

Burnout – eine Einführung*

„Burnout“ ist – obwohl der Begriff neueren Datums ist – kein ausschließliches Phänomen unserer Zeit: Schon 1901 gab Thomas Mann eine psychologisch subtile Fallbeschreibung in der Figur des Thomas Buddenbrook, dessen Tod der Schriftsteller in das Jahr 1875 verlegt: „Die phantasievolle Schwungkraft, der muntere Idealismus seiner Jugend waren dahin. Im Spiele zu arbeiten und mit der Arbeit zu spielen, mit einem halb ernst, halb spaßhaft gemeinten Ehrgeiz nach Zielen zu streben, denen man nur einen Gleichniswert zuerkennt – zu solchen heiter-skeptischen Kompromissen und geistreichen Halbheiten gehört viel Frische, Humor und guter Mut; aber Thomas Buddenbrook fühlte sich unaussprechlich müde und verdrossen. (...). Der gänzliche Mangel eines aufrichtig feurigen Interesses, das ihn in Anspruch genommen hätte, die Verarmung und Verödung seines Inneren – eine Verödung, so stark, dass sie sich fast unablässig als ein unbestimmt lastender Gram fühlbar machte – verbunden mit einer unerbittlichen inneren Verpflichtung und zähen Entschlossenheit, (...) seine Hinfälligkeit mit allen Mitteln zu verstecken (...), hatte dies aus seinem Dasein gemacht, hatte es künstlich, bewusst, gezwungen gemacht und bewirkt, dass jedes Wort, jede Bewegung, jede geringste Aktion unter Menschen zu einer anstrengenden und aufreibenden Schauspielerei geworden war“.

Burnout ist keine medizinische Diagnose. Die internationale Klassifikation der Erkrankungen ICD-11, die ab Januar 2022 gelten wird, definiert Burnout als *Syndrom* aufgrund von „Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet werden kann“. Es heißt dort ausdrücklich, dass der Begriff nicht verwendet werden sollte, um Erfahrungen in anderen Lebensbereichen zu erfassen. Das ist der Versuch Komplexität zu reduzieren (so funktionieren Diagnose-Klassifikationen). Unabhängig von der ICD-Klassifikation beschreibt der Begriff „Burnout“ eine komplexe Verfassung der körperlichen und seelischen Erschöpfung, ein aus verschiedenen Symptomen bestehendes Beschwerdebild. Dabei ist Burnout kein statischer Zustand. Er entwickelt sich nämlich in der Regel allmählich, ist zunächst reversibel und verfestigt sich erst nach längerer Zeit zum Vollbild mit Überforderungsgefühlen, Hilflosigkeit, Resignation, Hoffnungslosigkeit, chronischer Erschöpfung, depressiven Selbstzweifeln, Verbitterung und Zynismus. Meist kommen verschiedene psychosomatische Beschwerden hinzu. Burnout ist also ein Prozess, wobei

verschiedene Etappen der Burnout-Entwicklung beschrieben wurden. Darauf komme ich zurück. Berufstätige (Führungskräfte, Mitarbeitende, mitunter auch ganze Teams und Abteilungen), bei denen ein fortgeschrittenes Stadium des Burnouts vorliegt, sind in einer bedauernswerten Verfassung und im Grunde nicht mehr wirklich leistungsfähig. Hochleistung, Innovation, Zukunftsbewältigung und Burnout schließen sich aus (von Freude an der Arbeit gar nicht zu reden). Es liegen also gute Gründe vor, sich des Themas ernsthaft anzunehmen. Hinzu kommt, dass Burnout wegen seiner Folgeerscheinungen (Krankheitsausfall, Frühpensionierungen, Produktivitätsabfall usw.) teuer ist, was uns nicht gleichgültig lassen kann. Burnout wurde übrigens zunächst bei Vertretern helfender und pädagogischer Berufe (wo er besonders häufig ist) beobachtet und erforscht. Inzwischen ist er auch in vielen anderen Arbeitsfeldern Thema.

Burnout entsteht durch das Zusammenspiel objektiver und subjektiver Faktoren, durch das Ineinandewirken von Kontextbedingungen (Entwicklung der Arbeit, Unternehmenskultur, strukturelle Vorgaben, Rollenerwartungen usw.) und dem, was ich hier den „Faktor Mensch“ nennen möchte (Persönlichkeit, Lebensgeschichte, aktuelle Lebenssituation, persönliches Leistungsvermögen, Resilienz usw.). Wir sollten uns bei der Bewertung dieser Faktoren ein Kontinuum vorstellen: Den einen Pol bilden die Kontextbedingungen, den anderen die Menschen mit ihren persönlichen Einstellungen und Haltungen. Es gibt Arbeitsbedingungen, unter denen nahezu alle Professionellen (auch die Gesunden und Robusten, auch die Belastbarsten) „ausbrennen“ (Beispiel: Pflegeberufe im Altenpflegeheim und im Krankenhaus). Andererseits reagieren nicht alle Individuen und alle Arbeitsgruppen in gleicher Weise auf Stress: Manche Menschen überstehen auch schwere Belastungen relativ unbeschadet und können sich ihre Vitalität und Kreativität trotz widriger Umstände relativ gut erhalten („*Resilienz*“).

Burnout-Bewältigung und vor allem Burnout-Prophylaxe müssen daher doppelgleisig gedacht und umgesetzt werden: Einerseits als Arbeit an den Rahmenbedingungen und Strukturen beruflichen Engagements, an den objektiven Gegebenheiten. Andererseits als Arbeit an der subjektiven Dimension („Faktor Mensch“). Also: Wie sind die Umweltbedingungen, wie ist der Kontext, wie der Rahmen von Arbeit

gestaltet, kann er womöglich verbessert werden? Und: Welchen Beitrag leisten die Profis selbst zu ihrem „Burnout“? Wie können sie selbst Vorsorge üben, damit sie nicht „ausbrennen“? Manche „Burnout“-Forscher beleuchten nur die eine Seite der Medaille (die der objektiven Arbeitsbedingungen) und verkaufen dies als „Wahrheit über Burnout“. Insbesondere in der Ratgeberliteratur ist die gegenteilige Sicht verbreitet: „Warum Burnout NICHT vom Job kommt“ wird dann ebenfalls als das einzig Wahre verkauft. Diese vermeintlich attraktiven, in Wirklichkeit aber unangemessen vereinfachenden Sichtweisen werden der Komplexität des Themas nicht gerecht. Wenn Einzelne oder ganze Arbeitsgruppen ausbrennen, hat dies immer sehr vielschichtige, komplex zusammenwirkende Ursachen. Dies sollte so differenziert wie möglich angeschaut werden.

