

**Sonja Höhn**

# **Führung und Psyche**

**Früherkennung, Handlungsansätze, Selbstschutz:  
Zentrale Erkenntnisse zum Umgang mit psychischen  
Gefährdungen und Gefährdeten am Arbeitsplatz**

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
Mind Map.....	6
Darum geht's .....	8
Dankeschön .....	9
<b>1 Was ist schlecht oder gut für unsere Psyche?</b> .....	<b>10</b>
1.1 Psyche und Körper .....	10
1.2 Bewusste und unbewusste Prozesse .....	14
1.3 Gefährdungen für unsere Psyche.....	17
1.3.1 Die Krafträuber .....	20
1.4 Ressourcen für unsere Psyche .....	22
1.4.1 Das Kraftrad .....	24
1.4.2 Die Kraftspender .....	26
<b>2 Woran erkenne ich, wer gefährdet ist?</b> .....	<b>28</b>
2.1 Psychische Ermüdung.....	29
2.2 Monotonie.....	30
2.3 Psychische Sättigung.....	31
2.4 Stress .....	33
2.5 Burnout .....	36
2.6 Psychische Störungen.....	44
2.6.1 Der Diagnoseschlüssel .....	46

### **3 Wie gehe ich mit Betroffenen um? .....52**

3.1	Führungsstrategien .....	52
3.1.1	Rollenklarheit.....	53
3.1.2	Konsequenz .....	56
3.1.3	Präsenz.....	66
3.2	Das Gesprächsgerüst.....	71
3.3	Typische Praxissituationen.....	74
3.3.1	Burnout-Gefährdete.....	74
3.3.2	Private Probleme der Mitarbeiter .....	76
3.3.3	Simulanten.....	78
3.3.4	Schutz vor Mobbingvorwürfen.....	79
3.3.5	Das Team.....	81
3.3.6	Wiedereingliederung psychisch Kranker .....	85
3.4	Ansprechpartner und Hilfen .....	88

### **4 Wie kann ich mich selbst schützen? .....92**

4.1	Selbstreflexion .....	92
4.1.1	Das Werte- und Entwicklungsquadrat .....	92
4.1.2	Innere Glaubenssätze.....	98
4.2	Abgrenzung.....	103
4.3	Ressourcenausbau .....	107
4.3.1	Das Vier-L-Modell.....	111

### **Anhang.....120**

	Literaturverzeichnis.....	120
	Stichwortverzeichnis.....	125

## Darum geht's

Psychischer Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein hochaktuelles Thema. Führungskräfte stehen zunehmend in der Pflicht – und keiner weiß so richtig, worauf es dabei ankommt und woher die nötigen Kompetenzen kommen sollen. Das Buch bietet einen kompakten, in einen logischen Zusammenhang gestellten Überblick zu den wichtigsten Führungsthemen zum psychischen Gesundheitsschutz.

Für junge Führungskräfte stellen die Inhalte eine gute Basis für den Einstieg dar. Erfahrene Führungskräfte erhalten einen (psycho)logischen Rahmen für ihre Kompetenzen, die sie in dem Bereich bereits aufgebaut haben. Psychische Gesundheit fordert eine starke Zusammenarbeit im Unternehmen. Deshalb könnten auch andere Funktionseinheiten wichtige Informationen aus den Inhalten gewinnen.

Die Mind Map auf den vorangegangenen Seiten erleichtert es Ihnen, direkt in die für Sie wichtigen Fragen zu springen. Falls Sie Informationen aus anderen Kapiteln benötigen, gebe ich entsprechende Hinweise. Wenn Sie schrittweise von Anfang an lesen, werden Sie zunehmend besser mit dem Thema vertraut.

- ▶ *Kapitel 1* zeigt Ihnen, wie unsere Psyche funktioniert und was schlecht oder gut für sie ist.
- ▶ *Kapitel 2* unterstützt Sie bei der Früherkennung und ersten möglichen Gegenmaßnahmen. Es beginnt bei Störungen des Wohlbefindens und geht bis zu psychischen Erkrankungen.
- ▶ *Kapitel 3* bildet den Kern der Führungskompetenzen ab, die sich in meiner langjährigen Arbeit mit Führungskräften zum Umgang mit psychischen Gefahren herausgebildet haben. Sie finden dort drei Hauptstrategien, deren Zusammenspiel ich an einem Gesprächsgerüst darstelle und mit typischen Praxisituationen illustriere. Alle Praxisbeispiele sind aus mehreren ähnlich gelagerten Fällen exemplarisch zusammengestellt und aus Schutzgründen verfremdet. Ansprechpartner und Hilfen, die Sie benötigen, finden Sie am Ende des Kapitels.
- ▶ *Kapitel 4* vermittelt Ihnen schließlich einige wirksame Instrumente, wie Sie sich selbst vor psychischen Gefährdungen schützen können.

