



# Die Burnout-Inflation

Burnout ist eine Modekrankheit – doch unter dem inflationären Gebrauch des Begriffs leiden die tatsächlich Betroffenen



Dr. med. Michael Majer, Facharzt für Chirurgie, Notfall- und Arbeitsmedizin ([www.gesundarbeiten.org](http://www.gesundarbeiten.org)) Bild: Foto Positiv Creativstudio

**B**urnout ist populär! Ob es sich nun um ein kleines Formtief oder eine temporäre Niedergeschlagenheit handelt: Nahezu jede Befindlichkeit wird heute umgangssprachlich mit dem Etikett „Burnout-Syndrom“ versehen. Laut einem Schweizer Wirtschaftsmagazin ist jeder fünfte Manager am Ende seiner Kräfte. Das Manager-Magazin veröffentlichte 2012 sogar ein Burnout-Ranking deutscher Großunternehmen, das auf Zahlen der Klinik-Kette Asklepios basierte, was das derzeit vorherrschende gesellschaftliche Bild vom Burnout noch zu verstärken scheint. Doch nicht nur in der breiten Öffentlichkeit scheint der Begriff Überhand zu nehmen. Auch die Bundeskammer der Psychotherapeuten verzeichnet einen Anstieg der einschlägigen Krankschreibungen um 700

Prozent seit 2004. Aufgrund von psychischer Überlastung und Burnout fehlen der deutschen Wirtschaft etwa 53 Millionen Arbeitstage, so die Schätzungen des Bundesarbeitsministeriums. Besorgniserregend an dieser Entwicklung ist dabei nicht nur die Tatsache, dass etwa 10 bis 15 Prozent aller Erwerbstätigen im Laufe ihres Berufslebens ein mehr oder minder schweres Burnout-Syndrom erleiden, sondern dass durch den inflationären Gebrauch des Begriffs das Syndrom an sich bei der breiten Masse zunehmend an Glaubwürdigkeit verliert. Die wirklich Betroffenen gehen in dieser Modewelle unter und werden nicht mehr ernst genommen.

Doch woran liegt es, dass wir mit dem beruflichen Stress scheinbar nicht mehr umgehen können? „Ich bin nicht der An-

sicht, dass wir mit Stress nicht mehr umgehen können“, erklärt Lothar Panten, Diplom-Psychologe und Unternehmensberater. „Früher waren die Lebensbedingungen eigentlich härter, sie wurden damals aber eher als schicksalhaft angesehen. Heute haben wir eine moderne Sicht auf den Menschen, bei der er eigentlich allen Anforderungen gewachsen sein sollte. Außerdem sollte man sicherlich auch bedenken, dass es heute wesentlich ‚schicker‘ ist, ein Burnout zu haben als eine Depression oder depressive Verstimmung. Schon im gesellschaftlichen Kontext nehmen wir einen Burnout-Patienten als jemanden wahr, der unheimlich viel gearbeitet hat und etwas auf die Beine stellen konnte, bevor er einen Absturz erlebt.“ Belegbar ist außerdem auch, dass in Zeiten physischer Gefährdung psychische Erkrankungen rückläufig sind, während sie in Zeiten des Wohlergehens zunehmen. Und gerade dieses Phänomen ist nicht neu, sondern seit Jahrhunderten bekannt. Schließlich gehört sogar Goethe zu den prominentesten Burnout-Patienten. Während ihm jedoch eine ausgedehnte Italienreise zu alter Form verhalf, begeben sich Patienten heute für einige Wochen in Therapie und hoffen, danach wieder dieselbe Leistung erbringen zu können.

