

# Der lange Weg zurück ins Leben

25.01.2013 | 09:34 | Andrea Lehky (Die Presse)

Burn-out. Wer es einmal hatte, der will es nie wieder. Dennoch fallen viele Betroffene in ihre alten Muster zurück. Acht Tipps, damit der Neustart gelingt. Der Arbeitgeber hat großen Anteil daran.

## 1: Burn-out ist keine Grippe: Rahmenbedingungen ändern

Nach einer Grippe kommt man in die Arbeit zurück und macht weiter wie bisher. Genau das ist falsch nach einem Burn-out, warnt der auf dessen Prävention und Therapie spezialisierte Wiener Coach Edward Schembera. Weil die Ursache der Erkrankung eine ungesunde Wechselwirkung zwischen Person und Umfeld war, müssen sich die Rahmenbedingungen ändern – was leichter beim Patienten umzusetzen ist als beim Unternehmen. Im Idealfall stehen den Betroffenen zwei Experten zur Seite: ein Psychotherapeut während der Akutphase zwecks Auflösung der Ängste und Aufarbeitung der Vergangenheit und ein Coach zwecks Erlernen künftiger, gesünderer Verhaltensmuster. Geschieht das nämlich nicht, ist die Gefahr groß, wieder in die alten Muster – und damit ins nächste Burn-out – zu schlittern.

## 2: Mehrere Standbeine statt mehr Arbeit

Wer „ausbrennt“, hat zu lang zu engagiert gearbeitet. Alle Last lag auf einer einzigen Lebensrolle, der Arbeit. Passt dort etwas nicht, bricht das gesamte Selbstbild ein. Abhilfe liegt im Stärken der anderen Lebensrollen: Partnerschaft, Familie, Freunde, Hobbys und vor allem Zeit für sich selbst. Dem Arbeitgeber muss klar sein, dass sein Mitarbeiter nach der Genesung nicht 60 Wochenstunden wie zuvor zur Verfügung steht.

## 3: Keine (alleinige) Frage der Arbeitsstunden

Stefanie Müller leitet das technische Büro beim Kölner Chemiekonzern Ineos. Ihre Abschlussarbeit im EUFH-General-Management-Studium erhielt den Bachelor-Preis 2012 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Thema: Wiedereingliederung nach Burn-out. Die Idee dazu kam ihr nach Anlassfällen bei ihrem Arbeitgeber. Die Reintegration dieser Kollegen erfolgte nach dem (dem österreichischen sehr ähnlichen) „Hamburger Modell“ – erst zwei, dann vier, dann sechs, dann acht Arbeitsstunden pro Tag. Nach sechs Wochen bis sechs Monaten sollten sie wieder voll einsatzfähig sein – stattdessen wurden sie rückfällig. „Zu einseitig“, analysiert Müller und fordert ein zusätzliches Ausmisten der Arbeitsinhalte. Haben dem Mitarbeiter bestimmte Aufgaben regelmäßig Unbehagen bereitet, so soll er an diese erst nach und nach herangeführt werden. Wenn überhaupt.

## 4: No, nein, njet: Warum der Chef helfen muss, sich zu verweigern

Für die Managerin sind zwei Persönlichkeitstypen besonders gefährdet: die „Selbstverbrenner“ (siehe Punkt 2) und die „Verschlissenen“. Erstere müssten lernen, zu ihren eigenen (überzogenen) Selbstanforderungen „Nein“ zu sagen; Letztere sähen sich als Opfer anderer und müssten lernen, sich deren Anforderungen zu verweigern. Aufgabe des Vorgesetzten ist es, die Rekonvaleszenten im Wissen um ihre Persönlichkeitsstruktur vor sich selbst zu schützen.

## 5: Klimatischen Rahmen setzen statt totsichweigen

Eines Tages ist der Genesene wieder da. Einfach so. Hinter vorgehaltener Hand flüstern die Kollegen; niemand traut sich, ihn zum Thema anzusprechen. Ganz falsch, ärgert sich Coach Schembera: „Zumindest der Vorgesetzte hätte Klartext mit dem Team reden und Verhaltensregeln vereinbaren sollen.“ Noch besser, wenn der Betroffene selbst in der Runde sagt, was war, wie es ihm nun geht und seine Kollegen um Stoppsignale bittet, falls er wieder in die alten Muster fällt. Klare Ansage: Der Chef gehört in die Pflicht genommen. Schließlich hat auch er Anteil am Zusammenbruch.

## 6: Starke Schulter zum Ausweinen und Anlehnen

Ideal ist, wenn dem Genesenen im Unternehmen ein stabiler „Pate“ zur Seite gestellt wird. Der kann aus derselben Abteilung stammen, aber genauso gut aus einem beliebigen anderen Bereich. Für Müller ist die Freistellung für regelmäßige Reflexionsgespräche während der Arbeitszeit entscheidend. Zusätzliche können auch außerhalb des Unternehmens abgehalten werden. Beim Kaffee oder bei einem Glas Bier redet es sich noch leichter.

### **7: Burn-out-Nr.1-Ursache im Mittelmanagement: Führungsfehler**

Ex-Siemens-PSE-Personalleiter Thomas Traxler ist Burn-out- und konzerngeeeicht. Für ihn ist das mittlere Management mit seiner „systemimmanenten Sandwichfunktion“ besonders ausbrenngefährdet. Erst- und Rückfälle sind hier oft der Führungskultur der Topebene zuzuschreiben: Wenn den Mittelmanagern „der prinzipielle Sinn fehlt, warum sie etwas machen sollen“, wenn ihnen „unter Aussichts- und Perspektivlosigkeit die Handlungsspielräume fehlen“, wenn Werte von oben kommuniziert, aber nicht gelebt werden, wenn die Feedback-Kultur verlogen ist. Wer dennoch an Bord bleiben will, dem rät Traxler zu langfristiger Coaching-Begleitung. Auch wenn das die Topebene gern als Schwäche interpretiert – „Na, wenn du das brauchst?“

### **8: Rösselsprung: Love it, change it or leave it**

Ein guter Coach stellt seinem Klienten viele Fragen. Nicht nur, um dessen seelische Gesundheit voranzutreiben, sondern um ihm neue Perspektiven zu öffnen: „Gar nicht so wenige kommen zur Erkenntnis, dass sie in ihrem alten Umfeld keinen Lebenssinn mehr sehen“, weiß Schembera. Ein bloßer Arbeitgeberwechsel ist dabei die seltenere Option. Die meisten satteln um und wechseln in einen völlig neuen Beruf. Und damit in ein neues Leben.