Bei Stressbewältigung und Kommunikation verweise ich auf andere Quellen, da sie Teil jeder gängigen Personal- und Führungskräfteentwicklung sind.

**Service: Handouts und Kopiervorlagen zum Download**

Als Führungskraft sind Sie gehalten, sowohl Ihre eigenen Schritte zu reflektieren, als auch das Verhalten Ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen und zu steuern. Die richtige Unterstützung in diesem sensiblen Bereich bietet Ihnen eine Anzahl an Dokumenten, Quellen und Ressourcen, die Sie begleitend zum Buch per Download abrufen können. Einige der Inhalte des Buchs können Sie als Handouts oder Kopiervorlagen für interne Schulungen abrufen und einsetzen bzw. als Strukturierungshilfen für Mitarbeitergespräche verwenden. Zugriff haben Sie über den Link in der inneren Umschlagklappe des Buchs.



**Download-Handouts erkennen Sie an diesem Symbol – den Link finden Sie in der Umschlagklappe.**

## Dankeschön

Ganz besonders bedanke ich mich bei Felix Brückner und Heike Jung für ihre geduldige Unterstützung und ihren lieben Zuspruch.

Ralf Muskatewitz und seinem Team von managerSeminare möchte ich für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit danken.

Letztendlich geht mein Dank an diejenigen Führungskräfte, die mit mir ihre Probleme besprochen haben und mir Rückmeldung zur Umsetzbarkeit der Lösungen gaben. Nur durch diesen Austausch konnten die Inhalte des Buches in dieser Art reifen.

# 2

## Woran erkenne ich, wer gefährdet ist?

Für Führungskräfte ist es wichtig, sehr frühe Reaktionen von Mitarbeitern einschätzen und systematisch darauf reagieren zu können. Ich beschreibe daher in diesem Kapitel kurzfristige und chronische Folgen von Über- und Unterforderung, mit dem Spezialfall Burnout. Danach finden Sie noch eine Übersicht psychischer Störungen – und woran man diese erkennt.

Aus Über- und Unterforderung ergeben sich Fehlbeanspruchungsfolgen. Je mehr chronische Fehlbeanspruchungsfolgen Sie bei Mitarbeitern verhindern können, desto geringer werden Fehlzeiten, Qualitätsmängel, Reklamationen und Frühberentungen. Die folgende Übersicht zur Früherkennung habe ich 2004 entwickelt. Sie basiert auf den Arbeiten von Debitz et al. sowie der DIN 10075. Die nächsten vier Abschnitte beschreiben diese Fehlbeanspruchungsfolgen.



Abbildung 12:  
Übersicht Früherkennung (in Anlehnung an Debitz et al., 2012)

## 2.5 Burnout

**Burnout ist keine Modeerscheinung**

Ich stehe oft vor der Frage: Ist Burnout überhaupt eine Krankheit oder nur eine Modeerscheinung? In einer Sendung von „Leschs Kosmos“ zu Burnout (YouTube) wird diese Frage sehr gut aufgearbeitet. Dort wird das Phänomen beschrieben, dass sogar Tiere „ausbrennen“ können. In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die Risikofaktoren von Burnout und über verschiedene Phasenmodelle des Burnout-Verlaufs. Den Begriff Burnout prägte Herbert Freudenberger in den 1970er-Jahren. Er beschrieb rückwirkend die Entwicklung von Burnout und begann mit den allerersten Anzeichen. Diese zu kennen, trägt zur Sensibilisierung und Früherkennung bei. Welche Gegenmaßnahmen in welchen Phasen greifen, sind am Ende dieses Abschnitts zusammengefasst.

Burnout beschreibt den Weg, auf dem jemand zu einer Erkrankung, meistens einer schweren Depression, kommt. Diese Zusatzinformation wird verschlüsselt. Dieser Schlüssel befindet sich auf der Krankmeldung für die Krankenkasse. Wenn der Schlüssel mit F-... anfängt, dann handelt es sich um eine psychische Störung. Burnout wird mit Z73.0 verschlüsselt. Z wie Zusatzschlüssel oder ein „Faktor, der den Gesundheitszustand beeinflusst und zur Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten führt“ (ICD-10 Kapitel XXI).