Der Arbeitsmediziner Michael Majer sagt, das wesentliche Problem der Betroffenen sei oft eine seelische Erkrankung in einem ganz frühen Stadium: „In solchen Fällen hätte man in Form einer Gesprächs-Psychotherapie prinzipiell eine Riesenchance, die Dinge frühzeitig zum Besseren zu wenden.“ Problem sei allerdings, dass es da eine meterhohe Hemmschwelle gibt - die fünf Buchstaben P.S.Y.C.H. seien nun einmal traditionell stigmatisiert. "Wer kennt nicht die Rede vom 'in die Klapse' oder noch schlimmer 'ins Irrenhaus müssen?!' Von sich zu sagen, man leide an einem Burnout, sei da wesentlich weniger angstbesetzt. "Es hat sich leider eine Sichtweise etabliert, Burnout bedeute unter anderem auch so etwas wie eine stille Auszeichnung - schließlich trifft es typischerweise die besonders Engagierten." Dass seelische Erkrankungen wie eine Blinddarm- oder Lungenentzündung oder ein Krebsleiden rechtzeitig behandelt gehören, um die Heilungschancen zu erhöhen, sei dagegen bisher viel zu wenig ins Bewusstsein der Bevölkerung gedrungen. Und oft sei es dabei ja

ein Symptom der Erkrankung, die Ursache irgendwo in der Umgebung statt im eigenen Seelenleben zu verorten.

Ein weiterer Aspekt, der zu beachten ist, ist sicherlich auch der rasante technische Fortschritt. Gerade im Berufsleben muss man sich schnell an neue Gegebenheiten und Anforderungen anpassen, oft kann mit dem Tempo gar nicht Schritt gehalten werden. Während man früher für die meisten Entscheidungen mehrere Tage Zeit hatte und auch mal eine Nacht darüber schlafen konnte, wird im Zeitalter des E-Mail-Verkehrs eine Antwort binnen weniger Stunden erwartet. Man spricht hier deshalb auch vom so genannten „WEB-Jahr“. Das bedeutet, dass ein

Arbeitsjahr mit den Möglichkeiten des Internets etwa zwei bis drei Arbeitsjahren vor der Einführung desselben entspricht.



## Burnout vs. Depression

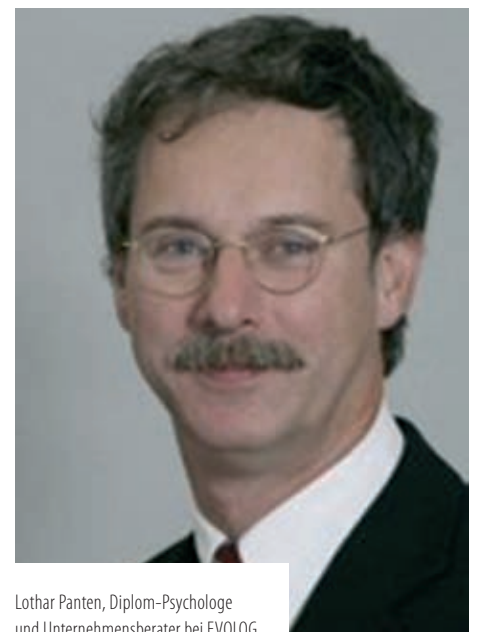
Der Unterschied zwischen einem Burnout und einer Depression ist vor allem für Laien schwer auszumachen, da er eigentlich kaum gegeben ist. Das Klassifikationssystem für medizinische Identifikation IDC listet das Burnout im IDC-10 lediglich als Zusatzindikation bzw. Zusatzcodierung zur Präzisierung der Depression. Es ist also als eine von zehn verschiedenen Depressionsformen anerkannt, wobei es bis dato nicht als Krankheit gesehen wird. Zwar gibt es ein Urteil des Landgerichts München aus dem Jahr 2006, nachdem das Burnout als Leistungsfall für eine Berufsunfähigkeitsversicherung angesehen wurde. Somit kann man davon ausgehen, dass es in nächster Zeit auch als eigenständige Krankheit gelistet sein wird, derzeit ist dies aber noch nicht der Fall.