Exkurs: Gesellschaftlicher Wandel als „Hintergrundmusik“...

Zur Komplexität des Themas gehört auch, dass Belastungen und dass Stress natürlich nicht auf den Arbeitsplatz bzw. auf den Menschen in seiner beruflichen Tätigkeit beschränkt sind. Es kann ja auch sehr belastend sein, KEINE Arbeit zu haben. Der mittlerweile verstorbene, aus Polen stammende und bis zu seiner Emeritierung in Leeds lehrende Soziologe Zygmund Bauman hat in zahlreichen Büchern beschrieben, an welchem Unbehagen Menschen heute – in der „flüchtigen Moderne“ – leiden. Er spricht von einem „*großen Kessel der Unsicherheit*“, in dem wir leben, wobei der deutsche Begriff „Sicherheit“ im Englischen drei verschiedene Dimensionen beinhaltet, nämlich Security, Certainty und Safety.

„*Security*“ meint Sicherheit im Sinne von Beständigkeit und Verlässlichkeit der Welt, ebenso der Maßstäbe des Richtigen, des erfolgreichen Handelns angesichts der täglichen Herausforderungen. „*Certainty*“ meint Gewissheit im Bestimmen von Unterschieden, im Treffen von Entscheidungen. Und „*Safety*“ meint das Gefühl geschützt zu sein: Verhält man sich richtig, so drohen keine existenziellen Gefahren. Nach Bauman werden nun heute alle drei Elemente der Sicherheit fortlaufend attackiert, so dass *Verunsicherung*, *Ungewissheit* und *Entwurzelung* resultieren.

Was *Unternehmen* und *Organisationen* der verschiedensten Art betrifft, haben diese Attacken auf das Sicherheitsgefühl der Beschäftigten nicht selten den Hintergrund gravierender wirtschaftlicher Krisenlagen, in deren Folge es zu Umstrukturierungen, Schließungen von Organisationseinheiten, zu Entlassungen und überlebenswichtigen strategischen Neuausrichtungen kommt. Wandel, Kurswechsel, Flexibilisierung und Neuausrichtungen der Unternehmenspolitik können aber auch aus bemerkenswerten Erfolgen resultieren: Neue Aufträge erzwingen veränderte, bisher nicht angestrebte Zielausrichtungen. Unter den neuen Bedingungen können gerade etablierte Organisationsstrukturen als bereits wieder reformbedürftig und gerade eingeübte Rollen als nunmehr dysfunktional erscheinen. Viele neue Fachleute müssen angeworben, eingestellt, eingewiesen und in das Unternehmen integriert werden. Wenn für diese Neuausrichtung (noch) keine geprüften Modelle zur Verfügung stehen (weil Pionierarbeit geleistet wird), kommen alle Beteiligten unter Druck.

Je größer der Wandel ist, den Mitarbeitende und Führungskräfte zu bewältigen haben, desto sicherer entstehen (auch bei Erfolgen!) Verunsicherung, Stress, sowie unterschwellige Zweifel und Befürchtungen, den neuen Herausforderungen nicht gerecht werden zu können. Die meisten Menschen wünschen sich – gerade unter den Voraussetzungen des Wandels und auch bei Erfolg – Sicherheit, Kontinuität, Stabilität und Verlässlichkeit. Wer sich wirklich weiterentwickeln will, braucht Phasen des Innehaltens, der inneren Verarbeitung zahlreicher neuer Eindrücke und Erfahrungen. Wirklich nachhaltiger Wandel bedarf den reflektierten Wechsel zwischen Anregen, Vorwärtsschreiten, Explorieren und Stabilisierung, Atemholen und Regeneration. Das wird oftmals unterschätzt bzw. übersehen.

Aber zurück zu den Menschen und ihren vielschichtigen Lebensbedingungen, zu denen ja nicht nur das Eingebunden-Sein in Arbeit gehört. Wenn Zygmund Bauman davon sprach, dass heute fortlaufend alle Elemente der Sicherheit attackiert werden, meinte er mehr.

Vielleicht sollten wir uns, um diese Sicht zu veranschaulichen, einen Mittdreißiger vorstellen, der sein berufliches Engagement, seine Erwartungen in Bezug auf Lebensstandard, sowie seine weiter reichenden Karrierepläne überdenkt und all dies mit seinen familiären Wünschen, Bindungen und Verpflichtungen in Beziehung setzt: Wie steht seine Partnerin zu seinen ehrgeizigen beruflichen Plänen? Kann sie sich vorstellen, zuhause zu bleiben und die Erziehung der zwei Kinder zum hauptsächlichen Lebensinhalt zu machen? Ist sie zufrieden damit, ihm auf diese Weise den Rücken frei zu halten? Bestätigt sie ihn in seinen beruflichen Plänen und Karrierewünschen? Oder ist sie nicht vielmehr auch selbst beruflich engagiert und an fachlicher Weiterentwicklung interessiert? Vielleicht promoviert sie und strebt selbst eine akademische Karriere an? Dann muss sie vielleicht jede sich bietende Chance auf einen befristeten Vertrag am Forschungsinstitut nutzen? Wer von beiden bleibt unter diesen Umständen wann zuhause und versorgt Haushalt und Kinder? Wer startet wann beruflich durch? Wie werden Fragen dieser Art zwischen den beiden geklärt?

