

Burnout muss nicht sein!

Die Arbeit nicht nur als Belastung, sondern auch als Ressource verstehen

Von Hans Kernen*

Burnout kann alle treffen – ob Vertreter einer Parteispitze oder stadträtlicher Politiker, ob Manager oder Mitarbeiter eines Unternehmens. Der Autor zeigt auf, wie Burnouts zu verhindern sind.

Ist Burnout ein individuelles Problem – eine Schwäche des einzelnen betroffenen Menschen? Diese Frage ist mit einem klaren Nein zu beantworten: Burnout hat, das ist eine breit abgestützte These, einen klaren Bezug zur Arbeit. Die Arbeits- und Organisationsgestaltung beeinflusst im Wesentlichen das Burnout-Geschehen. Damit wird auch klar, dass jene Menschen beziehungsweise Funktionsträger speziell gefährdet sind, die in einem komplexen Spannungsfeld arbeiten wie beispielsweise in der Schnittmenge von politischen und Management-Aufgaben, kombiniert mit zwischenmenschlichen Interaktionen.

Ein Burnout entwickelt sich schleichend

Vor zehn Jahren wurde in einer Studie nachgewiesen, dass Burnout auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen präsent ist und dabei jeder sechste Manager Burnout-gefährdet ist. Darüber wurde schon in der NZZ vom 9./10. Mai 1998 berichtet. Die damals gestellte Prognose eines zunehmend steigenden Anteils von Burnout-Fällen im Management lässt sich durch breit abgestützte Praxiserfahrungen bestätigen. Zudem häufen sich Anfragen für eine fachliche Begleitung von ausgebrannten Mitarbeitenden und Managern. Ihnen und den Firmen ist nur geholfen, wenn kein verkürzter, lediglich individuell orientierter Ansatz zur Genesung verfolgt wird. Forschungen im angelsächsischen Raum wie auch unsere Praxiserfahrungen zeigen, dass Burnout stark durch unadäquate Arbeitssituationen gefördert wird. Dem gilt es mit geeigneter Arbeits- und Organisationsgestaltung zu begegnen.

Burnout ist kein akutes Ereignis, es entwickelt sich schleichend. Die ausgebrannte Person verhält sich lange Zeit unauffällig. Wenn schon deutliche Symptome vorhanden sind, ist die Krankheit so weit fortgeschritten, dass nicht nur für die betroffene Person, sondern auch für das private und berufliche Umfeld eine Problemsituation geschaffen ist. Flexibilität und Kreativität sind reduziert, die Wahrnehmung eingeschränkt. Fehlbeurteilungen und Fehlentscheide häufen sich. Das Erleben von emotionaler Erschöpfung und reduzierter Leistungsfähigkeit erzeugt ein immer unadäquateres (Sozial-)Verhalten beim Betroffenen, das sich in einem weiteren Symptom der Depersonalisierung manifestiert: Der Kontakt mit den Mitarbeitenden, Kollegen und Kunden wird zunehmend stärker als Strapaze erlebt, der Ausgebrannte meidet allerart Begegnungen. Das Sozialklima ist für alle Beteiligten beeinträchtigt – mit allen negativen Folgen für Zusammenarbeit und Leistungserbringung. Führungskräfte tun gut daran, ein Burnout früh «abzufangen» – oder diesem gezielt vorzubeugen. Das ist möglich.

Die Burnout-Diagnostik noch am Anfang

Speziell durch die aktuelle Enttabuisierung des Burnout-Phänomens wird die Diagnose Burnout oft vorschnell getroffen, zudem birgt dies die Ge-