Hinzu kommt der Umstand, dass Burnout lediglich eine Ansammlung unterschiedlicher Symptome ist, die in der Summe diesen Zustand zuzufolge haben. Jedes einzelne Symptom für sich kann auch ganz andere Ursachen

haben. „Burnout ist ein Sammelbegriff, der etwas beschreibt, was in unserer Gesellschaft zu finden ist. Es greift das Phänomen, dass man an die Grenzen dessen kommt, was man in den gegebenen Verhältnissen tun kann“, definiert Panten den Begriff. Das Burnout gibt es nicht wie ein gebrochenes Bein, was sich medizinisch klar einordnen lässt. Darin sieht der Diplom-Psychologe auch die Gefahr einer voreiligen Attestierung, der man jegliche Überforderungssituationen zuschreibt: „Es wird fast gar nicht mehr in Erwägung gezogen, dass jemand schlicht und einfach etwas nicht kann. Und was natürlich auch tabu ist, wenn jemand etwas gar nicht mehr will. Das wird in diesem Zusammenhang gar nicht mehr beleuchtet. Und gerade im alltäglichen Gebrauch wird es sicherlich auch voreilig in den Mund genommen.“

Um nun den genauen Unterschied ausmachen zu können, ist also eine Ursachenforschung unabdingbar. Handelt es sich um eine allgemeine Überforderungssituation, liegen den Symptomen familiäre oder berufliche Ausnahmesituationen zugrunde oder handelt es sich tatsächlich um eine psychische Erkrankung?

In der Regel wirken zwei entscheidende Faktoren auf die Entstehung einer Burnout-Erkrankung ein. Zum einen sind es die äußeren Umstände, unser Arbeitsumfeld, die familiäre Situation und die Menschen, mit denen wir es täglich zu tun haben. Zum anderen ist die Persönlichkeit entscheidend: manche Menschen nehmen Situationen als besonders anstrengend oder stressig wahr, die andere noch als gesunden Stress empfinden. Im Fachjargon spricht ▶



Lothar Panten, Diplom-Psychologe und Unternehmensberater bei EVOLOG.



# Think global. Act local.



Wir vernetzen die  
regionale Wirtschaft.  
[www.franken-manager.de](http://www.franken-manager.de)

**FRANKEN  
MANAGER**  
Wirtschaft. Regional. Spannend.

man hierbei vom psychologischen Kapital und der Resilienz, die die Menschen besitzen. Resilienz wird aus Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Gelassenheit, Zeitmanagement und vielen weiteren Faktoren geformt. Das psychologische Kapital hängt ebenfalls mit Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein zusammen und lässt sich mit dem Ausdruck „ein sonniges Gemüt“ gut umschreiben.

Gerade Arbeitgeber und Führungskräfte sind oft gar nicht in der Lage zu entscheiden, ob beim betroffenen Mitarbeiter nun eine ernstzunehmende Erkrankung vorliegt oder nicht. „Wenn der Verdacht besteht, dass ein Mitarbeiter gefährdet ist, dann sollte man stets professionelle Hilfe dazu holen“, so Michael Majer. „Dafür muss man sich aber teilweise auch qualifizieren lassen. Es gibt Führungsseminare, die genau dieses Thema behandeln. Also, die Frage, worauf muss ich denn überhaupt achten?“ Das ist natürlich sehr aufwendig. Es kostet Energie, Zeit und Geld. Präventive Angebote vom Arbeitgeber werden schließlich nicht von den Krankenkassen übernommen. Wenn man allerdings bedenkt, welche wirtschaftlichen Schäden dem Unternehmen durch gefährdete Mitarbeiter, die nicht mehr so konzentriert und motiviert bei der Sache sind, entstehen können, lohnen sich solche Angebote. Konkrete Zahlen, wie hoch der wirtschaftliche Schaden in solchen Fällen ist, gibt es zwar derzeit noch nicht, man weiß allerdings, dass es sich um deutlich höhere Summen handelt, als bei Produktionsausfällen durch Mitarbeiter, die krank zu Hause bleiben. Und der liegt bei bereits etwa 50 Milliarden Euro jährlich.