Auf Orientierung gebende Traditionen werden sich die beiden jedenfalls nicht verlassen können. Sie werden verhandeln und schließlich entscheiden müssen, und selbst wenn sie dabei keine Fehler machen: Es wird ungewiss sein, ob ihre Entscheidung sich nach einiger Zeit als die richtige erweisen wird. Vielleicht wird er nach zwei Jahren überraschend arbeitslos, weil der Betrieb umstrukturiert wird und die Geschäftsführung keine Verwendung mehr für ihn hat? Vielleicht findet er anschließend neue Arbeit – aber leider 200 km entfernt? Oder sie wird damit konfrontiert, dass ihr Mentor und Doktorvater unerwartet einem Ruf an eine Universität im Ausland folgt, so dass ihre Promotion gefährdet ist? Oder der Doktorvater bleibt, entpuppt sich aber als weit weniger fördernd als gedacht und verheißt sie als Assistentin in Lehrveranstaltungen, so dass die Promotion nicht voran kommt? Falls sie sich zur Rolle als Hausfrau und Mutter bekannt hat, realisiert sie vielleicht nach einiger Zeit, dass sie dieses Leben im Grunde gar nicht aushalten kann und dabei vereinsamt und verzweifelt? Vielleicht versucht sie in der Folge, sowohl ihren wissenschaftlichen Interessen, als auch ihrer familiären Rolle gerecht zu werden und beides zu leben? Vielleicht unterstützt sie ihr Partner dabei nur halbherzig, so dass die Ehe gefährdet ist und zuhause ständig die Hütte brennt? Oder er möchte sie durchaus unterstützen, der Betrieb lässt es aber nicht zu, so dass er sowohl zuhause, als auch bei der Arbeit Spannungen und Konflikte erlebt? Wenn

einer der beiden dann ausbrennt, oder wenn dieses Schicksal sogar beide trifft – liegt es dann am Job? Oder am „Faktor Mensch“? Oder an „den Umständen“? – Man sieht: Obwohl der ICD-11 Komplexität auszuschließen vorgibt, sind die Verhältnisse in Wirklichkeit ausgesprochen vielschichtig und verwickelt. „Die Umstände“ (der gesellschaftliche Wandel mit seinen vielfältigen Herausforderungen für uns alle) sind so etwas wie die „Hintergrundmusik“ oder (wie Gruppenanalytiker sagen) die „*Grundmatrix*“ für unser berufliches Engagement.

Ich gehe davon aus, dass unser Austausch genau diese Vielschichtigkeit und Komplexität von „Figur und Hintergrund“ widerspiegeln wird. Um diesen Austausch anzuregen und zugleich etwas zu strukturieren, skizziere ich nun nacheinander die folgenden Punkte:

- Symptomatik und Indikatoren des Burnout im Überblick
- Etappen der Burnout-Entwicklung
- Der psychodynamische Kern des Burnout-Syndroms
- Wandel der Arbeit und Burnout
- Führung und Burnout
- Organisationskultur und Burnout
- Ausblick...

Jeder einzelne dieser Punkte würde ein eigenes Seminar rechtfertigen. Aus Zeitgründen muss ich mich aber extrem kurz fassen und belasse es jeweils bei einer hoffentlich informativen und anregenden Skizze.

Symptomatik und Indikatoren des Burnout im Überblick

Burnout ist ein Erschöpfungszustand körperlicher, geistiger und emotionaler Art, der sich im Beruf, in der Freizeit, im Freundeskreis, in der Partnerschaft und in der Familie bemerkbar macht und in der Regel mit Aversionen und Fluchtgedanken

verbunden ist. Das kann sich so anfühlen: Zäher Widerstand, zur Arbeit zu gehen; Versagensgefühle; Ärger und Widerwillen; Schuldgefühle; Gleichgültigkeit gegenüber der Aufgabe; Negativismus und Zynismus; Isolierung und Rückzug; dauernde Müdigkeit nach der Arbeit; Dienst „nach Vorschrift“; hartnäckige Schlafstörungen; Vermeidung von Austausch mit Kollegen; Rückzug auf sich selbst; häufige Erkältungskrankheiten; chronische Kopfschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden; Enge im Denken und Widerstand gegen jede Veränderung; wachsendes Misstrauen; Drogengebrauch. Manche Ausgebrannten und Erschöpften versinken in Selbstvorwürfen und Schuldgefühlen, fühlen sich als berufliche Versager und versuchen – voller Scham – ihre bedauernswerte Verfassung so lange und so gut wie möglich geheim zu halten. Andere entwickeln hartnäckige Vorwurfshaltungen und schieben die Schuld am Nachlassen ihrer Kräfte den Umständen zu, den Vorgesetzten, den Kunden, den Kollegen, ihren Mitarbeitern, usw. usf.; in der Praxis schwanken viele Erschöpfte zwischen diesen beiden Haltungen, indem sie teils an sich selbst verzweifeln, teils den Rahmenbedingungen die Schuld zuschieben. Sie erleben sich dann wechselweise als „Versager“ und/oder als „Opfer des Systems“. Aufgrund der vielfältigen psychosomatischen Beschwerden, mit denen Burnout einhergeht, werden die Betroffenen früher oder später Patienten in Arztpraxen und Kliniken.

Etappen der Burnout-Entwicklung

Eine Etappen-Skizze für einzelne Betroffene (Burisch) sieht so aus:

1. *Warnsymptome der Anfangsphase* (vermehrtes Engagement, Hyperaktivität, freiwillige Mehrarbeit, Erschöpfungszeichen usw.).
2. *Reduziertes Engagement* (Desillusionierung, negative Einstellung zur Arbeit, Fluchtphantasien, Fehlzeiten, Gefühl mangelnder Anerkennung usw.).
3. *Emotionale Reaktionen / Schuldzuweisungen* (Reduzierte Selbstachtung, Insuffizienzgefühle, Stimmungsschwankungen, Bitterkeit, Ruhelosigkeit, Schuldzuweisungen, Ärger, Misstrauen, Konflikte mit anderen usw.).

