

Unternehmens- und Führungskultur – Burnoutprävention

„Burn-out ist keine "Versagerkrankheit“, sondern trifft die Leistungsträger.“ So wurde Frank Berndt, Theologe und Coach in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 24./ 25.09.2011 zitiert.

Immer mehr Arbeitnehmer leiden unter psychischen Störungen – insbesondere auch leitende Angestellte. Jüngste Beispiele aus dem Profisport wie bei Fußballtrainer Ralf Rangnick oder dem Suizidversuch des Schiedsrichters Babak Rafati bilden nur die Spitze eines Eisbergs.

Auch unter weniger prominenten Arbeitnehmern hat sich die Zahl derer, die am Burn-out-Syndrom und anderen seelischen Störungen erkranken, seit 1994 mehr als verdoppelt. Führungskräfte sind gleich in doppelter Hinsicht von der Burn-out-Thematik betroffen: Als engagierte, meist hoch leistungsmotivierte Arbeitskräfte, die sich nur selten Auszeiten gönnen, sind sie selbst gefährdet. Und auf der anderen Seite tragen sie Verantwortung für ihre Mitarbeiter, die sie nicht dauerhaft einer Überbelastung aussetzen dürfen.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Burnout?

Wörtlich übersetzt heißt Burn-out "ausgebrannt sein". In der Medizin spricht man vom Syndrom der völligen körperlichen, seelischen und emotionalen Erschöpfung. Häufig haben Betroffene über lange Zeit an ihrer Leistungsgrenze gearbeitet. Neben der Arbeit belasten sie nicht selten die eigenen, extrem hohen Erwartungen an sich selbst.

Wie entsteht ein Burnout?

Burnout kommt nicht von heute auf morgen. Der schleichende Prozess ist Teil der besonderen Tücke des Burnout-Syndroms. Burnout kann als Endzustand einer Entwicklung bezeichnet werden, die oft mit viel Idealismus und Leistungswille beginnt und über frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung bis hin zur Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggressivität und einer erhöhten Suchtgefährdung führt. Burnout ist von daher keine Krankheit, sondern im Grunde ein Problem der Lebensbewältigung. Es handelt sich um nicht hinreichend bewältigte Beanspruchung aufgrund einer empfundenen - meist

beruflichen - Überlastung. Dieses Empfinden löst Stress aus, der eben bei längerer Dauer zu den oben beschriebenen Erschöpfungszuständen führt. (Jaggi Ferdinand, 2008).

Wo liegen die Ursachen?

Es gibt natürlich nicht nur die eine Ursache für Burnout, meistens ist die Gemengelage komplex und undurchsichtig. Zum anderen stellt sich ein Burnout nicht von heute auf morgen ein. Wie bei einer anderen Volkskrankheit, der Adipositas oder Fettleibigkeit: man wiegt nicht mit einem Schlag 150 kg bei einem BMI von 48, sondern isst und trinkt sich Pfunde über Jahre und Jahrzehnte an. Auch beim Burnout ist es die Endstufe eines mehr oder weniger langen Prozesses, der durchlaufen wird. Im Laufe der Jahre stellen sich Gewohnheiten ein, etablieren und festigen sich Glaubenssätze und Einstellungen, die im Laufe der Zeit nicht mehr hinterfragt werden. Unter diesen Bedingungen ist es dann für den Einzelnen nahezu unmöglich, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu klären und eine nachhaltige Verhaltensänderung einzuleiten und in der Folge zu stabilisieren.

Die Ursache-Wirkungsgefüge sind mehrdimensional und in der Folge können und sollen hier nur einige wenige Aspekte angesprochen werden.

a) Gesellschaftliche Belastungen

Keine Sorge, es wird kein Einstimmen in ein Credo geben, das den Einzelnen aus der eigenen Verantwortung entlässt und die Ursachen bei den ach so schlimmen gesellschaftlichen Zuständen und deren vielfältigen Veränderungen sucht.

Gleichwohl können hier – und die Aufzählung ist nur beispielhaft zu sehen - zweifelsfrei Ursachen für einen Burnout liegen.

Der Zerfall **familiärer und anderer sozialer Bindungen** für zu wachsender Individualisierung, Anonymität und Unpersönlichkeit. Die Entwicklung der Anzahl der Einpersonenhaushalte seit 2004 (Quelle: statistisches Bundesamt) auf nunmehr rund 40% gibt ein beredtes Zeugnis hiervon.