## Arbeitsunfähigkeit vermeiden

Michael Majer, Facharzt für Chirurgie, Notfall- und Arbeitsmedizin ist derzeit einer der ganz wenigen Betriebsärzte mit breiter akutmedizinischer Grundausbildung, die zusätzlich noch eine gesprächs-psychotherapeutische Zusatzqualifikation anstreben. Das ermöglicht ihm, in die Unternehmen zu gehen und im Rahmen einer Arbeitsplatzbegehung hinter eventuelle Probleme im seelischen Bereich zu kommen. „Wir schieben unsere Schwierigkeiten oft zu allererst auf den Arbeitsplatz, einfach auch weil wir dort einen Großteil unserer Zeit verbringen“, beschreibt er. „Und da habe ich den Vorteil, dass ich eben genau über die Arbeitsmedizin auf die Leute zugehe und nicht komme und sage, ich möchte mich um deine Psyche kümmern. Da würden die meisten nämlich einfach dicht machen.“ Doch der Mediziner kommt erst, wenn der Verdacht bereits besteht.

Wichtig ist aber, bereits im Voraus mögliche Belastungen zu erkennen und diese zu vermeiden. Hier sehen sowohl Majer als auch Panten die Führungskräfte in der Pflicht, den Mitarbeitern ein gewisses Verständnis entgegen zu bringen. Gerade diejenigen, die zusätzliche familiäre Verpflichtungen haben – wie beispielsweise Kinder oder pflegebedürftige Angehörige – sind einer doppelten Belastung ausgesetzt. Hier gilt es, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten und ausführliche Gespräche mit dem Arbeitnehmer zu führen, um auf persönliche Belange auch individuell eingehen zu können. „Gerade bei diesen Menschen kann man immer wieder feststellen, dass sie über Jahre hinweg jede Aufgabe annehmen und bewältigen“, erzählt Lothar Panten. „Irgendwann können sie aber einfach nicht mehr und brechen zusammen. Die Wurzeln hierfür liegen oft in der Selbstorganisation, beispielsweise dass man Probleme nicht nach Prioritäten abarbeitet, sondern alles gleichzeitig machen möchte. Doch diese Eigenschaften kann man bis zu einem gewissen Grad trainieren.“ Als Unternehmenscoach arbeitet Panten viel mit Führungskräften zusammen, denen er genau diese Eigenschaften beibringen muss. Auch die Fähigkeiten, Dinge zu delegieren, gehört dazu. Panten nennt es auch das Erhalten der Persönlichkeit in einem dynamischen Gleichgewicht, dass eine optimale Aufgabenbewältigung unter Erhaltung der eigenen Kräfte ermöglicht.

Olga Wiesner | [ow@franken-manager.de](mailto:ow@franken-manager.de)



# Die gesellschaftliche Verantwortung

Prof. Dr. Steffen Hillebrecht, Dozent im Lehrgebiet Medienmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt arbeitete an einer Studie zum Thema „Burnout-Prävention im Mittelstand in Mainfranken“. Im Interview mit dem FRANKEN MANAGER macht er deutlich, dass Burnout kein Arbeitnehmer-, sondern ein Gesellschaftsproblem ist.



**FM:** Herr Hillebrecht, heutzutage hat man häufig den Eindruck, wer noch kein Burnout hatte, arbeitet nicht genug oder ist womöglich nicht erfolgreich. Woran liegt das?

**Steffen Hillebrecht:** Das hängt damit zusammen, dass wir in vielen Bereichen einen hohen Arbeitsdruck haben. Unsere Befragten haben sehr deutlich gemacht, dass vor allem das mittlere Management sehr stark unter Druck steht, weil es eine enorme Arbeitsverdichtung erlebt. Als Stichwort nenne ich zum Beispiel das E-

Government, bei dem immer mehr Funktionen von den Mitarbeitern selbst erledigt werden, für die früher andere Fachabteilungen verantwortlich waren. Oder auch die diversen Sonderaufgaben der Abteilungsleiter, die beispielsweise zusätzlich zum Sicherheits- oder Datenschutzbeauftragten ernannt werden. Bis hin zum Puffer, den viele mittlere Manager darstellen: von oben kommt Druck, die Ziele zu erreichen, und von den Mitarbeitern kommen durchaus berechtigte Anliegen: ich möchte mich auch um meine Familie kümmern können. Und das mittlere Management muss das jetzt ausgleichen.

**FM:** Sie haben jetzt vor allem vom mittleren Management gesprochen. Aber auch Hausfrauen oder von Arbeitslosigkeit betroffene Personen können von diesem Syndrom betroffen sein. Was sind dann hier die Gründe?

