

MANAGEMENT



Zu viel Feuer bei der Arbeit

Immer heiss auf Arbeit, aber kurz vor dem Verglühen: Dieses Verhalten ist bekannt als das **Burn-on-Syndrom**. Warum das Probleme nach sich zieht und wie man es erkennt.

BARBARA SCHERRER

Nach dem Feierabend noch bis spät in die Nacht weiterarbeiten. Am Wochenende immer erreichbar sein. In den Ferien das Geschäfts-Handy dabei: Burn-on-Betroffene stecken ihre ganze Energie in den Job. Dabei verlieren sie aber immer mehr die Kraft für Familie, Freunde und Freizeit. Ihr Fokus liegt auf der Arbeit, aber anders als beim Burnout erleiden Menschen mit Burn-on keinen akuten Zusammenbruch. Sie entwickeln auch keine Abneigung gegen ihren Beruf. Im Gegenteil: Obwohl die Betroffenen gestresst und erschöpft sind, liefern sie weiterhin gute Arbeit. Sie brennen für ihre Aufgabe und erledigen sie gerne.

Geprägt haben den Begriff Bert te Wildt, Chefarzt der Psychosomatischen Klinik im Kloster Diessen am bayrischen Ammersee, und Psychotherapeut Timo Schiele. 2021 ist ihr Buch «Burn On: Immer kurz vorm Burn Out» erschienen. Entstanden ist die Beobachtung des Burn-on-Syndroms eher zufällig: Patienten und Patientinnen mit einem vermeintlichen Burnout kamen zu ihnen in Behandlung. Letztendlich passten sie aber nicht so richtig ins Beschwerdebild, was te Wildt und Schiele zu weiteren Nachforschungen anregte. So entstand der Begriff Burn-on als Vorstufe zum Burnout. Noch steckt die Forschung aber in den Kinderschuhen.

Burn-on: Kurz vor dem Burnout

Wissenschaftlich ist die Burn-on-Diagnose nämlich nicht anerkannt. Auch bleibt das Burn-on-Syndrom oft lange unerkannt, da sie die Arbeit grundsätzlich gerne erledigen. Viele Betroffene entwickeln letztlich eine versteckte, chronische Erschöpfungsdepression – eine Krankheit, die schwere gesundheitliche Folgen haben kann: Es kommt zu Verspannungen, Rückenschmerzen, Tinnitus, chronischem Bluthochdruck, Kopfschmerzen oder Bandscheibenvorfällen. In Ausnahmefällen kommt es zu lebensgefährlichen Ereignissen wie einem Herzinfarkt oder Hirnschlag.

«Das Burn-on-Syndrom hat gesundheitliche Folgen und ist sicher ernst zu nehmen», sagt Petra Schmid, Expertin für Arbeitspsychologie an der ETH

Zürich. Obwohl die Erkrankung erst neu definiert worden sei, gebe es das Syndrom schon lange. «Burn-on wird oft als eine Vorstufe zum Burnout gesehen», sagt Schmid. Arbeitspsychologin Nicola Jacobshagen sieht es ebenfalls als Vorstufe zum Burnout. «Wer Symptome zeigt, riskiert, alles für die Arbeit aufzugeben, und trägt irgendwann gesundheitliche Schäden davon.»

Im Prinzip kann das Burn-on-Syndrom in allen Berufsfeldern vorkommen. Laut Schmid seien aber vor allem Personen betroffen, die sehr hohe Erwartungen an sich selbst stellen und ein erhöhtes Verantwortungsgefühl hätten. «Diese Leute definieren sich über ihre Leistung und überschreiten dafür persönliche Grenzen», sagt die Psychologin. Personen in Führungspositionen und in Berufsfeldern, wo die Karriere und die Konkurrenz betont wird, leiden häufiger an Burn-on. Das sei bereits vor Corona der Fall gewesen. «Allerdings hat die Pandemie das Syndrom gefördert, etwa in Pflegeberufen», so Schmid. Denn die Wichtigkeit der Pflege habe in der Zeit zugenommen, das Arbeitsvolumen auch.

Obwohl es noch keine Studien zum Burn-on gibt, dürften vor allem Personen Mitte dreissig bis Mitte vierzig betroffen sein. In dieser Lebensphase ist das Stresslevel meist am höchsten: Viele haben dann Kinder und sind zu Hause engagiert. Gleichzeitig machen sie beruflich Karriere und stecken derzeit noch im Hausbau oder Wohnungskauf. Diese Lebensphase wird deshalb auch gerne «Rushhour des Lebens» genannt.