Das fördert eine selbstbezogene Persönlichkeitsstruktur mit Angst vor Abhängigkeit, innerlicher Leere und Problemen bei tiefen persönlichen Bindungen. Die Arbeit wird in einem solchen Kontext umso höher als Befriedigungsquelle mit Erwartungen besetzt. Folglich sind die Menschen nicht mehr bereit, Arbeitsbedingungen zu akzeptieren, die nicht optimal sind und weniger befriedigen.

Haushalte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	in 1 000						
Haushalte	39 122	39 178	39 767	39 722	40 076	40 188	40 301
Einpersonenhaushalte	14 566	14 695	15 447	15 385	15 791	15 995	16 195
2-Personenhaushalte	13 335	13 266	13 375	13 496	13 636	13 741	13 793
3-Personenhaushalte	5 413	5 477	5 357	5 309	5 247	5 139	5 089
4-Personenhaushalte	4 218	4 213	4 107	4 081	3 966	3 887	3 846
Haushalte mit 5 und mehr Personen	1 590	1 527	1 479	1 450	1 437	1 427	1 378

1 Ergebnisse des Mikrozensus – Bevölkerung in Privathaushalten am Haupt- und Nebenwohnsitz.

Eine weitere Ursache liegt im **Wertewandel**, insbesondere in der Einstellung zur Religion. Die hatte früher größeren Einfluss und stellte die Wechselfälle des Lebens oft eher als göttliche Fügung dar. Individuelle menschliche Entscheidungen haben heute Vorrang vor dem Einfluss höherer Mächte, was Unzufriedenheit und damit Burnout fördert.

Darüber hinaus wirkt in ungünstiger **Arbeitsmarktlage** drohende Arbeitslosigkeit mit. Die unsichere Marktlage in einer **globalisierten Wirtschaft**, in der eine sichere Lebensplanung entfällt, verunsichert stark. Arbeitsplatzverlagerungen und Fabrikschließungen wie bei Nokia in Bochum vor rund dreieinhalb Jahren werden als willkürlich und außerhalb der eigenen Einflussmöglichkeiten wahrgenommen. Die wachsende Komplexität aller Prozesse des modernen Lebens sorgt in der Tendenz ebenfalls für Autonomieeinbußen, Kontrollverlust und

Stress, da der Mensch immer mehr auf Maschinen und Spezialisten angewiesen ist. Man wird mehr auf bestimmte Rollen festgelegt, kann nur noch Teilbereiche des Lebens bestimmen und bewältigen, ist oft damit überfordert.

b) Soziale Belastungen am konkreten Arbeitsplatz

Auch im unmittelbaren Arbeitsumfeld gibt es eine Vielzahl potentieller Ursachen für Burnout. Nur einige möchte ich hier kurz erwähnen.

Die Zeiten, in denen in Firmen Mitarbeiter für 25-jährige, 40-jährige oder gar 50-jährige Betriebszugehörigkeit geehrt wurden, neigen sich wohl unwiderruflich dem Ende entgegen. Wechsel in den Eigentümerstrukturen, Konzernzugehörigkeiten und Umstrukturierungen gehören in einer globalisierten Welt zur Tagesordnung.

Hinzu kommen **Veränderungen in der persönlichen Arbeitssituation**, wie z. B. ein Wechsel des Vorgesetzten, ein Wechsel der Arbeitsstelle, eine Änderung von Teamzusammensetzungen sowie Änderungen der innerbetrieblichen Struktur. Sie sind häufig Auslöser für Situationen, die als unsicher und damit als Belastung und Stress auslösend empfunden werden. Ein kompletter Beratungszweig beschäftigt sich unter dem Titel „Change Management“ mit diesen Phänomenen und hat sich über die Jahre fest etabliert.

Die **Arbeitsbelastung** selbst stellt eine weitere Einflussgröße dar. Eine konfliktreiche Rolle, die Unmöglichkeit, sich die oft schwierige und/ oder anspruchsvolle Klientel auszusuchen, die (empfundene) zeitliche und organisatorische Unmöglichkeit, mit der Klientel befriedigend zu arbeiten – vielfach in Pflegeberufen anzutreffen - sowie zeitraubende oder als sinnlos empfundene Verwaltungsarbeit fördern das Burnout-Risiko.

Zudem steigt die Burnout-Gefährdung, wenn die Ziele und Erfolgskriterien der Arbeit nicht klar definiert sind, wenn das Team nicht die gleichen Ziele verfolgt oder wenn der Mitarbeiter Ziele verfolgen muss, die gegen seine eigenen Wertvorstellungen verstoßen.

