



Autorin  
**Renate Augusta**

Lehrbeauftragte am Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Graz,  
Gesellschafterin der Quintessenz Organisationsberatung

renate@augusta.at

# Aus dem Burn-out führen

Burn-out entwickelt sich zu einer Volkskrankheit. Waren früher hauptsächlich Manager betroffen, so ist Burn-out nunmehr in nahezu allen Berufsgruppen anzutreffen. Das Erschöpfungssyndrom scheint der Preis für ein hohes Leistungsdenken und ein steigendes Lebenstempo zu sein. Körper und Seele reagieren auf konstante und nicht zu bewältigende Anforderungen mit Erschöpfung, Verzweiflung und schließlich dem Totalzusammenbruch. Betroffene müssen lernen, den Belastungen des Alltags angemessen zu begegnen. Doch auch deren Vorgesetzte sind gefragt, Mitarbeiter aus dem Burn-out zu führen.

## Der Verlauf eines Burn-out-Zyklus

Der Weg in den Burn-out ist ein schleicher Prozess, denn die Krankheit verläuft in Etappen. Sie lässt sich als Zyklus darstellen, der drei Stufen mit jeweils zwei Schritten umfasst (Abbildung 1). Diese Reaktionen müssen im individuellen Fall nicht genau in dieser Abfolge auftreten. Doch in der betrieblichen und therapeutischen Praxis zeigt sich

eine deutliche Tendenz zum abgebildeten Verlaufsmuster.

### 1. Veränderung der Belastungsgrenze

Der Einstieg in die Burn-out-Dynamik fühlt sich nicht unangenehm an. Meist sind begeisterungsfähige Menschen betroffen, die eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringen und sich gerne engagieren. Stehen zu Beginn noch die Freude und der Stolz an der eigenen Schaffenskraft im Vordergrund, so etabliert sich mit der Zeit ein Arbeitsstil, der keine Pausen vorsieht. Die Betroffenen nehmen Ermüdung nicht als Anlass, neue Kraft zu schöpfen, sondern überschreiten gewohnheitsmäßig und langfristig die Grenzen ihrer persönlichen Belastbarkeit. Sie nehmen ihre Bedürfnisse nicht mehr wahr und stellen Ansprüche an die eigene Lebensqualität hinten – zugunsten eines unveränderbar scheinenden Leistungspensums. Sie selbst nehmen sie nicht wichtig und ihr scheinbarer Erfolg

liegt darin, die Illusion des Durchhaltens aufrechtzuerhalten. Um sich dieser Illusion hingeben zu können, verändern sie häufig ihre gewohnten Wertemuster. War ihnen früher zum Beispiel das Pflegen von Freundschaften oder Hobbys wichtig, so gestehen sie diesen Lebensbereichen im Lauf der Krankheit zunehmend weniger Bedeutung zu.

### 2. Veränderung im sozialen Austausch

Das Unterdrücken von Unlust- und Stressgefühlen führt dazu, dass die Betroffenen immer weniger mit sich selbst im Einklang sind und sich von anderen Menschen zurückziehen. Die eigene Befindlichkeit kommentieren sie nicht mehr – oder nur noch knapp und zynisch. Im Austausch mit anderen steht die sachliche Abklärung im Vordergrund, für zwischenmenschliche Wärme und Wertschätzung fehlt ihnen die Zeit. Als emotionale Reaktion auf diese doch meist als recht unangenehm erlebte Lage suchen viele Betroffene nach einem Schuldigen. Je nach psychischer Disposition finden sie den Sündenbock in der eigenen Person („Ich bin unfähig, mir ein befriedigendes Arbeitsumfeld zu gestalten“) oder in anderen („Der/Die Vorgesetzte ist schuld an meiner Überlastung“). Probleme kommentieren sie nicht oder nur sehr indirekt. Daher gelingt es ihnen meist nicht, Lösungen im Austausch mit anderen zu