fahr einer Trenddiagnose: Es ist nicht zu hoffen, dass es so weit kommt wie beim Herzinfarkt, der vor fünfzehn Jahren beinahe zum schicken Label eines sich aufopfernden Managers gehört hat. Eine gut abgestützte Burnout-Diagnose tut not und bedarf der Einschätzung kompetenter Fachleute. Eine verfeinerte Diagnostik ist erst im Entstehen begriffen, und man tun gut daran, nicht zu schnell von Burnout zu sprechen und zunächst zu prüfen, ob es sich etwa (noch) um eine den Einzelnen überfordernde Situation, eine depressive Episode oder wirklich um Burnout handelt. Die meist getroffenen Massnahmen bei Burnout lassen aufhorchen. Psychotherapeutische und Auszeitmassnahmen sind nur in individuell ausgewählten Situationen angebracht. Die Praxis zeigt, dass nach einer Auszeit mit einer hohen emotionalen Eintrittshürde zu rechnen ist. Zudem kehren die «therapierten Ex-Ausgebrannten» oftmals wieder in gleiche Arbeitssituation zurück – ohne dass im Arbeitsfeld eine Veränderung stattgefunden hätte. Das heisst, dass die Burnout-fördernden Faktoren wieder auf den zurückgekehrten Mitarbeitenden einwirken wie zuvor. Dieser individuell orientierte Ansatz bietet keine ganzheitliche Lösung, da der Einfluss des Arbeitsfeldes auf das Burnout-Geschehen nicht berücksichtigt wird.

Burnout ist nur zum einen Teil durch persönliche Dispositionen oder Verhaltensweisen der Betroffenen verursacht. Die individuellen Faktoren dürfen nicht unterschätzt, aber auch nicht in den Vordergrund gestellt werden. Das Arbeits- und Organisationsfeld ist massgeblich beteiligt am Entstehen eines Burnouts. Diese Erkenntnis stützen aktuelle Praxiserfahrungen in unserem Wirtschaftskontext sowie Studien namhafter Burnout-Forscher in den USA (vgl. Maslach/Leiter, 2003). Es liegt in der Verantwortung des beurteilenden Fachspezialisten sowie des Managements, dass eine Burnout-Situation nicht einseitig individuell, sondern auch arbeits- und organisationsbezogen diagnostiziert wird. Das Management tut gut daran, bei einem Burnout die Gestaltung der Arbeit und Organisation im Betrieb zu hinterfragen und die Burnout-verursachenden Faktoren zu eruieren und zu reduzieren.

Doch kann nicht noch früher – vor dem Auftreten belastender und kostspieliger «Sanierungsmassnahmen» – reagiert werden? Ein vor zehn Jahren entwickeltes und mittlerweile umfassend erprobtes Burnout-prophylaktisches Konzept kann im Betriebsalltag konsequent und erfolgreich verfolgt werden – mit Mehrfach-Effekten: Ein spezifisches Ressourcen-Management hat eine Förderung der Leistungserbringung sowie der Gesundheit der Mitarbeitenden zur Folge, kombiniert mit einer Stress- und Burnout-Prophylaxe. Mit Hilfe dieses Ansatzes kann die Arbeit zur Ressource werden – falls sich die Führungskräfte in eine solche Diskussion einlassen.

Gezieltes Ressourcen-Management

Trotz hohem Druck und Stress: Was haben die Führungskräfte in der Hand, um Burnout vorzubeugen und die Leistungserbringung wie die Gesundheit gemeinsam zu fördern? Wir kennen diejenigen persönlichen und betrieblichen Ressour-

cen, die bei starker Ausprägung diese dreifach-positive Wirkung erzielen und zudem die Stresstoleranz der Mitarbeitenden erhöhen. Dieser Ansatz erfordert eine veränderte Sichtweise, indem das Arbeitsfeld nicht nur als Stressorenfeld, sondern ebenso als Ressourcenfeld betrachtet wird. Dies ermöglicht es, die Arbeit und Organisation aus Sicht der positiven, unterstützenden Faktoren zu beeinflussen und zu gestalten. Welches sind die ausgewählten, spezifisch wirksamen Ressourcen, die das Management gezielt fördern kann?