**Häufigste Diagnosen mit dem Zusatz Burnout**

Zu den Top 10 der Einzeldiagnosen mit Zusatzinformation Burnout gehören: Depressive Episoden, neurotische Störungen, Rückenschmerzen, Schlafstörungen und Bluthochdruck (Badura et al., 2011). Burnout hat sich umgangssprachlich als Oberbegriff für alle psychischen Erkrankungen etabliert. Außerdem ist der Begriff Burnout gesellschaftsfähiger als die Namen der psychischen Störungen. Wer kann zum Beispiel schon etwas mit den Bezeichnungen „somatoforme Störung“ oder „Störungen durch psychotrope Substanzen“ anfangen? Diese beiden Erkrankungen gehören zu den häufigsten psychischen Störungen (mehr dazu in Abschnitt 2.6).

Für die Entwicklung von Burnout müssen persönliche und arbeitsbedingte Risikofaktoren zusammenwirken (siehe Abbildung 15). Diese Risikofaktoren könnten schon zur Früherkennung dienen.

**Wer ist gefährdet?**

Gefährdete Personen sind sehr ehrgeizig und haben einen hohen Leistungsanspruch an sich und andere. Besonders auffällig kann die hohe Identifikation mit dem Job sein. Diese führt dazu, dass der Betroffene sich „mit Haut und Haaren“ in den Job einbringt. Ausgeprägter Perfektionismus, Arbeit an sich reißen und es allen recht machen wol-



Person	Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ist sehr ehrgeizig</li> <li>▶ Hat hohen Leistungsanspruch</li> <li>▶ Ist in die Arbeit sehr involviert</li> <li>▶ Identifiziert sich stark mit dem Job</li> <li>▶ Handelt perfektionistisch</li> <li>▶ Reißt Arbeit an sich</li> <li>▶ Will es allen recht machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hohe Leistungsanforderung</li> <li>▶ Hohe Arbeitsbelastung</li> <li>▶ Rollenüberlastung</li> <li>▶ Rollenkonflikte</li> <li>▶ Fehlende Rückmeldung bezogen auf Wertschätzung und Abgrenzung</li> <li>▶ Emotionale Belastung</li> </ul>

Abbildung 15: Burnout-Faktoren nach Cordes und Dougherty, 1993 aus Weinert

len, sind zusätzlich Anzeichen. Viele können die eigenen Grenzen nicht akzeptieren und haben eher eine idealistische Sicht auf die Dinge. Das sind Persönlichkeitseigenschaften, die sich jeder Chef bei seinen Mitarbeitern wünscht. Burnout trifft daher eher Leistungsträger.

Aber nicht jeder Leistungsträger ist von Burnout betroffen. Es kommt auf das Zusammenspiel zwischen Persönlichkeit und Arbeitsbedingungen an. Wenn die persönlichen Eigenschaften ausgeprägter sind, reicht oft ein geringeres Risiko durch die Arbeit. Wenn die Arbeit die genannten Faktoren in hohem Maß erfüllt, trifft es auch Personen mit geringer ausgeprägten Eigenschaften.

Risikoreiche Arbeitsbedingungen sind: hohe Anforderungen, was Leistung und Belastbarkeit betrifft. Mehrere Rollen und Funktionen einzelner Mitarbeiter sind erwünscht, wenn nicht sogar ausdrücklich gefordert. Zur eigentlichen Aufgabe kommen noch andere Verantwortungsbereiche hinzu. Dadurch geraten die Mitarbeiter sozial und zeitlich in Konflikte, wenn sie den Anforderungen ihrer verschiedenen Rollen gerecht werden wollen. Eine zusätzliche Gefahr besteht ganz besonders dann, wenn Rückmeldungen fehlen. Dann ist keine Wertschätzung und echte Anerkennung, aber auch keine Abgrenzung vorhanden. Niemand ist da, der sagt, wann es genug ist oder wann sich der Mitarbeiter raushalten soll. Wenn weder der Mitarbeiter noch das Unternehmen die Grenzen der Leistungsfähigkeit beachten, dann tut es eben der Körper: physisch oder psychisch! Ein ganz besonderer Risikofaktor ist die emotionale Belastung. Emotionale Belastung meint, dass der Mitarbeiter durch Situationen belastet wird, die starke Emotionen hervorrufen. Das sind Situationen, in denen Mitarbeiter menschliche Schicksale miterle-