Burn-out-Zyklus

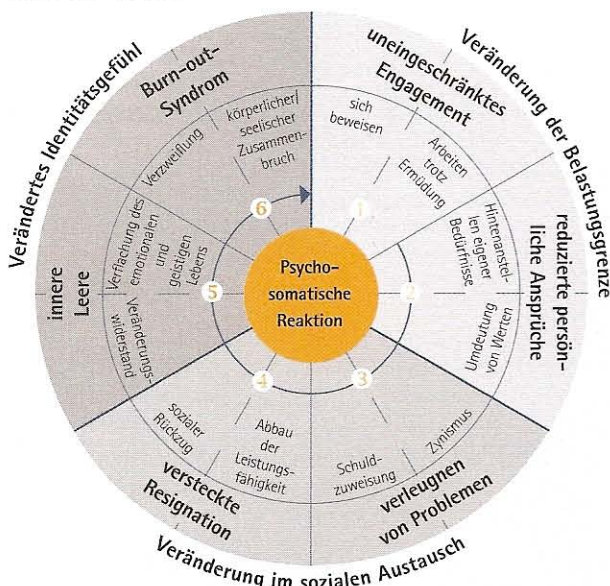


Abbildung 1: Die drei Phasen des Burn-out

finden. Soziale Kontakte betrachten sie eher als zusätzliche Belastung denn als Quelle der Anregung und des Mitgefühls. Sie entwickeln eine Einzelkämpfermentalität, die sie zunehmend isoliert.

Der soziale Rückzug geht mit einem Abbau der Leistungsfähigkeit einher. Merkfähigkeit und Kreativpotenzial nehmen ab und auch die Motivation sinkt im krassen Gegensatz zur Ausgangslage immer mehr. Die Betroffenen schaffen es zwar meist noch recht gut, ihre „Dienst-nach-Vorschrift-Haltung“ vor anderen zu verbergen. Doch das Gefühl, nicht mehr für Spitzenleistungen, sondern gerade noch für ein durchschnittliches Leistungsniveau gut zu sein, kann die Krise verschärfen. Hinzu kommt häufig ein Prozess der Entdifferenzierung: Die Personen fangen an, in einseitigen „Schwarz-Weiß-Mustern“ zu denken. Sie sind dafür oder dagegen. Sie erleben ihre Kollegenschaft als Freunde oder als Feinde. Aus schierem Kraftmangel sind sie oft nicht mehr in der Lage, zwischen extremen Polen zu differenzieren.

### 3. Verändertes Identitätsgefühl

Jede Veränderung bedarf der seelischen Energie. Doch im fortgeschrittenen Stadium des Burn-outs ist diese Energie bereits ziemlich erschöpft. Daher sind Personen am Rande des Burn-outs bemüht, alle Konditionen des Umfeldes unverändert zu halten. Sie empfinden Veränderungen als massive Belastung. Gleichzeitig nehmen sie immer wieder den oftmals großen Unterschied zu ihren früheren Persönlichkeitsstendenzen wahr. Sie erleben sich selbst als fremd und befremdlich, trauen sich nicht mehr über den Weg und spüren eine tiefe Verunsicherung sowie Leere. Dazu kommt die emotionale, sexuelle und geistige Verflachung. Burn-out-Betroffene erleben weder besonders freudige noch besonders traurige Stimmungslagen, ihre sexuelle Lust schwindet – und auch die Auseinandersetzung mit geistigen Inhalten reizt sie nicht mehr.

In dieser letzten Phase des Burn-out-Zyklus kündigt sich der Schlusspunkt der Dynamik manchmal mit massiven körperlichen Erkrankungen und/oder als psychisches „Aus“ in Form von heftigen Verzweiflungsgefühlen oder Angstzuständen an. Psychosomatische Reaktionen wie Bluthochdruck, Muskel-

verspannungen, Kopfschmerzen, Ein- und Durchschlafprobleme, Hautirritationen, Hormonstörungen oder Organveränderungen können auch schon in früheren Phasen auftreten. Doch spätestens jetzt verweigert der Körper die Fortsetzung des bislang gepflogenen Arbeits- und Lebensstils. Oftmals ist eine totale Abstinenz der bisherigen Lebensumwelt durch Klinik- und Kuraufenthalte empfehlenswert. Betroffene und ihr soziales Umfeld sollten versuchen, diesen Zusammenbruch als Chance für einen Neubeginn unter geänderten persönlichen und beruflich-sozialen Bedingungen zu sehen.

Sehr häufig verläuft der Burn-out-Prozess nicht linear. Nach einer Steigerung können rückläufige Tendenzen auftreten, um dann nach einiger Zeit wieder auf eine höhere Stufe zu springen, wenn alte Verhaltensweisen erneut überhandnehmen. Wie schnell die Abfolge von einer Stufe zur nächsten erfolgt, variiert je nach Ausgangslage der Person. Auch die Beharrungstendenzen auf einer Stufe hängen von den individuellen Ressourcen sowie dem privaten und betrieblichen Umfeld ab.