**Steffen Hillebrecht:** Das ist jetzt eine Personengruppe, die wir in unserer Studie so nicht behandelt haben. Aber Hausfrauen – oder auch Hausmänner – haben ja letztendlich in- zwischen auch Aufgaben, die dem eines mitt-

leren Managements entsprechen. Wenn man sieht, was wir heute unseren Kindern bieten möchten: Förderung, damit sie in Kindergarten und Schule gut vorankommen, sportliche Betätigungen usw., da sind Eltern eben sehr stark organisatorisch gefragt und zum Teil auch überfordert. Zum Thema Arbeitslose würde ich nur ungern was sagen. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass auch Arbeitslose so etwas wie ein Burnout erleben. Wobei ich hier eher das Stichwort Boreout verwenden würde, der Gegenpart zum Burnout. Wenn man sich bisher sehr stark über das Berufsleben definiert hat und plötzlich zu nichts mehr nutzen ist, ist man möglicherweise schlicht und einfach „überlangweilt“.

**FM:** Also, ist das eher ein gesellschaftliches Problem?

**Steffen Hillebrecht:** Ich sehe das auch als gesellschaftliches Problem, ja. Wir Deutschen wollen im internationalen Wettbewerb immer besser sein. Gleichzeitig kommt immer weniger Input an qualifizierter Arbeit. Das funktioniert halt nur begrenzt. Vor allem weil wir auch immer mehr private Aufgaben übernehmen. Es kommt immer mehr auf uns zu und die Leistungsträger in der Mitte der Gesellschaft müssen immer mehr Aufgaben bewältigen. Und hier bietet sich Burnout aus meiner Sicht als eine Art Ventil an.

**FM:** Mittlerweile nehmen viele Personen das Burnout anderer nicht mehr ernst, weil man das Gefühl hat, es wird zu voreilig attestiert. Können Sie das bestätigen oder liegt das eher an der inflationären Verwendung des Begriffs an sich?

**Steffen Hillebrecht:** Das ist aus meiner Sicht ein ähnliches Phänomen wie vor fünfzehn Jahren das Thema Mobbing. Unter diesem Stichwort konnte man sehr schnell viele Sachen abbuchen. Zum Beispiel: ich habe von meinem Chef Stress bekommen, ich werde gemobbt. Und beim Thema Burnout hängt es meinem Erachten nach auch damit zusammen, dass man den Unterschied zwischen einer tiefsitzenden Frustration und einem wirklichen Burnout nicht deutlich genug macht. Deswegen nehmen das inzwischen viele Menschen nicht mehr ernst und sagen: „Da ist jemand einfach nur frustriert, der soll sich doch mal eine Auszeit nehmen.“ Das erspart natürlich auch ein Hinterfragen der tatsächlichen Ursachen. Ich bin kein Arzt, aber ich habe manchmal ▶



in meinem Bekanntenkreis den Eindruck, dass tiefsitzende Verstimmungen, bei denen früher ein paar gute Gespräche unter Freunden ausgereicht hätten, heute vom Arzt behandelt werden sollen. Und der kann dieses tiefgreifende Gespräch nicht führen, weil vielleicht schon die nächsten Patienten warten. Dann werden aus meiner Sicht vielleicht vorschnell Antidepressiva vorgeschlagen. Einfach damit etwas passiert. Aber das ist nur mein persönlicher Eindruck und keine medizinisch belegbare Aussage.

**FM:** *In Ihrer Studie haben Sie einmal erwähnt, dass das Burnout-Syndrom allem Anschein nach nur im deutschsprachigen Raum derart stark thematisiert wird. Woran liegt das?*

**Steffen Hillebrecht:** Das hängt meines Wissens damit zusammen, dass es in anderen Ländern, obwohl der Begriff ja aus den USA gekommen ist, einfach nur als Depression angesehen und anders behandelt wird. Es gibt Krankheiten, die kulturraumspezifisch sind. Das Schleudertrauma nach Unfällen ist beispielsweise eine typisch deutsche Sache, weil hier deutsche Gerichte Schmerzensgeld vergeben. Das finden Sie in Holland oder in England nicht. Und genauso wird Burnout sehr stark in Deutschland angesprochen. In anderen Ländern geht das einfach unter Depression durch.

