

# Burnout: erkennen & handeln

von [Gastautor](#) / [Burnout](#), [Coaching](#), [Stressmanagement](#) / 13 Feb 2014



**Eine Feldstudie zum Thema „Burnout in Unternehmen – Umgang und Maßnahmen“ zeigt auf: Top-Management, Führungskräfte und HR-Verantwortliche erkennen sehr wohl, dass Burnout im Unternehmen ein Thema ist. Signifikant dabei ist, dass vor allem wichtige Leistungsträger wie Führungskräfte betroffen bzw. gefährdet sind, nämlich im Durchschnitt 10% (Betroffene) bzw. 34% (Gefährdete) eines Unternehmens.**

Dennoch werden wenig bis keine Maßnahmen gesetzt. Es grenzt beinahe schon an Fahrlässigkeit, nicht sofort zu handeln. Denn wer seine Führungskräfte und Mitarbeiter „verbrennen“ lässt, zahlt dafür einen hohen Preis. Vorausschauende Unternehmen jedoch erkennen & handeln und sparen dabei viel Geld. Freude, Loyalität, Leistungswille und Leistungsfähigkeit bleiben erhalten und bewirken so den Erfolg des Unternehmens. Sog für die Besten am Markt wird erzeugt.

Erfahren Sie in diesem Fachbeitrag mehr über einige wesentliche Erkenntnissen der Burnout-Studie sowie konkrete Anregungen für wirksame Präventiv-Maßnahmen.

## Burnout in Unternehmen

Im Rahmen der Feldstudie wurden nicht Burnout-Betroffene, sondern Akteure und Entscheider in Unternehmen befragt – rund 40 CEOs und Vorstände, Personalisten und PersonalentwicklerInnen. Plus eine Betriebsrätin und eine Betriebsärztin. Einige Kernerkenntnisse der Studie lauten:

### 1. Thema Burnout ist bekannt

Auf die Frage „Gibt es in Ihrem Unternehmen das Thema Burnout“, antworteten 34 der insgesamt 39 interviewten Personen mit „Ja“. Nur vier gaben an, dass sie dieses Problem nicht kennen. Eine Person antwortete mit „weiß nicht“. Insgesamt haben sich 80 % der Befragten bereits näher mit dem Thema befasst.

### 2. Gefahrenzone Führungskraft

Im Durchschnitt gab es in den befragten Unternehmen 3 bis 4 % Burnout-Betroffene und 14% Burnout-Gefährdete. Ein bemerkenswertes Ergebnis: Die Gefahrenzone liegt eindeutig in der

Führungsetage. So leiden im Durchschnitt 10 % der Führungskräfte eines Unternehmens unter Burnout und 34 % sind gefährdet. Gerade bei Burnout an der Unternehmensspitze ist eine negative Systemwirkung für das Unternehmen gegeben. Dieser Umstand scheint jedoch nicht bewusst oder relevant zu sein.

### **3. Erkennen gegeben, Handlungen fehlen**

Ein Erkennen von Burnout wird am ehesten dem Management (62 %) bzw. den Führungskräften (75 %) zugetraut. Trotz dieses relativ hohen Erkennungswertes wird über das Thema wenig gesprochen. So gaben 70 % an, „*nicht*“ bzw. „*eher nicht*“ über Burnout im Unternehmen zu sprechen. Nur 27 % antworteten mit „*Ja*“.

Die Frage nach den negativen Auswirkungen wurde recht klar beantwortet: (1) Leistungsabfall bzw. -verlust, sinkende Produktivität und Effizienz; (2) Ausfälle, Fluktuation und Krankenstände; (3) Demotivation, Unzufriedenheit, schlechtes Betriebsklima, Verlust von Freude und Wohlbefinden am Arbeitsplatz; (4) finanzielle Schäden – diese Auswirkung wurde vergleichsweise selten genannt.

Erstaunlich ist, dass trotzdem nur in Ausnahmefällen gezielte Maßnahmen gesetzt werden: Coachings, Gesundheitstage, Seminare oder ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Meistens wird jedoch nur in akuten Fällen reagiert. Eine Evaluierung der gesetzten Maßnahmen fehlt häufig.