**Risikoreiche  
Arbeits-  
bedingungen**

ben müssen. Zum Beispiel bei Feuerwehr, Notärzten, Psychiatern. Aber auch in der Kundenbetreuung und Reklamationsannahme, wo es um Ärger, Wut oder Trauer von anderen geht. Bei Instandhaltern waren zum Beispiel nicht der Zeitdruck und das Unberechenbare ihrer Tätigkeit das Schlimmste, sondern die emotionale Belastung durch das Drängeln und Nörgeln von Kollegen und Führungskräften an ihren Einsatzorten.

### Phasen des Burnout

Burnout ist ein Prozess, der sich in Phasen entwickelt. Vier deutliche Phasen sind zu unterscheiden (Maslach und Jackson, 1984, nach Weinert):

- ▶ Der Mitarbeiter ist sehr in die Arbeit involviert.
- ▶ Seine Arbeit scheint zu stagnieren.
- ▶ Er distanziert sich und zieht sich von der Arbeit zurück.
- ▶ Psychische Symptome werden erkennbar.



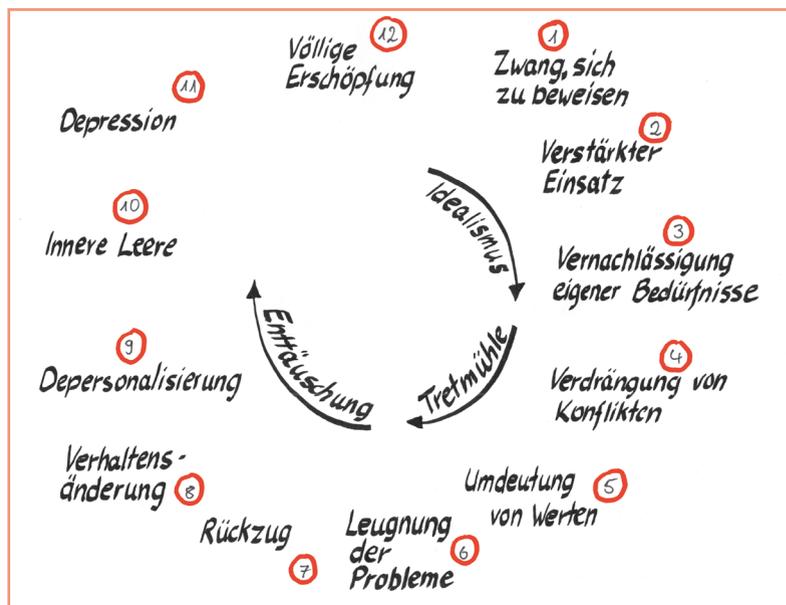
Phasen:  
Link in der  
Umschlagklappe

Freudenberger und North beschreiben 1992 zwölf Stadien dieser Entwicklung. Viele Führungskräfte konnten sich diese Entwicklung gut vorstellen und erkennen, in welchen der zwölf Stadien sich betroffene Mitarbeiter oder sie sich selbst befanden. Aus der Zuordnung zu den einzelnen Stadien lassen sich Gegenmaßnahmen ableiten.

#### Stadium 1: Zwang, sich zu beweisen

Mitarbeiter mit persönlichen Risikofaktoren kommen in ein entsprechendes Arbeitsumfeld: Beförderung, neue Stelle, angestrebter Traum-

Abbildung 16: Burnout-Stadien nach Freudenberger und North, 1992



job. Es geht für sie um alles. Deshalb benutzt Freudenberg in diesem Stadium bewusst das Wort Zwang. Sie fühlen sich gezwungen, alles zu geben. Ihr Idealismus kennt keine Grenzen.

### **Stadium 2: Verstärkter Einsatz**

Ein typisches Missverständnis zur menschlichen Leistungsfähigkeit trägt zur Burnout-Entstehung bei: Führungskräfte beobachten, dass ein Team in Spitzenzeiten die Arbeit abfängt, ohne dauerhaft in Rückstände zu kommen oder Überstunden aufzubauen. Daraus schließen sie, dass da noch Luft für dauerhaft mehr Arbeit ist. Dass das Team in Spitzenzeiten an seine Grenzen geht und dieses Niveau nicht dauerhaft durchhalten kann, wird ignoriert – oft auch von den Teammitgliedern selbst. Das führt zu zunehmender Anstrengung. Die Arbeit verdichtet sich. Ein weiterer Effekt kommt dazu: Wer verstärkten Einsatz zeigt, wird von immer mehr Kollegen angesprochen. Dadurch fühlt sich der Mitarbeiter eher bestätigt als belastet. Der verstärkte Einsatz führt zu mehr Arbeit mit der Erwartung gleich hoher oder steigender Qualität.