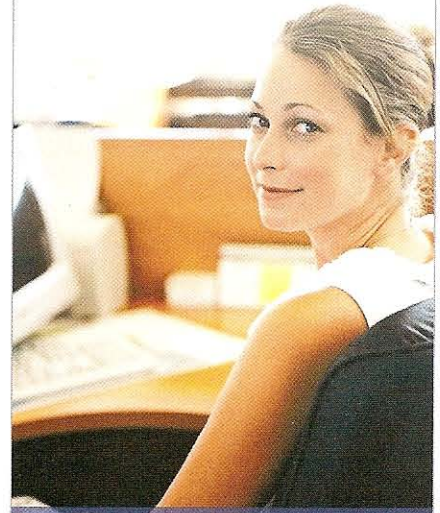
### Persönliche Wege aus dem Burn-out

Es gibt viele Wege aus dem Burn-out. Die nachfolgender Handlungsempfehlungen orientieren sich an den verschiedenen Phasen des Burn-out-Zyklus. Abbildung 2 auf Seite 34 zeigt die Vorschläge im Überblick – erneut als Modell mit drei Stufen und jeweils zwei Handlungsschritten.

#### 1. Selbsthilfe

Damit es gar nicht erst zum Burn-out kommt, ist auch in belastenden Phasen ein bewusster und ausgewogener Wechsel zwischen Aktivität und Ruhe anzustreben. Dazu gehören Phasen der Reflexion, des Einordnens von Erreichtem und des Kraftschöpfens durch Pausen sowie Zeiten der Stille. Diese Freiräume können wir uns jedoch nur schaffen, wenn wir Prioritäten setzen: „Was ist mir wichtig im Leben?“, „Wofür möchte ich mir Zeit nehmen?“. Wenn die Anforderungen, die andere an uns stellen, zu stark zunehmen, müssen wir uns vor Übergriffen auf die eigene Zeit abgrenzen. Auch mal „Nein“ sagen zu können, ist von zentraler Bedeutung für das persönliche Zeitmanagement und das innere Gleichgewicht.

## Geben Sie dem Burn-Out keine Chance!



## Ticket Restaurant!

Schenken Sie sich und Ihren Mitarbeitern täglich eine stressfreie und ausgewogene Mittagspause.

Die flexiblen Essensgutscheine von Accor Services bringen Abwechslung auf den Teller und Motivation ins Team.

- Steuerbefreit! \*

2.500 x besser essen ...



... in Restaurants, Gasthäusern, Kantinen etc. Österreichweit einlösbar.

\*lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei bis 4,40 Euro pro Tag / Mitarbeiter

T: 01/814 34 34  
info@accorservices.at  
www.accorservices.at

**ACCOR**  
Services

Persönliche Wege aus dem Burn-out

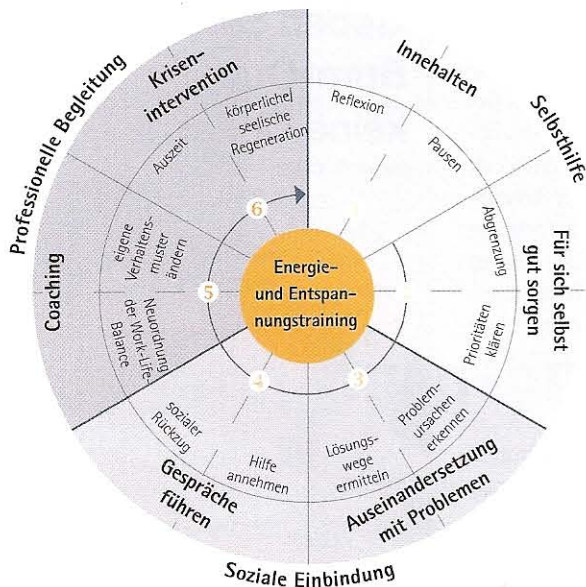


Abbildung 2: Wege aus dem Burn-out

2. Soziale Einbindung

Wer über längere Zeit hinweg Unlust- und Stressgefühle empfindet, sollte sich mit den Ursachen auseinandersetzen. Das ist nicht immer einfach. Denn sehr häufig liefern unbewusste Denk- und Verhaltensmuster, die noch dazu sehr eingefahren sind, die Gründe für diese negativen Gefühle. Die Herausforderung besteht darin, den eigenen Blickwinkel zu verändern. Eine neue Sichtweise lässt sich jedoch oft nur durch Anregungen von außen finden. Für diese Anregungen müssen sich die Betroffenen erst einmal öffnen. Die eigene Hilfsbedürftigkeit zu erkennen und sich Hilfe zu organisieren, ist eine wichtige Kompetenz für den Weg aus dem Burn-out. Angehörige, Freunde und Freundinnen können hier sehr hilfreich sein. Auch berufliche Balint- oder Supervisionsgruppen können den persönlichen Perspektivenwechsel unterstützen.