Neben den individuellen, gesundheitsfördernden Verhaltensweisen der Mitarbeitenden sprechen wir von den professionellen, den institutionellen und den persönlichen Ressourcen. Die professionellen Ressourcen sichern unsere beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag – dazu gehören unter anderem ein im Arbeitsalltag erlebtes Entwicklungspotenzial, eine variable und abwechslungsreiche Arbeit, ein genügender Entscheidungs- und Kontrollspielraum sowie die Möglichkeit, nicht Stückwerkarbeit, sondern einen umfassenden Arbeitsprozess verfolgen zu können. Zu den institutionellen Ressourcen gehört einerseits ein positives Sozialklima – Arbeit muss in einem die Leistungserbringung unterstützenden sozialen Umfeld eingebettet sein, das sich im Sozialverhalten der Kollegen und Vorgesetzten zeigt. Zudem ist eine überdauernde qualitative wie quantitative Unter- wie Überforderung zu vermeiden und durch gezielte Arbeitsgestaltung eine positive Herausforderungssituation zu erzeugen. Die persönlichen Ressourcen sind vielfältig. Speziell wirksam sind unser soziales Netz im beruflichen wie privaten Feld, das soziale Unterstützung bieten kann, sowie unser eigenes Kohärenzgefühl als wichtigster Faktor. Das Kohärenzgefühl erleben alle Menschen, und es beschreibt unsere innere Kraft, die uns das überdauernde Gefühl gibt, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein. Dieses Gefühl gibt uns Stabilität, fördert die Stresstoleranz und ist massgebend für unser gesundheitliches Wohlbefinden.

Auf der betrieblichen Ebene sind für die langfristige Leistungserbringung sowie die Gesundheit der Belegschaft die strukturellen wie die kulturellen Einflussfaktoren bestimmend. Wenn diese positiv ausgeprägt sind, werden sie zur Ressource für die leistungserbringenden Mitarbeitenden. In einer Untersuchung haben sich drei Kulturre Ressourcen als stark wirksam erwiesen: die Innovations-/Lernkultur, die Kooperations-/Konfliktbewältigungskultur und das Vertrauen ins Topmanagement, dass dieses das Unternehmen in die zukunftsweisende Richtung führt.

Es ist demnach eine wichtige Aufgabe des Managements, diese ausgewählten Ressourcen zu fördern. Nachgewiesenermassen werden durch die Stärkung dieser spezifischen Ressourcen die langfristige Leistungserbringung und die Gesundheit gefördert sowie ein Burnout-Schutz aufgebaut (Burnout-Prophylaxe). Dabei aber soll das Giesskannenprinzip nicht zur Anwendung gelangen. Das Vorgehen der Wahl ist ein gezieltes Ressourcen-Management, das wissenschaftlich abgestützt und in diversen Branchen auf allen Hierarchieebenen praxiserprobt ist. Die oben kurz definierten Ressourcen sind gezielt zu fördern.

Zudem soll ein Ressourcen-Management-Ansatz verfolgt werden, der die Organisationseinheiten und Teams berücksichtigt – die Praxis zeigt, dass wir damit die grösste Wirkung erzielen. Warum? Die individuellen Faktoren, die teambezogenen sowie die strukturell-kulturellen Faktoren können gemeinsam thematisiert und konsequent im alltagsrelevanten Arbeits- und Sozialkontext verfolgt werden. Zudem ermöglicht es den Füh-

rungskräften, ein Wirkungs-Controlling durch messbare Kriterien zu verfolgen. Dies wird zeigen, dass sich die Investitionen in die beschriebenen zentralen Ressourcen, die die Leistungserbringungsprozesse der Belegschaft sowie die Gesundheit direkt fördern, lohnen. Das Verfolgen eines solchen arbeits- und organisationsgestaltenden Ansatzes versteht die Berufsarbeit nicht mehr nur als Belastungsfaktor – Arbeit als Ressource ist der zentrale Wert und wird neben der Sicherung der Leistungserbringung und Prophylaxe des Burnouts auch das Image der Firma auf dem Personalmarkt positiv beeinflussen.

* Dr. Hans Kernen ist Arbeitspsychologe und arbeitet als selbständiger Berater in Küssnacht/Zürich. Er hat mehrfach Bücher zu Arbeit und Burnout verfasst.