### **Stadium 3: Vernachlässigung eigener Bedürfnisse**

Um dieses Niveau auf Dauer zu halten, nimmt der Mitarbeiter Arbeit mit nach Hause und arbeitet auch in den Pausen. Er berechnet, wie viele Stunden Schlaf er sich nachts erlauben kann, und reduziert sie weiter. Nahrungsaufnahme wird zur Zeitverschwendung und so schnell und sättigend wie möglich erledigt. Nahrungsaufnahme, Schlaf und geistiges Abschalten kommen zu kurz. Grundbedürfnisse, die vernachlässigt werden! Und das meist aus Idealismus, voller Visionen. Spätestens ab diesem Stadium droht die chronische psychische Ermüdung. Diese setzt auch ein, wenn uns die Arbeit Spaß macht. Der Gedanke an Aufputschmittel kommt ins Spiel (siehe Abschnitt 2.1).

**Gefahr der  
chronischen  
psychischen  
Ermüdung**

### **Stadium 4: Verdrängung von Konflikten**

Der Körper meldet sich bereits und es wird merklich schwieriger, das ansteigende Arbeitspensum weiter zu meistern. Konflikte, die nun häufiger auftreten, werden einfach verdrängt. Mit der Einstellung „Da muss man halt durch!“ geht es weiter. Langsam fühlt sich Arbeit wie eine Tretmühle an. Innerlich fragt sich die Person vielleicht schon, wofür sie das alles macht.

### **Stadium 5: Umdeutung von Werten**

Die Antwort heißt: „Ich tue mir das an, weil Leistung und Arbeit über allem stehen!“ Das ist eine sehr gefährliche innere Veränderung. Der Mitarbeiter hat nur noch ein Standbein, über das er seinen Wert definieren kann: Leistung! Gegenüber der Familie rechtfertigt er sich: „Das tue ich doch auch für euch!“

**Ab Stadium 6 befinden sich Betroffene im chronischen Stress.**

### **Stadium 6: Leugnung der Probleme**

Der Körper schickt stärkere Signale: Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Kreislaufbeschwerden. Doch die Person leugnet einfach alle Probleme, sich und den anderen gegenüber. Innerlich kommen beängstigende Zweifel, ob er das wirklich auf Dauer durchhalten kann. Ängstliche Sorgen werden stärker. Viele greifen hier zu Entspannungsmitteln wie Alkohol oder Tabletten. Auch gegen die anderen körperlichen Signale werden Mittel eingesetzt: Kopfschmerztabletten, Mittel gegen Sodbrennen und Magenbeschwerden. Der Körper macht alle Alarmlampen an und der Mitarbeiter klebt ein Pflaster drüber, damit sie ihn nicht mehr nerven können. Spätestens ab Stadium 6 befindet er sich im chronischen Stress (siehe Abschnitt 2.4).

### **Stadium 7: Rückzug**

Der anfängliche Idealismus ist weg, die Tretmühle kostet immer mehr Kraft. Enttäuschung setzt ein. Der Leistungsrückgang ist nicht mehr zu verleugnen: Fehler treten zutage, Kollegen beschwerten sich über Zeitverzögerungen. Der einzige Ausweg scheint der Rückzug zu sein. Tür zu, Handy aus, Abwesenheitsassistent rein, keine Termine mehr. Eine Führungskraft berichtete, dass sie in dieser Phase unterirdische Versorgungsgänge in der Firma benutzte, um niemandem mehr zu begegnen.