3. Professionelle Begleitung

Ist der Burn-out-Prozess so weit fortgeschritten, dass sich eine deutlich merkbare Veränderung im emotionalen, sexuellen und/oder geistigen Leben eingestellt hat, reichen familiär-soziale Netzwerke nicht mehr aus. Zudem sind sie mit den auftretenden Phänomenen meist überfordert. Spätestens jetzt sollten die Betroffenen professionell begleitet werden. Im geschützten Rahmen des Coachings oder einer Therapie können die Ursachen für die

Problemstellung beleuchtet, eigene Verhaltensänderungen eingeleitet und eine Neuordnung der Work-Life-Balance erarbeitet werden. Diese Begleitung sollte mindestens zehn Beratungsstunden in einem Abstand von ein bis vier Wochen umfassen.

Zeigt sich die psychische Krise bereits in massiven Angst- sowie Verzweiflungsgefühlen und kommen körperliche Erkrankungserscheinungen hinzu, so ist eine Auszeit von ein bis drei Monaten unabwendbar. Diese Auszeit von der gewohnten beruflichen und sozialen Umwelt sollte ärztlich und psychologisch ambulant oder stationär begleitet werden. Sie dient der körperlichen und seelischen Regeneration. Besonders hilfreich ist es, in dieser Zeit Methoden des präventiven Energie- und Entspannungstrainings wie Thai-Chi oder Qi-gong zu erlernen.

Burn-out-Kompetenz im Betrieb

Unternehmen, die Burn-out-Kompetenz aufbauen, können betroffene Personen sinnvoll dabei unterstützen, die Balance zwischen Anspannung und Entspannung wieder zu finden. Die betriebliche Burn-out-Kompetenz sollte die Prävention ebenso umfassen wie die Intervention im akuten Krisenfall. Mit Blick auf den dreistufigen Burn-out-Zyklus ergeben sich drei Handlungsfelder mit jeweils zwei Schritten (Abbildung 3, Seite 35).

1. Seminartransfer

Eher präventiv wirken Seminare aus dem Bereich des Zeitmanagements. Sie behandeln Inhalte wie Arbeitstechnik und Zeitplanung, die vor allem Berufsneulinge bei der Optimierung ihrer Arbeitsabläufe unterstützen können. Bei der Seminarplanung sollten Betriebe auf arbeitsplatznahe Inhalte und deren Umsetzbarkeit in der Praxis achten. Noch individueller schärfen Seminare mit dem Schwerpunkt „Zielmanagement“ den Fokus für die jeweilige Prioritätensetzung im Beruf. Sie behandeln Aktivitäten zur Prävention und

Gegensteuerung von Burn-out, wie zum Beispiel zeitgerechtes und effizientes Delegieren. Betrachtungsbereich der Seminare sollte im Sinne der Work-Life-Balance das gesamte Lebensspektrum der Teilnehmenden sein. Je nach Alter und Lebensphase ergeben sich unterschiedliche Themenstellungen, wie zum Beispiel die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit oder der Übergang in die Pension.

2. Soziale Kompetenzen der Führungskräfte

Wird eine Person als burn-out-gefährdet eingeschätzt, sollte die Führungskraft in der Lage sein, die Gefährdung sozial kompetent, sensibel, aber auch klar zu benennen. Wenn die Burn-out-Problematik noch nicht weit fortgeschritten ist, kann die Führungskraft im Mitarbeitergespräch Gefährdungspotenziale minimieren, indem sie Ziele vereinbart, die im Einklang mit den betrieblichen Anforderungen stehen, aber die Beschäftigten nicht überlasten. Sollte es notwendig sein, den Arbeitsumfang deutlich zu reduzieren oder den Arbeitsplatz umzugestalten, muss die Führungskraft Betroffene möglichst aktiv einbinden und den Prozess ohne großen zeitlichen Verzug einleiten.

Sozialer Rückzug ist eines der deutlichsten Merkmale für eine Burn-out-Gefährdung. Daher sollten Führungskräfte die soziale Vernetzung der Mitarbeitenden fördern. In Interventionsgruppen können Beschäftigte Erfahrungen über ihre Zugänge und Lösungsstrategien bezüglich Burn-out austauschen und sich gegenseitig stützen. Ein weiteres hilfreiches Instrument sind „Balance-Tandems“, bei denen jeweils zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem mindestens drei Monate dauernden Prozess Erfahrungen austauschen und Lösungen entwickeln.