Im Kontakt mit Kollegen kann Burnout dadurch mit verursacht werden, dass der Betroffene Gleichgültigkeit erfährt, keinen Rat und Unterstützung erhält und ihm keine emotionale und strategische Rückendeckung gegeben wird. Außerdem wird Burnout durch „schlechten“ Kontakt zum Vorgesetzten begünstigt, wenn Betroffene beispielsweise zu wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung bekommen. Hierzu gehören auch zu starke Kontrolle und schlechtes Arbeitsklima.

c) In der Persönlichkeit des Betroffenen liegende Risiken

Der Belastung des Menschen durch seine Umwelt steht seine persönliche Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegenüber. Die folgenden persönlichen Aspekte vermindern diese persönliche Belastbarkeit und begünstigen den Burnout; die Auflistung soll auch in diesem Fall lediglich eine Vorstellung vermitteln und erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

➤ Neurotizismus

Neurotizismus bezeichnet keinen pathologischen Befund, sondern bildet zusammen mit der Extraversion, der Verträglichkeit, der Offenheit und der Gewissenhaftigkeit die „Big Five“ der Persönlichkeitsmerkmale, die in zahlreichen Persönlichkeitstests erhoben werden. Eigenschaften wie Ängstlichkeit, mangelnde Selbstachtung, Neigung zu Irritationen, Sorgen und Depressionen, Neigung zu Zwanghaftigkeit, Schuldanfälligkeit und ein labiles Selbstwertgefühl sind bei Ausbrennern auffällig.

➤ Leistungsmotivation

Burnoutgefährdete sind meist stark leistungsmotiviert. Sie setzen sich oft (zu) hohe Ziele und haben Probleme, Kompromisse einzugehen. Das wirkt sich nachhaltig auf ihre Handlungsplanung und -bewertung aus.

➤ Helfersyndrom und Anschlussmotivierte

Menschen mit diesen Merkmalen versuchen, Versagenserlebnisse und versagte Zuwendung in der Kindheit nun durch die eigene (soziale) Tätigkeit zu kompensieren. Der Helfer gibt die Zuwendung, die er empfangen möchte. Personen mit dem Helfersyndrom versuchen, ihr labiles Selbstwertgefühl durch die Aufopferung an eine große Aufgabe und die damit verbundene Dankbarkeit vieler Hilfsempfänger zu stabilisieren.

➤ „Krankhafter“ Ehrgeiz

Menschen, deren Selbstwertgefühl größtenteils auf ihren beruflichen Leistungen beruht, zeigen häufig eine Sucht nach Erfolg, die von anderen bisweilen als krankhafte erlebt wird. Diese Einstellung wird meist durch die elterliche Erziehung geprägt, nämlich genau dann, wenn die Zuneigung und Liebe direkt von den vorgezeigten Erfolgen der Kinder abhängt.

➤ Weitere persönliche „Defizite“

Eine schlechte Ausbildung, die Misserfolge provoziert und die persönliche empfundenen Unfähigkeit, anderen Grenzen zu setzen, vielfach in der Form des Nicht-Nein-Sagen-Könnens, können den Burnout ebenfalls begünstigen.

Beispielhafte Zusammenfassung von Stressfaktoren im Arbeitsumfeld

- chronische Konflikte
- Zeitmangel, Termindruck
- Lärm
- Gefühl der Ohnmacht, des Ausgeliefertseins
- fehlende Gestaltungsmöglichkeiten,
- mangelndes Interesse am Beruf
- große Verantwortung
- Mobbing am Arbeitsplatz, soziale Isolation
- Schichtarbeit (bewirkt eine Störung des Schlaf-Wach-Rhythmus und gesundheitliche Probleme)

- Ständige Konzentration auf die Arbeit (zum Beispiel bei Fließbandarbeit)
- Angst, nicht zu genügen (Versagensangst)
- Perfektionismus (überhöhte Ansprüche an sich selbst und an andere)
- Mangelnder Respekt, fehlende Anerkennung, Vernachlässigung und Verachtung
- Reizüberflutung
- Seelische Probleme, unterschwellige Konflikte
- Schwerwiegende Ereignisse (Restrukturierungen, Eigentümerwechsel, (Teil-) Betriebsstillegungen)
- auch (unausgleichbare) Unterforderung, Langeweile und Monotonie
- Überforderung durch neue technische Entwicklungen
- U.a.

Burnoutprävention: Folgerungen für die Führungsrolle

Die Anforderungen an Unternehmen verändern sich immer schneller. Wenn jemand strategische Veränderungen nicht versteht und nachvollziehen kann, ist es ihm auch nicht möglich, seine Kompetenzen an die neuen Anforderungen anzupassen, also zu lernen.

Kommunikation und **Information** zur Vermeidung des Ohnmachtsgefühls sind die Mindestanforderungen in diesem Kontext.