4. *Nachlassen* (der Leistungsfähigkeit, der Motivation, der Kreativität; rigides Schwarzweißdenken, Widerstand gegen Veränderungen usw.).
5. *Verflachung des emotionalen, des sozialen und des geistigen Lebens* (emotionaler Rückzug, Aufgeben von Hobbys, Desinteresse usw.).
6. *Psychosomatische Reaktionen* (Immunschwäche, Schlafstörungen, Unfähigkeit zu entspannen, Herz-Kreislauf-Probleme, Magen-Darm-Probleme, Alkohol u. a. Drogen usw.).
7. *Verzweiflung* (Hoffnungslosigkeit, Sinnlosigkeit, Depression, u. U. Selbstmordphantasien usw.)

Eine Etappen-Skizze für ausgebrannte Teams (Sanz / Fengler) hat diese Gestalt:

1. *Phase: Enthusiasmus* – Ideenreichtum, Idealismus, Hochleistungen, hohe Ansprüche, hohe Geschwindigkeit, Pionierarbeit, keine Grenzen der Belastbarkeit, Warnsignal Selbstüberschätzung, Risiko unrealistischer Vorhaben
2. *Phase: Überforderung* – beginnende Überforderung, Getrieben-Sein, anwachsender Leistungsdruck, Einzelne „tun noch mehr“, Konfliktabwehr, Überstunden, Abendarbeit, Mehrarbeit, Überforderung wird voreinander verschwiegen, Innehalten angezeigt
3. *Phase: Schuldsuche* – wachsende Anspannung, leise Gegenstimmen, die kein Gehör finden, Freundlichkeit, Energie und Tempo lassen nach, Zeitmanagement leidet, Ausfälle von Teamsitzungen, Suche nach „äußeren“ Feindbildern (Politik, Bürokratie, Geschäftsführung usw.)
4. *Phase: Angestrengtheit* – nachlassendes Engagement, Nörgeln und Zynismus kommen auf, Kooperationsbereitschaft leidet, erhöhte Reizbarkeit im Binnenkontakt, Burnout-Diagnosen einzelner Mitglieder
5. *Phase: Misserfolg* – Arbeitsfähigkeit bedroht, nachlassende Qualität, der Ruf leidet, Suche nach Sündenböcken, manche verlassen das „sinkende Schiff“, Abgabetermine werden nicht eingehalten, unerledigte Aufgaben stauen sich, Kunden werden versetzt, körperliche Erkrankungen / Suchtmittelmissbrauch Einzelner, Subgruppenbildungen

6. *Phase: Hilflosigkeit* – innere Kündigungen, Servicequalität sinkt, Nachlassen der Problemlösungsqualität, Kundenbeschwerden nehmen zu, Einzelne erkundigen sich nach anderen Arbeitsplätzen im Betrieb, informelle Kontaktaufnahmen mit Vorgesetzten, Stimmungstief bei wachsender Bedürftigkeit, Werteverlust
7. *Phase: Erschöpfung* – Team zerfällt, massive Personalfluktuaton, Dienst nach Vorschrift, große Enttäuschung gegenüber der Leitung, steigende Krankenstände, Unfälle, Kündigungen, keine Bezugnahme aufeinander mehr, gedrückte Stimmung, Trauer, Wut, Verzweiflung
8. *Phase: Burnout* – Existieren auf niedrigem Niveau oder Schließung kleinerer Einheiten, Zusammenlegungen, Re-Organisationsprozesse, Insolvenzen, Personen wandern ab, Abschied, Trennungen, Entlassungen, Auflösung oder Schließung werden erwogen

Die Burnout-Entwicklung beginnt also bei Einzelnen, geht aber nicht selten auf das Team über. Sie kann auch Abteilungen und sogar das Unternehmen als Ganzes betreffen. In sozialen, psychosozialen und medizinischen Arbeitsfeldern kenne ich Organisationen, auf die Letzteres zutrifft. Burnout ist also genaugenommen ein organisationales Phänomen. Es spricht zwar die Eigenverantwortung der Beteiligten an, fällt aber – schon allein aus wirtschaftlichen Gründen – in die Verantwortung der zuständigen Führungskräfte und des Managements insgesamt.

Wichtig ist: Wenn Einzelne von der Burnout-Dynamik betroffen sind, ist es hilfreich, wenn sie sich dies eingestehen, und wenn sie sich *in geeigneter Form mitteilen*. Oftmals ist es leider so, dass das Eingeständnis erschöpft und überfordert zu sein, sowohl von den Betroffenen selbst, als auch von deren direktem Arbeitsumfeld als Zeichen der Schwäche bzw. der mangelhaften Leistungsfähigkeit verstanden und dem entsprechend negativ bewertet wird. Dabei ist es umgekehrt so, dass ein solches Eingeständnis Mut erfordert und den Respekt von Kollegen und Vorgesetzten verdient: Es bietet die Chance, das zugrunde liegende Problem der womöglich viele betreffenden Überlastung und Überforderung als solches wahrzunehmen und miteinander nach Lösungen zu suchen. Und darin liegt die Chance *gemeinsam zu lernen*.

Der psychodynamische Kern des Burnout-Syndroms

Bei Vertreterinnen und Vertretern helfender Berufe und in pädagogischen Arbeitsfeldern ist die *subjektive Dimension* des Burnouts gut erforscht und wiederkehrendes Thema in vielen Beratungsprozessen. Vielleicht ist manches davon auf andere Geschäftsfelder übertragbar.

Burnout beginnt aus dieser Sicht mit *Idealismus*, besser gesagt: mit einer Idealisierung des Berufs und seinen Inhalten und Aufgabenstellungen. Insbesondere Berufsanfänger und die Beteiligten an neuen, vielversprechenden Pilotprojekten – aber nicht nur diese – verfolgen *hochgesteckte Ziele*, die sich häufig nur mit weit überdurchschnittlichem Arbeitseinsatz, mit ganz außergewöhnlichem Engagement und mehr als 100%iger Identifikation mit dem Projekt erreichen lassen. Pioniere lassen sich auch nicht durch Erschwernisse von ihren Vorhaben abhalten, sondern steigern ihr Engagement angesichts solcher Herausforderungen noch. Wer begeistert und „sportlich“ unterwegs, wer „im Flow“ ist, wer sich für neue, ungewöhnlich attraktive Inhalte in der Arbeit einsetzt, wer damit auch noch ungemein erfolgreich ist, der spürt die mit dem Aufwand verbundene Anstrengung zunächst nicht. Über eine gewisse Zeit, vor allem während der ersten begeisternden Jahre, lässt sich auf diese Weise gemeinsam Außergewöhnliches erreichen – insbesondere, wenn die Führung diese Haltung beispielhaft vorlebt und sich ganze Teams, Abteilungen oder Unternehmen begeistert zu Hochleistungen aufschwingen. Dem Leistungsvermögen scheinen dann keine Grenzen gesetzt.

