

Interview mit André Remmert-Klinken

Erschöpfung und Wirksamkeitserleben

Burn-out-bedingte, zum Teil sehr lange Fehlzeiten betreffen mittlerweile die meisten Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Betroffene fassen nach einer Auszeit schwer wieder Fuß. Der wirtschaftliche Schaden in Unternehmen ist groß, die Kosten im Gesundheitssystem steigen. Für die Betroffenen ist diese Erkrankung eine große Krise. Im Interview mit Wirtschaftsreport-Redakteur Patrick Kohlberger ordnet André Remmert-Klinken das Thema ein. Er ist zertifizierter Lehrcoach (DGfC) und Organisationsberater mit den Schwerpunkten Wirksamkeitserleben, Erschöpfungsdynamiken und Organisationsentwicklung.

Herr Remmert-Klinken, was verstehen Sie unter Burn-out?

Ich spreche lieber von *stressbedingter Erschöpfung*. Gemeint ist ein Zustand, in dem Menschen ihre Arbeit nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr bewältigen können. Betroffen sind häufig besonders engagierte, leistungsstarke und pflichtbewusste Menschen.

Ist Stress also die Ursache?

Stress an sich gehört zum Leben und kann sogar leistungsfördernd sein. Problematisch wird es, wenn Menschen über längere Zeit das Gefühl verlieren, mit ihrem Handeln etwas bewirken zu können. Menschen brauchen die Erfahrung, dass ihre Anstrengungen zu einem sichtbaren Ergebnis führen. Wer Probleme löst und Fortschritte erkennt, erlebt Sinn und Motivation. Fehlt dieses Gefühl dauerhaft, entsteht Erschöpfung. Da greift der klassische Vergleich mit dem Hamsterrad: Ein Hamsterrad wirkt sinnlos, weil man trotz großer Anstrengung nicht vorankommt. Entsteht jedoch eine sichtbare Wirkung – etwa ein Licht, das durch die Bewegung leuchtet –, bekommt die Anstrengung einen Sinn. Genau dieses Gefühl von Wirksamkeit ist entscheidend.

Wie entwickelt sich eine stressbedingte Erschöpfung?

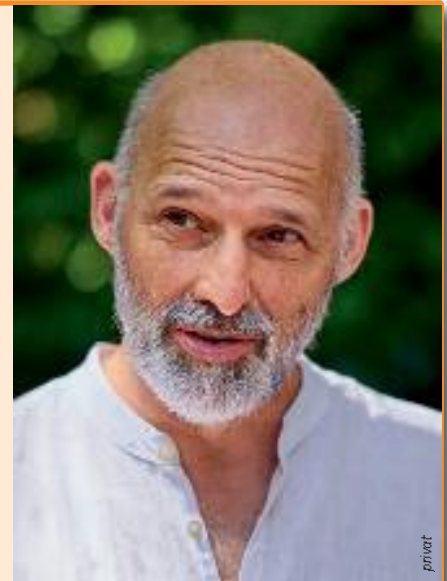
Oft schleichend. Zunächst steigern Betroffene ihre Leistung, ziehen sich sozial zurück und versuchen, immer mehr Probleme zu bewältigen. Da der Erfolg ausbleibt, erleben sie sich zunehmend als unwirksam. Daraus können Leistungsabfall, Angststörungen oder Depressionen entstehen.

Was können Mitarbeiter tun, um vorzubeugen?

Ein wichtiger Schritt ist, die eigenen Grenzen frühzeitig wahrzunehmen und ernst zu nehmen. Viele Betroffene reagieren auf steigende Belastungen zunächst mit noch mehr Einsatz. Kurzfristig kann das funktionieren, langfristig verstärkt es jedoch häufig den Erschöpfungskreislauf. Hilfreich ist es, bewusst auf eigene Erfolge und Fortschritte zu achten und sich regelmäßig zu fragen: „Wo erlebe ich in meiner Arbeit Wirksamkeit und Sinn?“ Ebenso wichtig sind soziale Kontakte, Bewegung, Erholung und der Austausch mit anderen. Wer bereits deutliche Anzeichen von Erschöpfung bemerkt, sollte nicht zögern, professionelle Unterstützung durch Coaching, Beratung oder Therapie in Anspruch zu nehmen. Ziel ist es, wieder aktiv Einfluss auf das eigene Leben und Arbeiten zu gewinnen, statt sich den Belastungen ausgeliefert zu fühlen. Häufig verstärkt sich dadurch ein Teufelskreis: Je weniger Menschen Wirksamkeit erleben, desto mehr Anstrengung investieren sie, um die Situation zu kontrollieren – und desto schwerer fällt es ihnen, die eigenen Grenzen wahrzunehmen.

Welche Rolle spielen Unternehmen dabei?

Unternehmen tragen eine wesentliche Verantwortung, weil Arbeitsbedingungen maßgeblich beeinflussen, ob Beschäftigte Wirksamkeit erleben können oder nicht. Dazu gehört zunächst, Belastungsfaktoren systematisch zu analysieren – etwa Arbeitsverdichtung, ständige Veränderungen, mangelnde Rückmeldung, unklare Zustän-



André Remmert-Klinken ist zertifizierter Lehrcoach (DGfC) und Organisationsberater.

digkeiten oder eine ungünstige Fehler- und Führungskultur. Führungskräfte sollten für die Dynamiken stressbedingter Erschöpfung sensibilisiert werden, um Warnsignale frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren, denn betroffene Mitarbeiter verstecken ihre Belastung häufig. Ebenso wichtig sind Feedback und Wertschätzung. Wer erlebt, dass die eigene Arbeit wahrgenommen wird und einen Unterschied macht, entwickelt ein stärkeres Gefühl von Wirksamkeit. Dieses Erleben wirkt motivierend, stärkt die psychische Gesundheit und schützt vor Erschöpfung. Darüber hinaus brauchen Unternehmen verlässliche Unterstützungsangebote: Präventionsprogramme, Schulungen, Coachingmöglichkeiten und klare Prozesse für den Umgang mit betroffenen Mitarbeitern. Besonders wichtig ist die Phase der Rückkehr nach einer längeren Erkrankung. Hier sollten Wiedereingliederung, realistische Zielsetzungen und eine enge Begleitung im Vordergrund stehen. Betriebe profitieren davon doppelt: Sie reduzieren Ausfallzeiten und schaffen gleichzeitig ein Arbeitsumfeld, in dem Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig erhalten bleiben.