### **4. Dunkelziffer Kosten und Folgeschäden**

Ein weiteres überraschendes Ergebnis: Zahlen zu Kosten und Folgeschäden von Burnout fehlen. So lauteten die Antworten fast durchwegs: „*keine Ahnung*“, „*schwer zu quantifizieren*“ oder „*nicht berechnet*“.

## **Wirksame Maßnahmen – 7 Empfehlungen**

Burnout wird zu einem umso kostspieligeren Problem, je länger zugewartet wird. Es lohnt sich also auf alle Fälle für jedes Unternehmen, so früh wie möglich präventive Maßnahmen gegen Burnout zu setzen. Hier einige Empfehlungen aus der Praxis für die Praxis.

### **1. Burnout öffentlich machen:**

Dem Thema im Unternehmen Aufmerksamkeit geben und offensiv diskutieren. Und zwar top-down, ausgehend vom oberen Management. Denn erst wenn Burnout ein Thema sein darf, schwindet der Druck, der auf den Betroffenen lastet. Zumindest teilweise. Dies hat bereits einen präventiven Effekt. Das Durchbrechen von Sprachlosigkeit ist ein wesentlicher Baustein für Burnout-Prävention und Intervention.

### **2. Netzwerke und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz schaffen:**

Die Quellen sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz sind zum einen die KollegInnen – vorwiegend jene der gleichen Ebene. Andererseits auch die Vorgesetzten. Ein Austausch ist bei arbeitsbezogenen Belastungen bzw. Burnout-Gefährdung von großer Bedeutung.

### **3. Weiterbildung, Entwicklungsmaßnahmen anbieten:**

Ein funktionierendes Personalmanagement kann helfen, Burnout zu verhindern. Daher ist es zielführend, dieses Thema in jede Führungskräfte-Entwicklung mit einfließen zu lassen. Um allgemein zu sensibilisieren und eigene Gefährdungen rechtzeitig zu erkennen.

**4. Coaching für Führungskräfte:** Regelmäßige Gespräche mit einem Coach sind entlastend und stärkend. Coaching ist ein wichtiger Baustein jeder guten Organisations- und Personalentwicklung. Coaching ist kein Zeichen für Schwäche, im Gegenteil. Es ist Zeichen von Professionalität und Nachhaltigkeit – individuell, wirksam, wertschätzend.

#### **5. Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen:**

Ein integrales betriebliches Gesundheitsmanagement (IBGM) macht die Gesundheit aller MitarbeiterInnen zum Thema eines systematisch gesteuerten und kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Und zwar ganzheitlich und auf mehreren Ebenen – personal wie organisatorisch. Damit werden die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nachhaltig gefördert.

#### **6. Gesundheit in Mitarbeitergespräche integrieren:**

In diesen wiederkehrenden Gesprächen sollten Belastungen klar angesprochen werden. Dies kann ebenfalls zur Verhinderung von Burnout beitragen. Hilfreich ist es auch, Antworten etwa auf folgende Fragen zu finden: *Was sind die Anteile der Organisation („Verhältnisse“) und jene der MitarbeiterInnen („Verhalten“) an den Belastungen?*

#### **7. In Organisationsentwicklung mit einbeziehen:**

Die Unternehmenskultur, die Werte und Burnout-fördernde Strukturen hinterfragen und gegebenenfalls ändern. Hier sind besonders die Entscheider und Führungskräfte in der Verantwortung, aktiv zu werden.

#### **Fazit:**

Es mag trivial erscheinen ist aber von fundamentaler Bedeutung: Dass nämlich Führungskräfte und Management in Bezug auf Burnout so früh und so klar wie möglich informiert und sensibilisiert werden. Um so rechtzeitig erkennen und Maßnahmen setzen zu können. Denn darüber zu reden ist Silber – und konkret zu handeln ist Gold (und viel Geld wert).

#### **Über die Autorin:**



**Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA** ist Business-Coach mit rund 20 Jahren Praxiserfahrung, Geschäftsführerin des Beratungsinstituts **„Die ManagementOASE – Schweifer & Partner OG** Coaching. Training. Consulting. / Mödling b. Wien

Mehr Informationen über [Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA](#)

<http://www.weiterbildungsmarkt.at/magazin/burnout-erkennen-handeln/>