Unter normalen Umständen kommt es – früher oder später – zu ersten Enttäuschungen und Frustrationen, insofern die Realität des Geschäfts- und Arbeitsalltages und / oder die eigene Leistungsbereitschaft gewisse Abstriche an den zu erreichenden Zielen erzwingt. Nicht wenigen Hochleistern fällt es aber extrem schwer, ihre Ambitionen der Realität anzupassen. Statt den Fuß vom Gas zu nehmen und ihre Erwartungen an die sich verändernden Bedingungen anzupassen, verdoppeln und verdreifachen sie ihre Anstrengungen und entwickeln eine geradezu heroische Berufsauffassung. Auch ganze Teams können sich darauf verständigen, das Unmögliche möglich zu machen, was – zumindest bei Einzelnen – dazu führt,

dass eine Spirale von Höchstanstrengung, andauernder Überforderung, zunehmender Erschöpfung und schließlich eintretender Hilflosigkeit in Gang kommt. Was mit Begeisterung begann, kann – wenn diese bedenkliche Entwicklung nicht wahrgenommen und angemessen beantwortet wird – auf diese Weise über Ernüchterung, Enttäuschung und innere Kündigung zum Vollbild des Burnouts führen.

Manchmal ist – wie oben schon angesprochen – der Erfolg selbst der Grund für aufkommende Schwierigkeiten: Die sehr erfolgreiche Direktorin eines Universitätsinstitutes gewann gleich zwei parallele Ausschreibungen europäischer Exzellenzprojekte, so dass ihre Mitstreiterinnen und Mitstreiter schon allein wegen der nicht aufzulösenden räumlichen Enge enorm unter Druck kamen. Auch die Einstellung so vieler neuer Experten auf einen Schlag gestaltete sich schwieriger als erwartet, so dass die personellen Ressourcen den eigenen Ansprüchen hinterher hinkten. Damit nicht genug: Das Durcheinander beim Simultanstart gleich zweier neuer, höchst anspruchsvoller Projekte erschwerte die anstehende Arbeit an den wissenschaftlichen Konzepten und die unabdingbare Abstimmung unter den Beteiligten, so dass die Qualität der Leistungen erkennbar abfiel und der bisher tadellose Ruf des Institutes zu leiden begann. Im Nachhinein wäre es – so sahen es manche Beteiligten – besser gewesen, wenn das Institut auf eines der beiden Projekte verzichtet hätte: Rasches oder zu rasches Wachstum aufgrund von Erfolg kann ins Gegenteil umschlagen und weiteren Erfolg verhindern.

Wandel der Arbeit und Burnout

Dieser Punkt betrifft die seit den 1990er Jahren zu konstatierende Entwicklung der Rahmenbedingungen angestellter Erwerbstätigkeit, aus denen nicht nur Freiräume, Chancen, Privilegien und viel Freude bei der Arbeit resultieren, sondern eben auch neue, früher nicht gekannte Belastungspotenziale. Dieser Wandel gesellschaftlich organisierter Arbeit wird von vonseiten der Sozial- und Arbeitswissenschaft mit

verschiedenen Stichworten markiert: „Selbstverantwortung“, „Indirekte Steuerung“, „Arbeitskraftunternehmer“, „unternehmerisches Selbst“, „Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit“, „interessierte Selbstschädigung“ sind einige dieser Stichworte. Sie stehen für bestimmte Konzepte, die ich hier in gebotener Kürze skizzieren möchte. Ich hoffe, dass dies unseren Austausch anregt.

Marktdynamiken im Umfeld von Unternehmen oder auch in ihnen selbst, sowie darauf antwortende strategische Entscheidungen (z. B. Marktführer zu werden) bewirken vielerorts eine Dynamik, in der Stagnation Rückschritt wäre und alles Jahr für Jahr besser, schneller und preisgünstiger werden muss. Ziel- und Ergebnisvorgaben fallen daher oftmals „herausfordernd“ aus und sind manchmal nur schwer zu erreichen.

Heutige Managementkonzepte betonen nun die „Selbststeuerung“ der Beschäftigten. Damit verbunden sind Prozesse der „Subjektivierung“, der grundlegenden Umstellung von Anforderungen aus der Außenwelt auf Selbsterledigung und Selbstverantwortung. Früher übliche Außenkontrolle und Fremdsteuerung werden nach innen, in die Beziehung des Einzelnen zu sich selbst verlegt. In Verbindung mit Zielvereinbarungen oder Prämiensystemen wird Erwerbstätigen eine relative Freiheit zur Selbstorganisation ihrer Tätigkeit eingeräumt. Autonomie und Partizipation werden auf diese Weise gefördert, in der Folge wachsen die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, ihre Identifikation mit dem Unternehmen, ihre Kreativität, ihre Verantwortungsübernahme, ihre Leistungsbereitschaft, Loyalität und Lernbereitschaft an. Es macht Freude weitgehend selbstbestimmt zu arbeiten, und die damit verbundene Anerkennung begeistert und treibt Beschäftigte zu Hochleistungen.

Neben neuen Freiheiten, Chancen, Bestätigungen und Belohnungen bringt diese Entwicklung aber auch neue, bisher nicht gekannte Belastungspotenziale und Risiken mit sich: Die andauernde Leistungsspirale führt zu ersten Erschöpfungszeichen bei Einzelnen. Andere geraten in Sorge, demnächst selbst betroffen zu sein und so fragen sie sich, wie sie sich zukünftig vor Erkrankung und Burnout schützen können.