3. Externe Begleitung

Coaching als externe Form der Burn-out-Begleitung ist dann sinnvoll, wenn innerbetriebliche Vernetzung nicht möglich, gewollt oder zielführend ist. Auch bei fortgeschrittenen Symptomen sollte der Betrieb externe Hilfe hinzuziehen, da die Interventionsmöglichkeiten der Vorgesetzten in diesem Stadium meist ausgeschöpft sind. Mit externen Coachs können Betroffene die Ursachen des Burn-out aufarbeiten und strategische Über-

**Burn-out-Kompetenz im Betrieb**

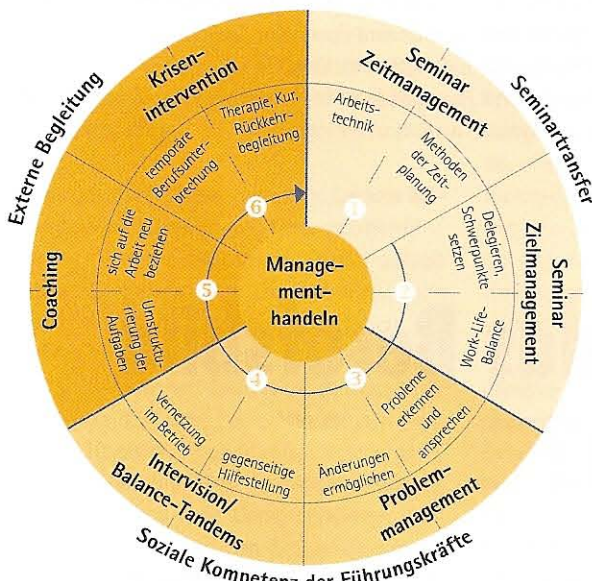


Abbildung 3: Burn-out-Kompetenz im Betrieb

legungen zur Umstrukturierung der Aufgaben anstellen.

Ist eine Person bereits so massiv im Burn-out verstrickt, dass Zeichen seelischer und/oder körperlicher Erkrankung auftreten, muss der Arbeitgeber eine temporäre Berufsunterbrechung organisieren. Die Unterbrechung dauert erfahrungsgemäß ungefähr drei Monate und beinhaltet therapeutische Unterstützung, Kuren und eine Rückkehrbegleitung für den Wiedereinstieg nach der Berufsunterbrechung. Beim Wiedereinstieg ist darauf zu achten, dass die Person nicht wieder in denselben Problemzyklus gerät. Das heißt: Die betrieblichen Ursachen für den Burn-out sollten ermittelt und Abhilfe geschaffen

auch häufig unterschätzt – ist die persönliche Vorbildwirkung der Führungskräfte. Denn nur wer selbst in der Lage ist, mit belastenden Situationen kompetent umzugehen, kann überzeugende Wege aus dem Burn-out aufzeigen.

**KONTAKTSTELLEN**

**Burn-out-Beratung der Kammer für Arbeiter und Angestellte**, Tel.: +43 (0)57799 2494, E-Mail: arbeitstechnik@akstmk.at

**Beratungsnetzwerk „Burn-out“, medizinische, psychologische und betriebliche Beratung zur Burn-out-Prävention und -Gegensteuerung**, Kontakt: Renate Augusta, E-Mail: renate@augusta.at

**TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

- ▶ Mitarbeitergespräche für die Burn-out-Prävention nutzen: klare und angemessene Ziele formulieren
- ▶ Seminare für Zeit-, Zielmanagement und Work-Life-Balance anbieten – vor allem beim Berufseinstieg
- ▶ Delegationsmechanismen festlegen
- ▶ Problembewusstsein für Burn-out schaffen und Lösungen erarbeiten
- ▶ Veränderung der beruflichen Anforderungen ermöglichen
- ▶ Soziale Vernetzung und Hilfestellungen anregen
- ▶ Bei Bedarf Supervision, Intervision, Balance-Tandems und Coaching anbieten
- ▶ Temporäre Berufsunterbrechung organisieren, wenn nötig
- ▶ Rückkehrbegleitung nach dem Burn-out zur Verfügung stellen

werden. Oft ist es hilfreich, nicht nur das Tätigkeitsfeld, sondern auch das zeitliche Ausmaß der Tätigkeit zu verändern.

**Mit sozialer Kompetenz aus dem Burn-out führen**

In den verschiedenen Phasen der Burn-out-Prävention und -Gegensteuerung sind die Personalverantwortlichen besonders gefragt. Denn sie sind es, die den Transfer von Zeitmanagementseminaren sichern, Kriseninterventionen anstoßen und die Betroffenen nach einer Auszeit wieder in den Arbeitsablauf integrieren. Dabei benötigen sie vor allem soziale Kompetenz. Besonders wichtig – wenn