### **Stadium 8: Verhaltensänderung**

Die Enttäuschung über sich selbst und der wachsende Druck von Kollegen und Familie lassen den Betroffenen zunehmend gereizt reagieren. Der Widerwille gegen die Arbeit wird stärker und die Frage nach dem Sinn von allem erscheint. Der Betroffene tendiert zu Kurzschlussreaktionen. Diese Verhaltensänderungen können andere von außen beobachten: Wutausbrüche mit Beschimpfungen von Kollegen, Kunden und Führungskräften. Weinkrämpfe. Eine Klientin beschrieb dazu Folgendes: Sie hatte eine Außendienst-Tätigkeit in der technischen Kundenbetreuung. Musste zu Kunden fahren und beraten oder Bestellungen und Reklamationen aufnehmen. Dazu war sie viel unterwegs, im Zeitdruck, im Stau und die geforderte Kundenzahl stieg weiter an. Die einzige Ressource, die sie für sich noch sah, war, dass sie fast frei planen konnte. Dann stellte der Betrieb auf zentrale Disposition um. Das hieß für sie: fremdbestimmte Planung, viel zu knapp. Irgendwann war sie wieder im Berufsverkehr in einer Großstadt unterwegs. Sie war viel zu spät und mehrfach von Kunden beschimpft worden. Als Linksabbiegerin auf einer großen Kreuzung kam sie einfach nicht von der Kreuzungsmitte. Wütendes Hupen, Gedrängel. Plötzlich konnte sie nicht mehr. Ihr war alles egal. Sie schnallte sich ab, stieg aus dem Auto und ging weg. Die Polizei kam zu dem verlassenen Wagen, der mit laufendem Motor blinkend auf der Kreuzung stand. Die Polizei verständigte den

Arbeitgeber, auf den der Wagen zugelassen war. Sie fanden die Frau schließlich in einer angrenzenden Parkanlage völlig apathisch auf einer Parkbank sitzend. Andere schildern, dass sie ihrem Chef einfach alles vor die Füße warfen und gegangen sind. Der Widerwille ist so stark, dass einem die Folgen des Handelns vollkommen egal werden. Man nimmt ansteckende Krankheiten in Kauf oder fährt übermüdet viel zu schnell. Wenn doch nur irgendetwas passieren würde und man nicht mehr zur Arbeit müsste! Dieses Verhalten gleicht der chronischen psychischen Sättigung (siehe Abschnitt 2.3).

**Widerwille bei  
chronischer  
psychischer  
Sättigung**

### **Stadium 9: Depersonalisierung**

In diesem Stadium kann sich der Betroffene selbst als Person nicht mehr richtig wahrnehmen. Er hat das Gefühl, nur noch wie eine leblose Hülle zu funktionieren. Die Einstellung zu Kunden und Kollegen wird zunehmend negativ. Die einstigen Moralvorstellungen werden lächerlich gemacht (Zynismus) und beißender Hohn und Spott (Sarkasmus) machen sich breit.

### **Stadium 10: Innere Leere**

Jede Emotion ist verschwunden. Was einmal Spaß gemacht hat, wird belanglos. Liebe und Zuneigung sind nur noch leere Worte. Wenn der Lebenspartner fragen würde „Liebst du mich noch?“, wäre die ehrliche Antwort „Ich weiß es nicht“. Das geht meist über die Grenzen von Liebesbeziehungen. Man fühlt nichts mehr und ist in Anwesenheit von Menschen, die einem nahe stehen, einsam.

### **Stadium 11: Depression**

Niedergeschlagenheit, Minderwertigkeitsgefühle, Schuldgefühle und Antriebslosigkeit sind die Hauptmerkmale der Depression. Je nach Dauer und Intensität werden verschiedene Schweregrade unterschieden. Die große Gefahr bei Depression ist die Suizidgefährdung.

### **Stadium 12: Völlige Erschöpfung**

Eine Führungskraft aus dem Justizvollzug mit überdurchschnittlicher Durchsetzungsfähigkeit und Willensstärke schilderte diesen Zustand so: „Ich wurde morgens wach, dachte ‚Scheiße, schon wieder hell‘. Ich brauchte alle Kraft, um mich im Bett aufzusetzen. Starrte die Wand an. Saß so bis es wieder dunkel wurde, legte mich hin und hoffte, dass es doch für immer dunkel bleiben möge. Und am nächsten Tag das Gleiche.“

Der deutsche Psychologe Matthias Burisch formulierte 1994 ein Burn-out-Modell mit sieben Stadien:

- Warnsymptome in der Anfangsphase
- Reduziertes Engagement
- Emotionale Reaktionen
- Abbau der Leistungsfähigkeit
- Verflachung des Lebens
- Psychosomatische Reaktionen
- Verzweiflung