„Arbeitskraftunternehmer“ dürfen (müssen) heute – wie Selbständige und Freiberufler schon immer – selbst entscheiden, wann, wie lange und wie schnell sie in einem bestimmten Arbeitszusammenhang tätig sind und wann sie sich Erholungspausen gestatten. Sie dürfen (müssen) selbst entscheiden, an welchem Ort, mit welchen Medien der Mobilität sie arbeiten. Damit verschwimmt – wie bei Selbständigen und Freiberuflern – auch bei abhängig Beschäftigten die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben. Sie dürfen (müssen) selbst entscheiden, bis zu welchem Ausmaß sie sich für bestimmte, wichtige Ziele engagieren – u. U. auch außerhalb der Standard-Arbeitszeit. Leistungsbereite entscheiden sich – intrinsisch motiviert – nicht selten dazu, ihre Energie und ihr Engagement ungebremst einzubringen und die daraus resultierende Überlastung vorübergehend zu ignorieren. Der erfolgreiche Abschluss einer Aufgabe oder die Mitwirkung an einem „Leuchtturm“-Projekt kann ihnen so wichtig sein, dass sie weiter „Gas geben“, obwohl sie womöglich schon über dem Limit sind. Manche versuchen, sich individuell vor Überlastung zu schützen, indem sie die Arbeitszeit verringern (und auf Einkommen verzichten), oder indem sie von Karriereaussichten Abschied nehmen (Beispiele: Krankenhaus und Schule). Die große Mehrheit der Mitarbeitenden und vor allem der Führungskräfte lebt aber nach wie vor eine ausgeprägte intrinsische Arbeitsmotivation und eine hohe Bereitschaft, unternehmerische Ziele mitzutragen. Paradoxerweise sind sie besonders gefährdet.

Ein Verhalten, bei dem man sich selbst zusieht, wie das persönliche Arbeitshandeln oder das persönliche Interesse am beruflichen Erfolg die eigene Gesundheit gefährdet, nennen Arbeitswissenschaftler „*interessierte Selbstgefährdung*“. Mit hohem Engagement und Begeisterung werden überlange Arbeitszeiten absolviert, wird am Abend, an Wochenenden und im Urlaub gearbeitet. Dabei erleben die Akteure anfangs Glücksgefühle und verdiente Anerkennung, denn der gemeinsame Einsatz für ein attraktives Ziel und die Mitwirkung an einem Pilot-Projekt kann sich großartig anfühlen („We are the champions!“). Während bei der Arbeit extrem positive Emotionen erlebt werden, leiden aber womöglich Privatleben und Freizeit. Bei einigen kommen Selbstzweifel auf, da die Vergleiche mit Kollegen ungünstig ausfallen („habe ich genug zum großen Erfolg beigetragen?“). Befürchtungen entstehen, dem hohen Leistungsdruck nicht ewig standhalten zu können. Erste Beschwerden lösen Besorgnis aus.

„*Interessierte Selbstgefährdung*“ kann Mitarbeitende ebenso betreffen wie Führungskräfte. Wenn es zum Zusammenspiel sehr hoher Erwartungen von Seiten des Unternehmens und sehr hoher Leistungsbereitschaft auf Seiten der Mitarbeitenden kommt, ist das zunächst einmal erfreulich und natürlich eine der Voraussetzungen großer Unternehmenserfolge. Eine solche „Passung“ sollte aber auch nachdenklich machen: Wenn alle davon ausgehen, dass Menschen unbegrenzt belastbar sind, birgt dies nämlich Risiken. Diese Risiken können sich – schleichend – zum individuellen und kollektiven Burnout auswachsen. Nicht ganz selten münden sie auch in hoch akute, lebensbedrohliche Krisen.

Nun wird heute nicht nur die Leistungsverausgabung, sondern auch die Sorge um Gesundheit und Fitness mehr und mehr in die Verantwortung der Beschäftigten selbst übertragen. Zu den geforderten „*Selbstkompetenzen*“ gehört inzwischen auch die Fähigkeit, angemessen auf sich selbst zu achten und mit sich selbst sorgsam umzugehen. Mitarbeitende, die sich als „*Unternehmer-ihrer-Selbst*“ verstehen, sollen nicht nur dafür Sorge tragen, dass ihre Tätigkeit dem Unternehmen und ihren eigenen beruflichen Zielen nutzt. Sie sollen auch darauf achten, dass ihr Arbeitseinsatz für sie selbst langfristig verkraftbar bleibt. Dies ist erforderlich, damit sie ihren Beitrag zur gemeinsamen Arbeit und zur persönlichen Karriere so nachhaltig wie möglich einbringen können. Dieser Gedanke leitet automatisch zum nächsten Punkt über, denn Achtsamkeit in Bezug auf die eigenen Belastungsgrenzen sollten nicht nur Mitarbeitende aufbringen, sondern auch und gerade die für sie zuständigen Führungskräfte.

Bevor ich mit diesem Punkt beginne, will ich kurz festhalten, dass wichtige Belastungsfaktoren der heutigen, globalisierten Arbeitswelt hier noch gar nicht erwähnt sind. Ich meine damit z. B. solche Belastungspotenziale wie die Herausforderungen durch weltweit vernetzte Zusammenarbeit, durch exzessives Reisen mit großen Zeitverschiebungen, durch damit zusammenhängende zeitliche Entgrenzungen in der Kommunikation oder durch weltweit gestreute Projekte interkultureller Kooperation. Diesen Punkt kennen Sie sicher gut, und wir sollten ausführlicher darüber diskutieren.

Führung und Burnout

Selbstverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeitenden gut und schön – der Umgang mit dem Thema „Burnout“ fällt selbstverständlich in den *Verantwortungsbereich von Führung*.

Ungeachtet spezifischer Strukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Wiedereingliederung nach längerer Krankheit, Rückkehrgespräche, BEM, usw.) sind Gesundheit und Führung gleich mehrfach miteinander verknüpft. Wie Mitarbeiter geführt werden, wie und in welchem Maße Informationen an sie weitergeleitet werden, wie ihnen Anerkennung ausgesprochen wird, und wie sie seitens der zuständigen Führung gefördert und unterstützt werden, ist – wie zahlreiche Untersuchungen belegen – von größter Relevanz für die Arbeitszufriedenheit, die gesundheitliche Verfassung und die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten.