Eine weitaus wirksamere Maßnahme gegen Burnout ist die Stärkung der Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen. **Partizipation** ist nicht zuletzt im Change Management einer der Schlüsselerfolgsfaktoren. Das macht einen partizipativen Führungsstil erforderlich.

In einer Vielzahl von Studien erwiesen sich auch Mentoring und der Austausch von Vorgesetzten und Mitarbeitern als besonders wirksame Instrumente der Prävention. Mentoren sind angesehene, hierarchisch höher stehende Mitglieder einer Organisation. Sie kennen die Organisation sehr gut, haben umfangreiche Erfahrungen mit der Funktionsweise und den (ungeschriebenen) Spielregeln dieser Organisation. Dadurch können sie die ihnen zugeordneten Mitarbeiter besonders wirksam betreuen, beraten und ihnen Perspektiven aufzeigen.

Ein weiteres Problem ist die Tatsache, dass Fach- und Führungskräfte in vielen Berufsgruppen den tieferen **Sinn** in dem nicht erkennen, was sie tun. Es ist eine Frage der Ethik, die heute zum Teil von politischen Ideologien, vermeintlichen Vorbildern in Massenmedien und in der kommerziellen und politischen Werbung verdrängt wurde. Diese Verwirrung macht es schwer, die Aufmerksamkeit auf das zu richten, worauf es wirklich ankommt im Leben.

Werteorientierte und sinnstiftende Führung entspricht weitgehend dem aktuell diskutierten Ansatz der **Transformationalen Führung**. Dieser Form der Führung stellt ganz besondere Anforderungen an die **Vorbildfunktion** der Führungskraft: sie fordert ihre Mitarbeiter durch anspruchsvolle Ziele, entwickelt ihre Kompetenzen, sorgt für eine offene Kommunikation und gibt regelmäßig Feedback. Durch diese Maßnahmen werden die mentalen Energien (Ressourcen) erzeugt, mit denen wachsende Anforderungen bewältigt werden können.

Auch das **Team** ist für realistische Arbeitspläne und -umsetzungen mitverantwortlich. Hier sollten dem Einzelnen wenn möglich an seine Fähigkeiten angepasste, begrenzte und realistische Aufgaben zugeteilt werden. Zudem sollte das Team im Idealfall auch ein Raum für Austausch, Feedback und gegenseitige Begleitung sein.

Burnoutprävention: Folgerungen für Präventionsstrategien der Führungskraft selbst

Nach Lazarus wird Burnout durch Stress ausgelöst, der aus Sicht der betroffenen Person nicht bewältigt werden kann. Es handelt sich also um ein subjektiv wahrgenommenes Auseinanderklaffen von externen (beruflichen) Anforderungen einerseits und individuellen Fähigkeiten andererseits – verbunden mit dem Gefühl der Ohnmacht. Zentral ist dabei die (subjektive) Annahme der Überforderung oder mangelnden Kontrolle (Kontrollüberzeugung).

Auf diesem Prinzip beruhen die Selbstmanagement-Therapie von Frederick Kanfer und das Konzept der Selbststeuerung bzw. Selbstregulierung von Albert Bandura. Bandura hat in einer Studie herausgefunden, dass sich allein aufgrund einer klaren Zielsetzung die Anfälligkeit für depressive Stimmungen signifikant vermindert. Diesen Effekt kann man durch den Erwerb weiterer Kompetenzen der Selbstbestimmung und Selbststeuerung verstärken. Volition ist in diesem Zusammenhang der terminus technicus der Psychologie und in der einschlägi-

gen Managementliteratur und für selbstbestimmtes Handeln weitaus wichtiger als Motivation. Volition zielt auf eine Stärkung der Fähigkeiten zum Selbstmanagement und der Willenskraft.

Ein Beispiel ist die empirische Studie von June Tangney und Co-Autoren. Danach korreliert die Fähigkeit der Selbstregulierung sehr stark negativ mit den meisten Merkmalen des Burnout-Syndroms. Das heißt zum Beispiel für die Neigung zum Perfektionismus und zum Bestreben, unrealistischen Standards gerecht zu werden: je schwächer diese ausgeprägt sind, desto geringer ist das Risiko, einem Burnout zu Opfer zu fallen.

Beispiele für solche oft frühkindlich erworbenen Glaubenssätze sind: „sei perfekt!“, „streich dich an!“, „sei stark!“, „mach es den anderen recht!“ oder „beeil dich!“ Insgesamt sind Personen mit stark ausgeprägten Fähigkeiten der Selbstregulierung weniger anfällig für dysfunktionales Verhalten, sie haben bessere persönliche Beziehungen und verfügen oberdrein über eine höhere Leistungsfähigkeit.