Doch wenn die Betroffenen ihren Job trotz Dauerstress gerne weiterverfolgen, wie erkennen sie, dass sie am Burn-on-Syndrom leiden? Ein Indikator ist laut Schmid das Sozialleben. «Wer immer wieder Verabredungen absagt und keine Zeit mehr für Hobbys hat, die einmal wichtig waren, dann können das erste Anzeichen sein.» So würden Betroffene meist auch von ihrem Umfeld auf ihr Problem aufmerksam gemacht. Freunde und Familie monieren, dass zu viel gearbeitet wird, dass keine Zeit mehr für sie bleibt. «Hinzu kommen die körperlichen Sympto-

me; weil die Leute hochmotiviert sind, ignorieren sie diese aber meistens.»

Wer am Burn-on-Syndrom leidet, muss laut Schmid als Erstes seine eigene Einstellung ändern. Es brauche die Einsicht, dass es einen Ausgleich von Freizeit und Arbeit braucht: «Es ist wichtig, dass man das Privatleben nicht zu sehr zurücksteckt, wir brauchen Entspannungsphasen.»

Arbeitgebende sollten Betroffene entlasten

Auch sollten sich Betroffene überlegen, ob sie perfektionistische Tendenzen haben – also immer etwas mehr investieren als nötig. Mitarbeitende könnten durch regelmässiges Feedback dabei helfen, festzustellen, wann zu viel und unnötige Arbeit geleistet wird. Dadurch könnte der Arbeitsaufwand reduziert werden, ohne die Leistung stark zu beeinträchtigen.

Arbeitgebende können ebenfalls dabei helfen, Burn-on-Betroffene zu entlasten: «Motivierte und hart arbeitende Angestellte sollten nicht immer weiter belastet und mit noch mehr Arbeit zugedeckt werden», so Schmid. Die Problematik ist aber weit herum bekannt: Wer schnell arbeitet und in kurzer Zeit hohe Leistung erbringt, erhält in der Regel zusätzliche Aufgaben, damit er oder sie zeitlich voll ausgelastet ist. Die HR-Expertin Ursula Bergundthal adressierte die Problematik gegenüber der «Handelszeitung» im August und sagte, dass Arbeit heute nicht mehr auf Stunden-, sondern auf Leistungsbasis vergütet werden sollte. Denn es gäbe Leute, die in drei Stunden die doppelte Arbeit leisten können wie die Nachbarin oder der Nachbar am Nebentisch.

Schmid sieht diese Problematik, seine Lösung setzt bei den Vorgesetzten an. Diese sollten überlegen, wie sie Burn-on-Betroffene entlasten können. Dabei müssen sie ihr Team im Auge halten und entscheiden, ob es andere im Team gibt, die etwas mehr belastet werden können. Denn der typische Burn-on-Betroffene sagt nicht «Nein» zu zusätzlicher Arbeit und wird diese irgendwie erledigen. «Aber das ist keine nachhaltige Lösung.»

«Wer Symptome zeigt, riskiert, alles für die Arbeit aufzugeben.»

Nicola Jacobshagen
Arbeitspsychologin

Burn-on: Symptome und Massnahmen

Diese Symptome treten auf:

► **Dauerstress:** Burn-on-Betroffene leiden darunter, dass sie sich nicht von der Arbeit lösen können. Stets erreichbar und stets am Arbeiten, unabhängig von der Uhrzeit.

► **Terminkollision:** Das Feierabendbier mit Freunden, das Sporttraining oder das Treffen mit der Familie – sie alle werden abgesagt wegen des vollen Arbeitskalenders.

► **Perfektion:** Statt der 80/20-Regel – mit 20 Prozent Aufwand 80 Prozent des angepeilten Ergebnisses erreichen – wird ein Grossteil der Energie in Perfektion gesteckt.

Diese Massnahmen helfen:

► **Mindset:** Die Einstellung muss sich ändern. Wer nicht einsieht, dass er oder sie an Burn-on leidet, kann sich nicht verbessern.

► **Balance:** Eine ausgewogene Mischung aus Arbeit und Freizeit ist unabdingbar. Dazu gehören Ruhepausen für sich – und nicht, um danach wieder durchstarten zu können bei der Arbeit.

► **Professionelle Hilfe:** Burn-on und Burnout prägen die Gesellschaft. Mittlerweile gibt es professionelle Beratungsstellen, die Betroffene unterstützen.