**FM:** *Stichwort Burnout-Prävention: Was kann ich persönlich tun, um mich zu schützen? Viele Online-Ratgeber sprechen von besserem Zeitmanagement, man solle früher aufstehen. Aber hilft das tatsächlich weiter?*

**Steffen Hillebrecht:** Also, ein besseres Selbstmanagement ist sicher richtig. Aber, „nur“ morgens früher aufstehen ist der falsche Ansatz. Jeder Mensch hat seinen eigenen Biorhythmus. Und deswegen: Achtsamkeit für die eigenen Grenzen. Burnout-Prävention fängt zunächst einmal auf einer allgemeinen Ebene an. Was vertrage ich und was nicht? Und erst wenn ich mir darüber klar genug bin, dann kann ich in dieses Selbstmanagement, in die operativen Instrumente einsteigen und mir überlegen, wann will ich aufstehen, was ist eine optimale Arbeitszeit und welche Aufgaben sind vordringlich?

**FM:** *Gut, jetzt ist aber der persönliche Biorhythmus häufig mit dem Arbeitsrhythmus nicht kompatibel.*

**Steffen Hillebrecht:** Ja, das ist wohl richtig. Es gibt die Arbeitszeit einerseits und andererseits den eigenen Biorhythmus. Dann muss ich eben schauen, wann sich beide überschneiden. Eine Schnittmenge gibt es immer und in der müssen die zwei oder drei wichtigsten Aufgaben des Tages erledigt werden.

**FM:** *Wenn jetzt aber zu diesen beiden Rhythmen noch andere Komponenten, wie familiäre Belange, kommen, dann wird es schon schwieriger, alles unter einen Hut zu bringen. Sollte da von Arbeitgeberseite mehr passieren?*

**Steffen Hillebrecht:** muss natürlich etwas passieren. Wir sehen das an anderen Ländern, bei denen das besser klappt. Schweden ist hier ein großer Vorreiter. Da sind beispielsweise Besprechungen um 16 Uhr zu Ende. Wenn ich das nun mit meiner eigenen Arbeitssituation vergleiche, da beginnen die interessanten Besprechungen erst um 17 Uhr, damit man garantiert ungestört ist. Da sind dann eben genau die Personen Burnout gefährdet, die sich um familiäre Belange kümmern müssen. Die müssen dann für zwei oder drei Stunden einen Babysitter organisieren und sitzen nur halbkonzentriert in der Besprechung, weil sie in Gedanken bei den Kindern sind.

**FM:** *Man gewinnt hier ein bisschen den Eindruck, dass sich bei uns das große Ganze ändern muss.*

**Steffen Hillebrecht:** Deutschland ist nach meinem Eindruck keine familienfreundliche Gesellschaft. Das trifft man in den Städten, in vielen Unternehmen und das erfährt man in ganz vielen anderen Bereichen. Dieser Punkt provoziert mit Sicherheit Burnout. Alle Studien zeigen uns, dass eine gesunde familiäre Basis viele Anforderungen im Beruf kompensieren kann. Und ich halte es nicht für richtig, allein den Unternehmen die Verantwortung aufzubürden. Es ist auch das gesellschaftliche Umfeld, das irgendwelche Gesetze beschließt, die dann von den Kommunen halbherzig umgesetzt werden, weil ihnen die finanziellen Mittel fehlen oder weil andere Lobbygruppen ihren Einfluss ausüben. Ich habe in einer oberfränkischen Stadt sehr deutlich erlebt, wie Spielplätze eingeschränkt wurden, weil sich Senioren vom Kinderlärm belästigt fühlen. Und dann lässt man halt den Spielplatz verrotten. Erstens sind dann die Kinder nach zehn Jahren weg und stören die Senioren nicht mehr und

zweitens hat man dann das Geld für, sicherlich auch berechnete, Maßnahmen für Senioren übrig. Aber wenn keine Kinder mehr nachkommen, werden sich die Senioren bald selber pflegen dürfen.