Beim Blick auf die o.a. Stressfaktoren wird rasch klar, dass in der Persönlichkeit der Führungskraft selbst wesentliche Möglichkeiten liegen, mit dem Thema Burnoutprävention umzugehen.

Klare eigene Ziele sind wesentlich: sie mobilisieren unsere mentale Energie und fokussieren. Dagegen kann es bei fehlenden Zielen, Werten, Perspektiven und somit Energiequellen sehr schnell zur emotionalen Erschöpfung kommen. Erich Fromm hat darauf hingewiesen, dass wir unsere ganze Energie darauf verwenden, das zu bekommen, was wir wollen. Die meisten Menschen fragen aber nicht nach der Voraussetzung dafür, nämlich zu wissen, was sie wirklich wollen.

In unserem auf Wissen fokussierten Bildungssystem findet die Beschäftigung mit sich selbst im Grunde nicht statt. Abbruch- und Wechselquoten von zum Teil über 50% bei Studenten an deutschen Universitäten verschiedener Fakultäten geben einem zu denken. Bei der betrieblichen Berufsausbildung ist es nicht viel besser: fast jeder vierte Auszubildende beendet seine Lehre vorzeitig. Ziele aus konkreter Ausdruck dessen, was gewollt ist, haben die größte Motivationskraft; sie mobilisieren und fokussieren Energie; sie verhindern das Gefühl der Apathie und steigern die Leistungsfähigkeit.

Der Mensch lebt nicht vom Brot allein. Das gilt auch für Führungskräfte. Für Burnout-Gefährdete ist es sehr wichtig, sich selbst Zeit und Raum zum Ausruhen und Regenerieren sowie für Ausgleichsmöglichkeiten wie Sport, Musik oder andere Hobbys zu geben. Aber auch Gebet und Meditation oder andere Methoden, die dem Einzelnen ermöglichen, Ruhe und Entspannung zu erfahren, indem sie die Aufmerksamkeit gezielt von dem Belastungsbereich weglenken, können geistig und körperlich sehr entlastend wirken. Das Lebensradkonzept von LMI[®] stellt einen entsprechenden Ansatz zur Verfügung.

Zudem ist es wichtig, die notwendige Distanz zur Arbeit zu behalten oder zu schaffen, um ihr aus einem neuen Blickwinkel zu begegnen und möglicherweise unrealistische Vorstellungen oder ungeeignete Prozesse zu korrigieren.

Zusammenfassung:

Auch im Bereich der Burnoutprävention gilt: „Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem“.

Der effektivste Weg, um Zuversicht zu erlangen, ist positive Erfahrung. **Und die bekommt man nur durch aktives Handeln.** Wer erlebt, dass er Situationen meistern kann, denen er sich zuvor ausgeliefert fühlte, widerlegt damit seine eigenen pessimistischen Überzeugungen und kann in der Zukunft mit höheren internalen Kontrollüberzeugungen und dem Gefühl einer größeren Selbstwirksamkeit an eine Herausforderung herangehen. Wichtig ist es – auch hier der Rückgriff zum Sport – die Herausforderungen sinnvoll zu steigern.

Deshalb sollten spezifische Aufgaben, Zielformulierungen und vor allem Umsetzungen Teil jeder Entwicklungsmaßnahme für Führungskräfte sein. Klassische Trainings sind in dieser Hinsicht den berufsbegleitenden Coachingansätzen in aller Regel unterlegen.

In diesem Sinne, viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas

Literaturtipps

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P.M.. Motivation und Volition im Handlungsverlauf, in: Motivation und Handeln, Springer Verlag, 3. Auflage, 2006
- Bruch, H. & Ghoshal, S.: Entschlossen führen und handeln. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006
- Bandura, A. : Social Cognitive Theory of Self-Regulation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50 (1991)
- Fromm, E.: *Authentisch leben*. 5. Auflage, Freiburg im Breisgau 2000, S. 78
- Jaggi, F.: *Burnout – praxisnah*. Georg Thieme Verlag: Stuttgart 2008, S. 6–7
- Tangney, J. P. u. a.: *High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success*, in: Journal of Personality 72 (2004)

- Abbruchquoten in Unterschiedlichen Studiengängen: <http://www.studis-online.de/Studieren/art-799-schwundquoten.php>
- Abbruchquoten in der Berufsausbildung: <http://www.karrieretrends.de/wissen/karriere-news/jeder-vierte-bricht-berufsausbildung-ab/>