

Motivation und Leistungswille haben auch eine negative Seite. Wer sich permanent überfordert, bekommt irgendwann die Quittung für den **Dauerstress**.



Falscher Ehrgeiz

Die Mitarbeiterin war hoch motiviert, als sie die Stelle bei ihrem neuen Arbeitgeber, einem großen Chemiekonzern im Rheinland, antrat: Sie wollte richtig durchstarten und ihre Aufgaben im neuen Job mit Schwung und Ausdauer erfüllen. In dem kleinen Team, das gemeinsam im Großraumbüro arbeitete, fühlte sie sich wohl. Bald bemerkte sie allerdings, dass es unter den Kollegen zum guten Ton gehörte, bis 20 Uhr im Büro zu bleiben. Als „Neue“ fühlte sich die Mitarbeiterin verpflichtet, sich diesem Arbeitsrhythmus anzupassen. Sie übernahm immer mehr Aufgaben, ließ das Privatleben schleifen. Im Lauf der Zeit ließ die Motivation nach, sie fühlte sich ständig gestresst. Schließlich war sie völlig ausgebrannt, wollte nur noch eins: kündigen. Und suchte sich schließlich professionelle Hilfe.

Der Fall ist typisch: Immer mehr Berufstätige überfordern sich im Job – und zwar meist aus eigenem Antrieb. Die Zahl der Krankheitstage wegen **Burnout** ist zwischen 2004 und 2011 um beinahe 1.400 Prozent gestiegen. Das ergab eine Studie der **Bundespsychotherapeutenkammer**. „Meist handelt

es sich um Arbeitnehmer, deren hohe Arbeitsmotivation über kurz oder lang zu Stress und schließlich zum Burnout führt“, sagt **Inga Freienstein, Psychologin und Institutsleiterin des Kölner Karriereinstituts Cologne Career Center**. Bei ihr hatte die Mitarbeiterin des Chemiekonzerns Rat gesucht, als sie merkte: So geht es nicht weiter.

Berufliche Sackgasse

Hohe Leistungsanforderungen im Job, Termindruck und ständige virtuelle Verfügbarkeit via E-Mail und Handy prägen den modernen Arbeitsalltag. Wer motiviert, mit Ehrgeiz und Spaß an seine Arbeit herangeht, hat zunächst einen Vorteil, weil die Aufgaben im Job dadurch leichter fallen. Davon profitieren auch die Arbeitgeber: Jedes Unternehmen wünscht sich schließlich motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter, die aus eigenem Antrieb ihre Aufgaben vorantreiben, statt nur Dienst nach Vorschrift zu machen. Motivation und Leistungswille können jedoch auch geradewegs ins **Leistungstief** führen – in eine persönliche und berufliche Sackgasse.



»Ein Burnout kann jeden treffen.«

Inga Freienstein, Cologne Career Center

Denn wer sich immer mehr Aufgaben aufhals, zahlt irgendwann den Preis: „Burnout kann jeden treffen“, sagt Freienstein. Am Anfang mache viel Arbeit oft noch Spaß, gebe es positiven Stress. Gefährlich werde es dann, wenn man sich keine Pausen mehr gönne. „Wenn der Stresspegel dauerhaft hoch ist und der Aufgabenberg immer weiter wächst, stellen sich irgendwann Frustration und

Misserfolge ein.“ Das führt dann oft zu Unsicherheit und zum Rückzug im privaten, sozialen Umfeld.

Psychosomatische Auswirkungen wie Magenprobleme oder Schlafstörungen sind Warnsignale für zuviel Stress. „Irgendwann ist man dann total erschöpft, verzweifelt, in schlimmen Fällen depressiv. Dann ist ein Burnout erreicht“, sagt Freienstein. Die Arbeit fällt plötzlich nicht mehr leicht, sondern wird zur Quälerei. Dann leidet nicht nur der Mitarbeiter: „Für den Arbeitgeber sind burnout-geplagte Mitarbeiter natürlich auch ein Problem“, sagt Freienstein.

Die ausgebrannten Mitarbeiter können irgendwann nicht mehr mit voller Kraft arbeiten, ihnen unterlaufen häufiger Fehler. Zudem fallen sie häufiger krankheitsbedingt aus. „Das hat messbare Auswirkungen auf die Produktivität und den Umsatz der Unternehmen.“ Ausgebrannte Mitarbeiter fehlen im Durchschnitt 22,5 Tage und kosten ein Unternehmen mindestens 400 bis 500 Euro, ergab eine Studie des **Tüv Süd** im Mai 2010. In großen Konzernen sind Studien zufolge teils tausende Mitarbeiter betroffen.

Burnout wird immer wieder als Modewort für Depression geschmäht. Doch es gibt Unterschiede: „Im klinischen Sinne gilt Burnout nicht als Krankheit, sondern als Anpassungsstörung“, sagt **Reinhold Sochert, Abteilungsleiter Gesundheitsförderung beim BKK Bundesverband**. Gemeint ist eine dauerhafte Überforderung, die in einen anhaltenden Erschöpfungszustand führt. Typisch für Burnout-Betroffene ist zudem ein Gefühl der inneren Anspannung und Unruhe. Unbehandelt kann ein Burnout in eine Depression münden.

Aufgaben umverteilen

Verhindern kann ein Burnout im Grunde jeder Mitarbeiter selbst – schlicht, indem er sich genug Pausen und Freizeit gönnt. Aber auch Führungskräfte und Personalmanager sind gefragt, wenn es darum geht, dem Ausbrennen vorzubeugen. Sie sollten ihre Mitarbeiter im Auge behalten und bei Anzeichen von **chronischer Überlastung** reagieren, bevor es zu spät ist – und der Ehrgeiz in Überlastung umschlägt. „Gerade Personalmanager sollten im Blick haben, was den Einzelnen motiviert und für welche Position welche Anforderungen und Belastungen anfallen“, sagt Psychologin Freienstein. Wenn Mitarbeiter ständig gestresst wirken, gilt es, sie mit freundlichem Interesse anzusprechen. Und gegebenenfalls Aufgaben umzuverteilen und Ziele neu zu stecken, um den Druck zu nehmen. Davon profitiert mittelfristig auch das Unternehmen.

Tipps für Personalmanager, die es mit stress- oder burnout-geplagten Mitarbeitern zu tun haben, finden sich auf der Internetseite des **Projekts Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt** (www.psyga.info), initiiert vom BKK Bundesverband. Vielleicht erkennt mancher Personalverantwortliche dabei sogar Warnsignale in seinem eigenen Verhalten: Personalmanager und Manager sollten nicht vergessen, dass ein Burnout sie genauso treffen könnte wie alle anderen Mitarbeiter, mahnt Inga Freienstein. „Führungskräfte und Personalmanager müssen selbst eine Kultur des Entschleunigens vorleben.“

Annika Janßen