**FM:** *Also, Sie sehen die Verantwortung bei der Politik?*

**Steffen Hillebrecht:** sehe sie bei der Gesellschaft. Die Gesellschaft umfasst die Politik, die Wirtschaft und vieles andere. Die Gesellschaft muss sich überlegen – hier ist das Stichwort Burnout sehr gut – wie verwenden oder verschwenden wir unsere Ressourcen? Und wenn wir eine zukunftsorientierte Gesellschaft haben wollen, müssen wir überlegen, wer trägt welche Belastung und warum? Und dann sind wir wieder beim Thema Burnout. Hier tragen zu wenige Menschen zu viele Belastungen.

**FM:** *Was halten Sie von Online-Tests für Burnout? Wir haben aus Neugierde einen ausprobiert. Demnach wäre die gesamte Redaktion des FRANKEN MANAGER Burnout gefährdet.*

**Steffen Hillebrecht:** Diese Selbsttests halte ich für eine Aufforderung, über die Frage „Bin ich Burnout gefährdet?“ nachzudenken. Sie werden aber niemals eine solide Diagnose von sachkundigen Personen ersetzen. Es ist sicher gut, über diese Dinge einfach einmal nachzudenken. Ich sehe das ähnlich, wie die Partnerschaftstests in diversen Zeitschriften. Es werden die richtigen Themen angesprochen, aber in einer so allgemeinen Form, dass sie aus meiner Sicht eine medizinische Diagnose nicht ersetzen können. Und, ich denke, dass einige Burnout-Gefährdungen durch gute Gespräche im Familienkreis oder mit wohlmeinenden Freunden bearbeitet werden können, oder auch durch ein fachkundiges Coaching.

**FM:** *Also, ist vielleicht einfach nur der Gang zum Therapeuten häufig voreilig?*

**Steffen Hillebrecht:** Das ist eine gute Frage. Eine allgemeine Überforderung muss nicht immer gleich medizinisch oder psychotherapeutisch bearbeitet werden. Hier kann man sicher auch auf fachlich fundierte Supervision und Coaching zurück greifen.

**FM:** *Jetzt bin ich selbst aber kein Arzt. Woher soll ich denn nun wissen, ob ich ernsthaft krank bin oder nur etwas überfordert?*

*Man liest ja auch immer, dass man möglichst frühzeitig professionelle Hilfe in Anspruch nehmen sollte.*

**Steffen Hillebrecht:** Richtig. Das hängt sicherlich mit der Schwierigkeit der Thematik zusammen. Einen Beinbruch erkenne ich ziemlich schnell. Bei einer Bronchitis gibt es bestimmte Merkmale, die ich auch als Nichtmediziner beurteilen kann. Bei der Depression kommen wir wieder zu der Frage: Was ist tief-sitzende Frustration und was ist eine handfeste Depression mit oder ohne Burnout-Charakter? Es ist sicher richtig, nicht so lange zu warten bis man ein Fall für eine Klinik ist. Wenn man da erst einmal landet, geht das in den wenigsten Fällen unter mehreren Wochen Therapie ab. Und dann ist wirklich vieles zu spät. Solche Betroffenen leben nach den mir vorliegenden Studien ähnlich wie ein Alkoholiker. Wenn sie wieder in eine Burnout-Situation kommen, sind sie möglicherweise wieder ganz tief drin. Die Therapeuten scheitern dann am Umfeld ihres Patienten. Beim Alkoholiker wissen wir inzwischen, dass sich auch das Umfeld verändern muss. Und bei Burnout-Kandidaten muss sich neben dem Betroffenen selbst eben auch das Umfeld verändern. Aber da mauern viele in der Umgebung und sagen: „Der hat doch das Problem und nicht ich.“ Ich denke, das ist die große Unbekannte in der bisherigen Burnout-Diskussion.

**FM:** Vor allem im Berufsleben ist das aber sicherlich schwer umzusetzen. Denn sobald ich den Burnout-Kandidaten entlaste, muss ich wiederum andere Kollegen stärker belasten.

