

## BURNOUT – EINE NEUE MODE?

## ODER: „ICH WILL MEINE ARBEITSSPITZEN OPTIMIEREN“

„Ich will meine Arbeitsspitzen optimieren“ brachte es Bereichsleiter (Automobil) Kuhlmann zu Beginn des Coaching-Prozesses auf den Punkt. Er hätte Berufliches und Privates gut voneinander getrennt. Er würde gesund leben, was da hieß: mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren, sich gesund ernähren, Sport treiben und darauf achten, dass seine Mitarbeiter Ziele nicht nur vereinbaren, sondern auch „inhalieren“.

Ich erschrak aber als Herr Kuhlmann sein Coaching-Ziel näher erläuterte: „Wissen Sie, die neue Struktur, der Kostendruck und natürlich auch die Finanzkrise fordern ein besonders sorgsames und effizientes Leistungsverhalten auf hohem Niveau. Ich habe einen solchen Anspruch an meine Mitarbeiter, zuvorderst aber an mich selbst. Wenn ich in der Woche hier in Hamburg bin, arbeite ich oft bis spät in die Nacht und möchte morgens sowie spät abends effizient sein.“ Damit meinte er die Zeit um 23 Uhr und später.

**Innerer Antreiber: Grenzenlose Optimierung, d. h. höher, weiter, schneller und immer besser**

„Ich glaube, Sie müssen weniger arbeiten“, unterstrich ich nach einer kurzen Pause meine Überzeugung, ihm bei diesem Ziel, die Arbeitsspitzen zu optimieren, nicht behilflich sein zu können. Und auch nicht behilflich sein zu dürfen. Würde ich doch sonst seinen Besorgnis erregenden, da extrem belastenden Arbeitsrhythmus nicht nur unterstützen, sondern sogar noch fördern. Ich wusste, dass die Fortsetzung des Coachingprozesses für einen kurzen Moment auf Messers Schneide stand. Und war sichtlich über sein Erstaunen darüber erleichtert, dass ich überhaupt eine solche Bemerkung gemacht hatte.

**Zugang zum Thema: Entweder man entscheidet sich dafür oder dagegen**

Bereichsleiter Kuhlmann galt als Top-Performer in seinem Konzern. Auf ihm lagen die Hoffnungen des Vorstands, dass die neue Struktur überhaupt greifen konnte. Er selbst war bereit, das schier Unmögliche möglich zu machen, wenn ihm denn anschließend bei jetzt klar umrissenen Aufgaben die Möglichkeit zur eigenen Entwicklung gegeben werden würde. Es sollte anders kommen. Er bekam entgegen der Zusage noch mehr Aufgaben, die er wirklich nicht mehr schaffen konnte.

**Führung schafft die Bedingungen/Strukturen für Burnout. Führung missachtet dadurch die Menschen und ihre Individualität.**

Es geht in diesem Beispiel um eine sehr typische Situation von Führung, äußerer Belastung, psychischer Beanspruchung und organisationalem Spannungsfeld. Es geht aber auch, wie sich in den weiteren Gesprächen zeigte, um ein menschliches Schicksal. Ein Schicksal, das für das Unternehmen, für die Kollegen, aber auch weitgehend für Herrn Kuhlmann selbst im Verborgenen blieb. Ein Schicksal, das, würde man nicht früh genug gegensteuern, sich mittelfristig für das ganze Unternehmen sehr nachhaltig auswirken würde.

Herr Kuhlmann, 39 Jahre, erzählte mir seine Krankengeschichte: u. a. Tinnitus auf beiden Ohren, Bandscheibenvorfälle, diverse im Körper wandernde Infekte, Herz-Kreislauf-Problem, die mit schweren Medikamenten behandelt werden müssen. Er berichtete mir all dies ganz beiläufig, ohne selbst die Schwere seiner Situation zu realisieren. Er sei doch in guter ärztlicher Behandlung. Nur, und das sagte er mit einem seltsam bedrückten Unterton in der Stimme, richtig helfen könnten die Ärzte ihm aber auch nicht. Und er fühle sich immer so seltsam erschöpft.

Herrn Kuhlmann würde man im Unternehmen die deutliche Gefahr eines Burnouts nicht ansehen. Er beklagt sich nicht darüber und seine Performance ist wie gesagt top. Ihm wurde nicht ohne besonderen Grund im vollsten Vertrauen auf die erfolgreiche Umsetzung die große Verantwortung für die neue Struktur übergeben. Seine Mitarbeiter arbeiten gerne bei ihm und verlassen seinen Bereich nur, wenn sie selbst Karriere machen. Und sind ihm dann sehr dankbar.

