hätten gezeigt, dass **dies tatsächlich einen deutlichen Einfluss auf die Leistungen eines ganzen Unternehmens haben könne**, so die Professorin der TU Darmstadt.

Doch Burn-out ist längst keine Managerkrankheit mehr – und war sie eigentlich auch nie. Denn es trifft alle – den Vorstandsvorsitzenden genauso wie den Sachbearbeiter. Inzwischen sind psychische Überlastungen zur häufigsten Ursache für Arbeitsausfälle geworden. Die Zahl der Fehltag, die auf Burn-out und Co. zurückzuführen sind, **stieg zuletzt in weniger als zehn Jahren um 70 Prozent**. Lag ihr Anteil an allen Fehltagen vor 35 Jahren noch bei rund zwei Prozent, so sind es heute schon zehn, wie die Berliner Gesundheitsberatung UBGM kürzlich errechnete. Woher kommt die Überforderung, und warum erkranken immer mehr daran? Was können Chefs tun, **um gefährdeten Mitarbeitern rechtzeitig zu helfen**? Mit der Zahl der Kranken ist auch die der Wissenschaftler gestiegen, die nach Antworten auf diese Fragen suchen – darunter nicht nur Psychologen und Mediziner, sondern auch immer mehr Wirtschaftswissenschaftler. "Die Zahl der Studien hat sich in zehn Jahren verdoppelt", sagt Claude Fernet von der kanadischen Universität Quebec.

Ausgebrannt und ausgemustert

- **Das Burnout-Syndrom**
- **Phasen und Verlauf**
- **Ursachen und Vorsorge**

Unter dem Begriff Burnout-Syndrom wird nach einer Phase des sehr engagierten Arbeitens ein Zustand schwerer psychischer Erschöpfung verstanden, der sich auf vielfältige Weise äußert: emotionale Erschöpfung und Kraftlosigkeit, Apathie, Depressionen und sogar Aggressionen können am Ende einer meist über längere Zeit andauernden Entwicklung stehen.

Abzugrenzen ist das Burnout-Syndrom von einer echten Depression: Im Gegensatz zu einer reinen Depression sind Menschen mit Burnout emotional ansprechbar. Darum ist ein an Burnout erkrankter Mensch auch gut behandelbar — zumeist auch ohne den Einsatz von Medikamenten. Geht das Erschöpfungssyndrom jedoch in eine Depression über, muss häufig eine Medikamentengabe erfolgen.

Zusammen mit einem Forscherteam von der John Molson Business School in Montreal ist er kürzlich der Frage nachgegangen, welche Arbeitnehmer eines Kollegiums besonders gefährdet sind, an Erschöpfungskrankheiten zu leiden. Dafür fragten sie rund 400 Mitarbeiter einer kanadischen Hochschule über ihr Gefühlsleben aus – darunter viele Professoren und Dozenten, aber auch Mitarbeiter der Universitätsverwaltung.

Das Ergebnis, das die Forscher kürzlich im renommierten *Journal of Organizational Behavior* veröffentlichten, zeigt: Es sind vor allem zwei Faktoren, die einen Arbeitnehmer vor Burn-out schützen – ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und eine sogenannte intrinsische Motivation zu arbeiten. Die liegt dann vor, wenn man sich nicht zum Arbeiten gezwungen fühlt, sondern es der ureigene Wunsch ist, gute Leistungen abzuliefern und zu den Zielen der Firma beizutragen. Die entscheidenden Fragen dabei: Will ich es selbst? Oder hasse ich es, muss es aber tun, weil mir sonst Ärger droht?

Viele Burn-out-Forscher diagnostizieren, dass immer weniger Arbeitnehmer ihren Job aus intrinsischen Motiven wählen – ein Hauptgrund für die steigende Zahl an Burn-out-Kranken. Geld, Macht und Prestige seien heute für viele der wichtigere Antrieb, schreibt etwa die österreichische Betriebswirtin Lisbeth Jerich in ihrem Buch *Burnout: Ausdruck der Entfremdung*. Dabei bleibe die wahre Selbstverwirklichung dann auf der Strecke.

Dazu kommt der **Druck in der Arbeitswelt**, der immer mehr zunimmt, weil der Arbeitsplatz bedroht ist und der Wettbewerb härter wird. Und weil die Chefs immer mehr verlangen. Wenn Ruth Stock-Homburg für ihre Forschung Interviews mit Unternehmensvorständen macht, dann hört sie jedes Mal neue Begründungen, warum diese meinen, von ihren Mitarbeitern gerade jetzt noch ein bisschen mehr verlangen zu können.