**Überlassen Sie die Diagnostik den Ärzten und Psychologen.**

Bitte überlassen Sie die Diagnostik den Ärzten und Psychologen. Vor allem Schilddrüsenfunktionsstörungen und andere Diagnosen können ein ähnliches Erscheinungsbild haben. Erschöpfungssymptome sind viel zu unspezifisch. Zur Sensibilisierung erhalten Sie aber eine Aufzählung von Erschöpfungszeichen:



#### **Erschöpfung des Denkens**

- Konzentrationsschwäche
- Gedanken schweifen ab
- Gedächtnisschwäche
- Entscheidungen fallen schwer
- Denkaufgaben dauern zu lange
- Neues lernen oder Umlernen ist zu anstrengend

#### **Erschöpfung des Fühlens**

- Resignation
- Arbeitswiderwille
- Enttäuschung
- Ungeduld
- Reizbarkeit
- Gefühlsausbrüche
- Weinen
- Entmutigung
- Zynismus
- Sarkasmus
- Misstrauen
- Angst
- Panik
- Sinnlosigkeit

#### **Erschöpfung des Handelns**

- Rückzug, Isolation
- Verschiebung von Terminen
- Längere Pausen
- Passiver Konsum von TV, PC
- Fehlzeiten
- Vergessen von Pflichten
- Keine Freizeitaktivitäten
- Kopf in den Sand stecken
- Post einfach nicht mehr öffnen
- Vermeiden von Konflikten

#### **Erschöpfung des Körpers**

- Schlafstörungen
- Müdigkeit
- Kopfschmerzen
- Verspannungen
- Infektanfälligkeit
- Erhöhter Blutdruck
- Essveränderungen
- Herz-Kreislauf-Beschwerden
- Magen-Darm-Beschwerden
- Sexuelle Probleme
- Atembeschwerden

## Gegenmaßnahmen

Schauen Sie noch einmal auf die 12 Burnout-Stadien (ab Seite 38). In den ersten drei Stadien (Zwang sich zu beweisen, Verstärkter Einsatz, Vernachlässigung eigener Bedürfnisse) reagiert in den meisten Unternehmen noch niemand. Sie könnten schon gegensteuern, und das noch mit sehr wenig Aufwand. Es geht darum, die Belastungsgrenzen der Mitarbeiter zu beachten: „Ich müsste als Führungskraft Vorbild sein. Gesundheit und Wohlbefinden auf der Arbeit müssten mir wirklich wichtig sein. Ich würde keine dauerhafte Überlastung fordern und sie auch dann nicht zulassen, wenn der Mitarbeiter das wollte.“ Die Umsetzung hängt natürlich stark von der Unternehmenskultur ab.

Die nächsten drei Stadien (Verdrängung von Konflikten, Umdeutung von Werten, Leugnung der Probleme) machen ein Gegensteuern schon schwieriger. Sie haben einen Mitarbeiter in chronischer Ermüdung und Stress, der das abstreitet, um sich zu schützen. Nun wäre ein gesundheitsorientiertes Training oder Coaching das Beste für den Mitarbeiter. Aber es könnte schwer sein, ihn davon zu überzeugen. Alleine kommen die meisten aus diesen Stadien nicht mehr heraus. Holen Sie sich in dieser Phase den Rat von Gesundheitsdiensten und Personalentwicklung.

In den folgenden drei Stadien (Rückzug, Verhaltensänderung, Depersonalisierung) wird Heilbehandlung und Therapie notwendig. Der Mitarbeiter ist frustriert, enttäuscht, wütend, destruktiv und widerwillig. Er befindet sich in der Phase der Sinnlosigkeit mit Wutausbrüchen und Weinkrämpfen. Alles, was Sie zu ändern versuchen, wird er als Beweis seines Versagens interpretieren. Ziehen Sie spätestens jetzt den Arbeitsmediziner hinzu.

Ab Stadium 10 (Innere Leere, Depression, völlige Erschöpfung) hilft meist nur noch eine stationäre Behandlung. Und dann ist Ihr Mitarbeiter mindestens sechs Monate, eher länger, arbeitsunfähig und Sie müssen mit einer stufenweisen Wiedereingliederung rechnen.

Mehr zur Gesprächsführung bei Burnout-Gefährdung finden Sie in Abschnitt 3.3.1.



**Stimmt die Unternehmenskultur?**

**Gesundheitsorientierte Maßnahmen**

**Therapie, Heilbehandlung**

**Stationäre Behandlung**