Alles scheint zu passen. Alles scheint erfolgreich zu sein. Und ist natürlich auch erfolgreich.

**Typisches Muster: Alles ist aber so verdächtig erfolgreich**

Verdächtig, weil es ein Spiel mit dem Feuer ist. Ein Spiel mit dem Feuer, weil es um die Gesundheit eines Menschen geht. Aber auch ein Spiel mit dem Feuer, weil das Unternehmen einen großen finanziellen Schaden nehmen wird. Es erleidet einen Schaden vor allem, weil es in sehr angespannten Zeiten nicht genügend



Ulrich Sollmann

handlungsfähig ist, wenn es zum Zusammenbruch seines Top-Performers kommen würde:

**Der Mensch leidet beim Burnout. Das Unternehmen trägt den wirtschaftlichen Schaden davon**

Die gesundheitliche Verfassung von Herrn Kuhlmann ist äußerst fragil, wie wir es dann auch einmal während des Coachingprozesses erleben mussten. Eine Notoperation mit 6-wöchigem Krankenhausaufenthalt wurde erforderlich, auch wenn man letztendlich die Ursache für die erneute Entzündung diagnostisch nicht fassen konnte.

**Wenn Auszeit wegen Erkrankung, dann aber richtig lange**

Niemand im Unternehmen sieht ihm den Ernst seiner Lage an, kann also nicht frühzeitig entsprechend einwirken. Zu Recht wären wohl alle Kollegen und Kolleginnen bei einem Zusammenbruch sehr erstaunt, haben sie doch kein funktionierendes Sensorium für frühe Anzeichen eines möglichen Burnouts, noch entsprechende Hinweise durch Herrn Kuhlmann selbst. Zudem fehlte er nach einem Zusammenbruch als leistungsbezogenes Vorbild und überzeugender Motivator.

*Meistens versagt das Sensorium der eigenen, bedeutungsvollen Wahrnehmung und das von Dritten.*

Hinzu kommt, dass das Unternehmen, zumal ein Zusammenbruch bei Burnout sehr lange dauern kann, keinen geeigneten Ersatz für ihn hätte. Dies hätte bei seiner hervorgehobenen Funktion gravierende personelle und wirtschaftliche Auswirkungen. Ebenso würde die Führungskultur im Bereich darunter leiden, somit gerade auch das Leistungsverhalten der Kollegen und Kolleginnen. Dies alles hätte schmerzhaft Auswirkungen auf die gesamte Performance des Bereichs und des Unternehmens insgesamt, vor allem auf das wirtschaftliche Ergebnis.

Burnout ist vor allem bei Schlüsselpersonen und Top-Performern gefährlich ansteckend. Burnout infiziert dadurch das gesamte Unternehmen. Burnout spiegelt dem Unternehmen gnadenlos die Grenzen der menschlichen Belastbarkeit. Und Burnout spiegelt dem Unternehmen die Grenzen der eigenen Optimierungsspirale.

### **Burnout infiziert das Gesamtsystem**

Insoweit ist Burnout ein Zeichen unserer Zeit. Burnout wird aber auch zu einem Modewort instrumentalisiert, inzwischen beinahe inflationär behandelt. Die Medien berichten breit über Burnout, indem sie sich oft nur wiederholen, sich aufeinander beziehen, ohne Neues zu berichten. Sie belegen vieles mit dem Label Burnout, um sich eben nicht differenziert und neu damit auseinanderzusetzen. In der Medizin kämpft man mit der Überzeugung, dass hinter der Diagnose doch nur die klassische Depression stecken würde. Insoweit greift die alte Spirale der individuellen Pathologisierung sowie Medizinalisierung.

Burnout öffnet nicht wenigen aber auch die Möglichkeit, überhaupt erstmalig über ihre Befindlichkeit zu sprechen, sich anderen mitzuteilen und sich gewissermaßen erlaubterweise als behandlungswert zu fühlen.

Burnout entlarvt aber auch die Hilflosigkeit und Ohnmacht innerhalb der Unternehmen, sich entsprechend verantwortlich auf die gravierenden Konsequenzen der krisenhaften Zeit einzustellen. Beispielsweise ergab die Befragung bei Führungskräften eines international aufgestellten deutschen Konzerns, dass sich ca. 2/3 der Führungskräfte extrem überlastet bis hin zum Burnout erlebten. Vorstand und Führungskräfteentwicklung selbst wussten aber nicht, wie hierauf zu reagieren ist.