Führungskräfte tragen darüber hinaus Verantwortung in ihrer besonderen Vorbildfunktion für Mitarbeitende („*transformationale Führung*“). Sie leben vor, wie mit den eigenen Belastungen umgegangen wird und sind dabei selbst – trotz hoher Leistungsbereitschaft und überdurchschnittlichem Engagement – nicht immun gegen hohe Belastungen. Sie arbeiten nicht selten intensiv, viel und lange und zahlen dabei einen hohen Preis in Bezug auf Familie, Freizeit und Erholung. Sie sind daher selbst gesundheitlich stark beansprucht. Falls sie „*interessierte Selbstschädigung*“ praktizieren, sollten sie um ihre Wirkung auf Mitarbeitende und Teams wissen, dieses Wissen reflektieren und in geeignete Kommunikation umsetzen. Sie sollten reflektieren, wie wichtig die Gesundheit der Mitarbeitenden für ein gutes Betriebsergebnis ist, und wie groß der Einfluss ist, den sie diesbezüglich auf das Befinden von Mitarbeitenden haben. Sie stehen – ob sie dies wollen oder nicht – im Fokus ihrer Mitarbeiter. Alles, was sie in Ausübung ihrer Führungsrolle tun, unterliegt der kontinuierlichen Beobachtung und Bewertung durch letztere. Ihre Rückmeldungen helfen Mitarbeitenden, das mögliche Zuviel an selbstgesetzten Anforderungen zu hinterfragen. Gerade von Führungskräften erwarten Mitarbeitende soziale Unterstützung, gerechte Beurteilung, Anerkennung und Wertschätzung.

Führungskräfte können ihre Mitarbeiter emotional erreichen, wenn sie dazu beitragen, Konflikte zu lösen, wenn sie unterbliebene Kooperation fördern, und wenn sie nicht nur ein wachsames Auge für Qualität und Umfang der Zusammenarbeit, sondern auch ein offenes Ohr für fachliche und persönliche Probleme haben. Führung bedeutet zuallererst *Selbstführung*. Führungskräfte sind daher schon heute mit ihrer ganzen Person gefragt, inklusive ihrer emotionalen Antworten auf berufliche Anforderungen. Führungskräfte benötigen selbst Weiterbildungsangebote und Coachings, um diesen Ansprüchen „gut genug“ entsprechen zu können.

Abgesehen von diesen grundsätzlichen Erwägungen über Führung und das Verhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten gewinnt Gesundheit als Führungsaufgabe – insbesondere in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen stark an Bedeutung: Heute ist es Aufgabe von Führungskräften, Beschäftigte darin zu unterstützen, sowohl (Hoch-) Leistungen zu erbringen, als auch dabei auf ihre Gesundheit zu achten. *Gesundheitsförderliches Führen* hätte dabei verschiedene Voraussetzungen: Führungskräfte sollten darin unterstützt werden, eine geschulte Sensibilität für die Befindlichkeit von Beschäftigten zu entwickeln (der Krankenstand als Indikator dafür reicht nicht aus). Sie sollten darin unterstützt werden, Gesundheitskompetenzen aufzubauen und diese auch bei den Beschäftigten zu fördern. In Absprache mit der Unternehmensspitze und in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten sollten sie Arbeitsbedingungen auf ihre gesundheitsbelastenden Dimensionen hin untersuchen und gegebenenfalls verbessern. Eine Kultur des gesundheitsförderlichen Führens würde so insgesamt als zentrales, von der Unternehmensspitze gewolltes Ziel verstanden – nicht als „nice to have“, sondern als unverzichtbare Dimension der Unternehmensphilosophie. Damit bin ich beim letzten Punkt meiner Einführung angelangt.

Organisationskultur und Burnout

Qualitativ-empirische Studien zweier Forschergruppen zu den Erfahrungen von Supervisoren und Coaches, die organisationsbezogene Beratung (vor allem in sozialen Feldern) anbieten, haben eindeutige Hinweise auf zunehmende Erschöpfung und Demoralisierung unter Mitarbeitenden ergeben. Die Forscherteams

(Haubl / Voß) konnten *vier vor Burnout schützende Resilienzfaktoren* statistisch identifizieren: *Anerkennung, Führungskompetenz von Vorgesetzten, Kollegialität und Leistungsgerechtigkeit*. Je mehr davon in einer Organisation vorhanden sind, desto weniger überfordert, erschöpft und demoralisiert sind die Mitarbeitenden.

Beschäftigte, die sich durch ihre Führungskräfte sozial unterstützt fühlen, weisen demnach ein geringeres arbeitsbezogenes Burnout-Risiko auf. In die gleiche Richtung gehen Untersuchungen in deutschen Unternehmen, die von arbeitswissenschaftlicher Seite (Badura u. a.) durchgeführt wurden: Eine groß angelegte empirische Untersuchung in fünf deutschen Unternehmen konnte zeigen, dass gute soziale Beziehungen im Arbeitsteam, eine kompetente und akzeptierte Führung und eine Unternehmenskultur, in der Konflikte konstruktiv bearbeitet werden, sich positiv auf die Life-Balance der Beschäftigten auswirken.