Ausgebrannt und ausgemustert

Ihr Fazit dabei: Egal, wie es der Wirtschaft gerade gehe – der Druck auf die Mitarbeiter, immer mehr und mehr zu leisten, steige eigentlich immer. "In der Boom-Phase vor vier Jahren musste der Kampf um die Spitze gewonnen werden", zählt Stock-Homburg auf, "in der Krise musste dann das Unternehmen gerettet werden, und heute darf der Aufschwung nicht verschlafen werden."

Doch der Weg führt in eine Sackgasse, schließlich leisten entspanntere Mitarbeiter auf Dauer mehr. "Wir Forscher weisen die Manager immer darauf hin, wie wichtig es allein schon aus finanziellen Gründen ist, Burn-out und andere Krankheiten zu verhindern", erzählt Claude Fernet. Doch viele Manager hielten ihre Mitarbeiter leider für eine Art nachwachsenden Rohstoff. Dennoch versuchen manche Unternehmen inzwischen gegenzusteuern, schließlich wird die Suche nach gutem Nachwuchs durch die Überalterung der Gesellschaft immer teurer. Inzwischen nimmt die Nachfrage nach Gesundheitsberatung für Stressbewältigung im Job zu. Doch wichtiger als nette Kurse für die Mitarbeiter sei, ob die Führungskräfte es schafften, selbst einen neuen Stil vorzuleben, meint Ruth Stock-Homburg. **"Wenn ein Unternehmen autogenes Training anbietet, aber gleichzeitig einen Wettbewerb ausruft, wer abends am längsten arbeitet, dann funktioniert das nicht."**

Viele Gesundheitsberater bieten Kurse für Führungskräfte an, in denen sie den Managern beibringen, ein stressfreies und entspanntes Arbeitsklima zu schaffen. Am Anfang solcher Seminare steht immer die Selbstdiagnose – für viele Chefs eine Art Schocktherapie. Damit soll den Managern die eigene **Stressanfälligkeit vor Augen geführt werden**: Wie erholt kommen Sie eigentlich aus dem Wochenende? Bleibt unter der Woche Zeit für Hobbys? Fahren Sie morgens gerne ins Büro? Wirklich? "Viele bekommen dann erst mal einen Schreck", erzählt Stefan Buchner von der Berliner Gesundheitsberatung UBGM. Aber nur wer über die eigene Anfälligkeit für jobbezogene Erkrankungen der Psyche Bescheid wisse, könne sich in andere hineinversetzen und ihnen helfen.

Bei den Kursen geht es allerdings nicht nur darum zu erkennen, **ob ein Mitarbeiter so erschöpft ist, dass er nicht mehr arbeiten kann** – sondern auch um die gegenteilige Erscheinung. **Wer arbeitssüchtig ist**, für den ist der Job die Lösung aller Probleme und Stress die heiß ersehnte Ekstase. Je stärker er in den Strudel der Sucht gerät, desto schwieriger wird der Ausstieg – denn der Weg zurück ins alte Leben ist längst verbaut: Mit Freizeit weiß er nichts mehr anzufangen, Urlaub wird zur Qual und Freundschaften und Ehe sind kaum noch zu retten. Halt gibt nur der tägliche Schuss Stress.

Den Workaholismus, das Nicht-mehr-aufhören-Können, ist unter Vorgesetzten weit verbreitet – rund 30 Prozent der Führungskräfte sind gefährdet, zeigt die Forschung von Stock-Homburg. Auf den gleichen Wert kam kürzlich eine Umfrage unter kanadischen Arbeitnehmern. Hohes Einkommen und eine gute Schulbildung fördern die Arbeitssucht offenbar. Und: Wer für einen arbeitssüchtigen Chef arbeitet, für den steigt auch die Gefahr, selbst auszubrennen.

Eine interessante Tatsache, fanden die beiden US-Ökonomen Daniel Hamermesh und Joel Slemrod. In einer jüngst erschienenen Studie empfehlen sie, den Workaholismus genauso zu bekämpfen wie andere Süchte auch, etwa die nach Zigaretten, Glücksspiel oder Alkohol: Nämlich mit höheren Steuern, in diesem Falle einer im oberen Bereich stärker steigenden Einkommensteuer. Dieser Weg könne die fehlende Selbstkontrolle der Süchtigen ersetzen. Dabei verweisen sie auf die Erkenntnisse der Glücksökonomien: Deren Forschung habe schließlich oft gezeigt, dass ein höheres Einkommen nicht glücklicher mache. Es erhöhe lediglich den Betrag, den man zum Glücklichsein für nötig hält.

Einig sind sich die Forscher darin, dass die Zahl der Überforderten und Arbeitssüchtigen noch weiter zunehmen wird. Ferner prophezeit: "Die Forschung lässt vermuten, dass Stress und jobbezogene Probleme noch einmal deutlich steigen."

*(Erschienen im **Handelsblatt**)*