*Der Prozess, Burnout ‚on the job‘ zu bekämpfen, ist ein Muss und erfordert ein klares, nachdrückliches und nachhaltiges Votum der Geschäftsleitung. Alles andere ist Augenwischerei und Flickschusterei.*

Mode hin, Mode her. Das Thema heißt: „Grenzen menschlicher Belastbarkeit“. Und meint den Menschen, die Führung und das umgebende System, sprich das jeweilige Unternehmen. Was ist jetzt zu tun? Worin bestehen die besonderen Herausforderungen bei der Behandlung des Themas Burnout? Es gibt drei Felder der Bearbeitung:

- Im Vorfeld, ich nenne dies den Prä-Bereich, wird bereits sehr viel getan: Workshops und Infos zu Stress, Entspannung, Ernährung, Sport usw.
- Eine wesentliche Aufgabe von Unternehmen liegt dort, wo das Zusammenspiel von Leistungsanforderung, Führung und individueller Beanspruchung sich über Belastung, Stress und Überlastung hin zum Burnout entwickelt/entwickeln kann. Hier gibt es aber, wenn überhaupt, nur sehr wenige öffentlich kommunizierte Konzepte/Erfahrungen.
- Im Bereich der Behandlung von Burnout, ich nenne dies den Post-Bereich, gibt es hervorragende Klinik- und Rehaprogramme sowie Programme der Wiedereingliederung in das Arbeitsleben.

*Die eigentliche Musik spielt im Führungsalltag on the job. Hier liegt der vordringliche Handlungsbedarf.*

Führung ist der zentrale Raum, in dem unternehmerische Fürsorge greifen kann. Fürsorge für die Gesundheit der Mitarbeiter. Fürsorge für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Damit dies in besonderem Maße gerade bei der Gefahr von Burnout greifen kann, bedarf es der Berücksichtigung (zusätzlich zu den bisherigen Anstrengungen) zentraler Kriterien und Leitlinien:

- Neben der Vermeidung und Bearbeitung von Gefahren geht es um die Entwicklung und Nutzung der (bei den Mitarbeitern bereits vorhandenen) Ressourcen. Dies steigert das Kohärenzgefühl der Menschen (Antonovsky 1997). Kohärenzgefühl meint das persönliche Vertrauen und die hieraus resultierende Handlungsorientierung in extrem belastenden Situationen. Das Kohärenzgefühl wird aus drei Komponenten gebildet, jeweils als (subjektive) Empfindung:

erstens der Verstehbarkeit, zweitens der Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit, drittens dem Gefühl von Bedeutsamkeit bzw. Sinnhaftigkeit. (Konzept der Salutogenese).

### **Führung muss also verstehbar sein, zur eigenen Gestaltung anregen und nachvollziehbare Bedeutung schaffen**

- Unter extremer Belastung sind Menschen ständig (unvorhergesehenen) Störungen ausgesetzt. Diese zu meistern, immunisiert gegen Burnout. Vier wesentliche, kulturübergreifende Kriterien von Resilienz sind: (Selbst-)Kontrolle, Bestimmtheit/Vorhersagbarkeit von (eigenem) Handeln, Affiliierung in soziale Gemeinschaft (sprich soziales Eingebundensein) und besagtes Kohärenzgefühl.

### **Führung sollte als Vorbild nachhaltige Beziehungsgestaltung fördern**

- Unter Stress/extremer (äußerer) Belastung werden immer die individuellen Handlungsmuster beim Menschen (re-)aktiviert, die ihm jeweils typisch, „auf den Leib geschrieben“ sind (innere Beanspruchung). Sie verstärken das Erleben der äußeren Belastung oder produzieren sogar noch zusätzlichen selbst gemachten Stress. Diese Muster, und das ist besonders hervorzuheben, finden unter Stress immer ihren Ausdruck auf allen Ebenen sowie in allen Funktionen des Menschen (Wahrnehmung, Erleben, Denken, Verhalten, Führung, körperliche Reaktion usw.). Sich diese Muster bewusst zu machen, heißt zugleich, diese auch als Ressource zu nutzen.

### **Führung sollte sich zusammen mit den Mitarbeitern mit diesen Handlungsmustern vertraut machen und hierauf aufbauende möglicherweise neue Verhaltensvereinbarungen treffen**

Das Ganze funktioniert aber nur, wenn die Geschäftsleitung konkret und nachvollziehbar einen solchen Prozess strukturell möglich macht und mit gutem Beispiel vorangeht. Stellt sie doch dann unter Beweis, dass sie tatsächlich Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Selbstregulierung investiert.

**Kontakt: [info@sollmann-online.de](mailto:info@sollmann-online.de)**

Ulrich Sollmann, Bochum, Geschäftsführender Gesellschafter der Keese & Sollmann Beratungs- GmbH, Körperpsychotherapeut und Publizist. —