Auf der anderen Seite weisen die Autoren darauf hin, dass ausgebrannte Individuen die Symptomträger ausgebrannter Organisationen sein können: Das Ausbrennen einer ganzen Organisation („*organisationaler Burnout*“) ist mittlerweile kein Privileg sozialer, psychosozialer, pädagogischer u. ä. Einrichtungen mehr (in diesen Geschäftsfeldern kenne ich mehrere beeindruckende Beispiele – vor allem in öffentlicher Trägerschaft). Das Phänomen kann heute auch in Wirtschaftsunternehmen beobachtet werden. Die Symptome sind: Permanente Arbeitsüberlastung vieler Mitarbeiter und Führungskräfte, mangelhafte Führung, zerbrechende Teamstrukturen, Mangel an Fairness untereinander, gegenseitige Entwertungen, Nachlassen der Kreativität, Zunahme des Zynismus, hohe Personalfuktuation, Identitätsverlust der Mitarbeitenden, innere Kündigungen, hartnäckige Kommunikationsprobleme, Erleben von Sinnlosigkeit (die Aufgaben betreffend), hektische Aktivitäten oder allseitige Lähmung statt zielstrebigiger Strategie, Umstellen auf „Überlebensmodus“ bei Einzelnen, Abnahme an Interesse für Kollegen, zunehmende Krankmeldungen (auch von Leistungsträgern).

Auf Dauer macht eine solche Organisationskultur fast jeden Menschen krank (auch das selbstquälerische Ausharren darin ist eine Art von „Krankheit“, ein Leidenszustand). Es ist offensichtlich, dass der strategische Umgang mit diesem Thema in betroffenen Unternehmen zur Chefsache werden muss, und dass eine

ausschließliche Individualisierung dem Ernst der Thematik nicht gerecht wird. Organisationaler Burnout, der nicht angemessen wahrgenommen und bearbeitet wird, gefährdet die Existenz des Unternehmens. – Nun kommen wir heute nicht zusammen, um Fragen dieser Art zu diskutieren. Ihr Unternehmen ist weit davon entfernt, als Ganzes auszubrennen.

Ausblick...

Hier geht es vielmehr um die Wahrnehmung erster Anzeichen von Überlastung und Erschöpfung im Unternehmen. Sie haben entschieden, sich für die entsprechenden Phänomene zu sensibilisieren und sich auf Führungsebene eine gemeinsame Haltung dazu zu erarbeiten. Wenn Hochleistung und Überlastung heute zu einer Art „Normalität“ werden, mit der sehr viele von uns zurechtkommen müssen, ist dies der logische Einstieg ins Thema (die meisten Beratungsprozesse in meiner Praxis handeln davon, wie Einzelne und wie Teams diese Herausforderung einigermaßen bewältigen können). Wohin dieser Weg in Ihrem Unternehmen führen wird, und welche Themen dabei besondere Rolle spielen könnten (Gesundheitsförderung bei Einzelnen und in Teams? Gesundheitsförderndes Führen? Gesundheitsmanagement? usw.?), ist eine interessante Frage.

** Um den Lesefluss zu erhalten, und weil der vorliegende Text keine wissenschaftliche Veröffentlichung sein will, wird auf detaillierte Literaturangaben verzichtet. Das Literaturverzeichnis enthält aber alle Veröffentlichungen, auf die ich mich inhaltlich stütze und beziehe.*

Verwendete Literatur

- Bauman, Zygmund: Unbehagen in der Postmoderne. Hamburg 1999
- Bauman, Zygmund: Die Krise der Politik. Hamburg, 2000.
- Bauman, Zygmund: Flüchtige Moderne. Frankfurt/M. 2003
- Badura, Bernhard / Walter, Uta / Hehlmann, Thomas: Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Aufl.. Heidelberg, London, New York 2010
- Badura, Bernhard / Steinke, Mika: Die erschöpfte Arbeitswelt. Gütersloh 2011
- Badura / Ducki / Schröder / Klose / Macco (Hg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg, New York 2011
- Badura / Ducki / Schröder / Klose / Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren. Berlin, Heidelberg, New York 2011
- Badura / Greiner / Rixgens / Ueberle / Behr: Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, 2. Aufl..Berlin, Heidelberg 2013
- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, London, Tokyo, Hong Kong, Barcelona, Budapest 1994
- Fengler, Jörg: Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation, 2. Aufl.. München 1992
- Fengler, Jörg / Sanz, Andrea (Hg.): Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Stuttgart 2011
- Haubl, Rolf / Voß, G. Günter (Hg.): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen 2011
- Haubl, Rolf / Hausinger, B. / Voß, G. Günter (Hg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt, New York 2013
- Heinemann, helen: Warum Burnout NICHT vom Job kommt. Die wahren Ursachen der Volkskrankheit Nr. 1. München 2012
- Heltzel, Rudolf: Gesellschaftlicher Wandel und die Folgen für die Beratung. In: Heltzel, Rudolf / Weigand, Wolfgang: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle, S. 15-50. Göttingen 2012
- Heltzel, Rudolf: Achtsame Führung: gesundheit, Beziehung, Vertrauen und Zusammenarbeit. In: Zeitschrift Supervision, 31. Jg., Heft 3 / 2013, S. 28-33

- Keupp, Heiner / Dill, Helga (Hg.): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt. Bielefeld 2010
- Kratzer / Dunkel / Becker / Hinrichs (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Bderlin 2011
- Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang / Menz, Wolfgang: Raubbau oder Rückzug? Ursachen und Folgen der „systematischen Überlastung“ in Unternehmen. In: Zeitschrift Supervision, 30. Jg., Heft 1 / 2012, S. 4-11
- Lohmer / Sprenger / von Wahlert: Gesundes Führen. Life-Balance versus Burnout im Unternehmen. Stuttgart 2012
- Maslach, Christina / Leiter, Michael P.: Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien, New York 2001
- Nolten, Andreas: Betriebliches Gesundheitsmanagment (BGM) – Modeerscheinung oder Erfolgskonzept? In: Zeitschrift Supervision, 35. Jg., Heft 4 / 2017, S. 36-42
- Stapley, Lionel F.: The Personality oft he Organisation. A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change. London, New York 1996
- Zeitschrift Supervision, 30. Jg., Themenheft „Erschöpft. Arbeit und Gesundheit im Konflikt“, Heft 1 / 2012
- Zeitschrift Supervision, 31. Jg., Themenheft „Achtsame Organisationen. Wunschbild oder Realität?“, Heft 3 / 2013
- Zeitschrift Supervision, 35. Jg., Themenheft „Arbeit und Gesundheit? Fragen Sie Ihren Coach oder Supervisor“, Heft 4 / 2017

Kontakt: praxis@rudolf-heltzel.de