**Steffen Hillebrecht:** Oder überlegen, welche Aufgaben wegfallen können. Kollege Fredmund Malik von der Universität St. Gallen spricht hier von „systematischer Müllabfuhr“. Wenn jetzt bei Ihnen in der Redaktion jemand ausfällt, dann könnten Sie vermutlich eine Zeit lang dieselbe Arbeit leisten, wie gerade im Moment. Wenn jetzt aber zusätzlich private Anforderungen, wie erkrankte Kinder, hinzukommen, sie aber alle immer noch die gleichen Aufgaben erledigen müssen, wird es irgendwann schwierig. Und das ist der Punkt. Egal wie engagiert Ihr Chef dann ist, er hat ein Problem: das Ganze muss sich am Ende rechnen und der Umsatz muss stabil bleiben. Das geht auch ein oder zwei Jahre gut, bis die nächste Störung im System kommt. Dann wird es Zeit zu fragen, wie gehen wir mit solchen Situationen um. Ein oder zwei Jahre kann man auf Substanz leben, aber dann muss etwas passieren. Das ist übrigens auch eine Falle, in die vor allem weibliche Nachwuchskräfte tappen. Sie wollen gut sein. Und leider ist es immer noch so, wenn ein Mann 100 Prozent gibt, dann muss eine Frau 150 Prozent geben – meint die Frau. Und das geht eine Zeit lang, aber eben nicht ewig. Vor allem nicht, wenn plötzlich Kinder da sind, wenn die Frau am Ende alleinerziehend ist. Dann geht es entweder auf Kosten der Arbeit oder der Kinder oder des Kollegen. Einer muss zahlen.

**FM:** Wir wollen ja aber Nachwuchs haben, wir brauchen Kinder in Deutschland. Und andererseits ist der wirtschaftliche Wettbewerb hart. Wenn jetzt eine Kollegin

*ausfällt, ist es schwer Ersatz zu finden und diesen auch noch zu finanzieren.*

**Hillebrecht: Genau.** Wir landen wieder in einem Teufelskreis. Und wir merken inzwischen sehr deutlich dass viele Leistungsträger mit Anfang oder Mitte 40 sagen: „Jetzt steige ich aus, mir reicht’s.“ Das klassische Beispiel ist die PR-Chefin von MTV Deutschland, Angie Sebrich. Sie hat mit 38 gesagt: „Ich hab ein tolles Leben, mir reicht es und ich werde jetzt Herbergsmutter einer Jugendherberge.“ Sie hat heute einen Mann und zwei Kinder, halb so viel Stress, nur halb so viel Gehalt und ist doppelt so glücklich. Vor kurzem habe ich einen interessanten Bericht gelesen über Banker, die ausgestiegen sind und jetzt etwas ganz anderes machen, zum Beispiel einen eigenen Weinberg bewirtschaften. Und es fällt auf, dass viele Leistungsträger ihren Beruf irgendwann aufgeben. Und jetzt kommt der Rattenschwanz zum Tragen: weniger Gehalt bedeutet nämlich auch, dass auch weniger Steuern etc. in die Staatskassen kommen. Ich glaube, dass sich unsere Gesellschaft gerade von innen heraus verändert. Weil viele eben genau diesen Burnout nicht erleben wollen. Und jetzt ist die Politik gefragt, sich zu überlegen: wie erklären wir unseren Wählern, dass das System, wie wir es jetzt haben, nicht mehr lange trägt. Aber das ist wie gesagt eine Frage, die kann ich nur ganz am Rande beantworten.

**FM:** Herr Hillebrecht, vielen Dank für das interessante Gespräch.

Olga Wiesner | ow@franken-manager.de ■

## GROSSE & kleine Photovoltaikanlagen erfordern Spezialisten



**SOLUWA**<sup>®</sup>  
Energie aus Sonne, Luft und Wasser

Haimendorfer Straße 54a - 90571 Schwaig  
Telefon 0911-37 84 09-0 - Telefax -55

[www.soluwa.de](http://www.soluwa.de)