

Auswuchs eines Systems

Burn-out im Rückblick



Markus Marthaler

15.11.2008

Burn-out ist kaum aus den Schlagzeilen zu verdrängen und wird auch in Krisenzeiten nicht an Brisanz verlieren. Die konstruktive Ursachenanalyse muss umfassend angepackt werden.

"Steigende Anforderungen in der Arbeitswelt und mehr Leistung mit weniger Manpower, darum enden viele im Burn-out", tönt es von manchen Mitarbeitern. "Burn-out, ein modernes Wort für Minimalisten", kontern die Arbeitgeber. Was läuft falsch? Gegenseitige Schuldzuweisungen verunmöglichen nicht nur den Lernprozess, sondern verhindern auch, dass beidseitig Verantwortung übernommen wird. Das Wissen um die Zusammenhänge bietet aber Unternehmen und Mitarbeitern gleichermaßen die Chance, eine mögliche Burn-out Gefährdung zu reflektieren.

Heilvoller Rückblick

Ein interessanter Aspekt ergibt sich dabei beispielsweise aus dem Rückblick vieler Burn-out Patienten, welche ein differenziertes Bild bezüglich ihrer persönlichen Situation entwickeln. Wenn nach einer mehrwöchigen Therapie langsam die innere Ruhe zurückkehrt und man wieder mehr zu sich selber findet, dann verschiebt sich vielfach auch die Schuldfrage gegenüber der Aussenwelt. Anstelle von Mitarbeitern und bösen Vorgesetzten bestimmen konstruktive Gedanken den Heilungsprozess. Man hinterfragt das Warum der eigenen fehlenden Werthaltung und entlarvt die persönliche Fehleinschätzung von Realität und Wunsch. Mitunter wird auch klar, dass perfektionistisches Streben und das "es allen Recht machen wollen" der inneren Zufriedenheit wenig zuträglich ist. Zudem verdeutlicht das Zurückschauen vielfach auch die Fehleinschätzung bezüglich eigener Grenzen und Möglichkeiten.

Bedürfnisse und Ziele klären

"Ich hätte nie gedacht, dass es mich erwischt» oder «hätte ich nur den Symptomen mehr Beachtung geschenkt": Das zwei geläufige Aussagen direkt Betroffener. Dabei gab es im Vorfeld tatsächlich meist genügend Warnzeichen. Was war da etwa mit den Hinweisen von Angehörigen und Freunden, welche auf die soziale Entfremdung hingewiesen haben? Nahm man nicht willentlich in Kauf, dass dabei auch das Familiengefüge ernsthaft auf die Probe gestellt wurde?

Welches sind die tieferen Gründe hinter diesem Verhalten? Ausreden wie: "Wer soll es denn sonst tun, wenn nicht ich", aber auch der vermeintliche Kick des "gebraucht werdens" sind oft nur ein Zerrspiegel unserer wahren Bedürfnisse und Ängste. In erster Linie trägt jeder Mensch selbst die Verantwortung für sein Leben. Das Hinterfragen und Klären der eigenen Tätigkeit steht damit im unmittelbaren Zusammenhang.

Unternehmerische Tragweite

Die unheilvolle Allianz beginnt da, wo man die Arbeit als Kompensation missbraucht. Plötzlich wird der Schreibtisch zum fein gewobenen Verdrängungsnetz. Die Anerkennung wird hier gesucht und ausgekostet. Man kultiviert das "alles unter Kontrolle haben" und geniesst mitunter auch die Macht, die damit einhergeht.

Das Unternehmen seinerseits belohnt dieses übereifrige Strebertum und fördert so das "Workaholic-Syndrom", in dem übersteigerte Boni unrealistische Zielsetzungen beim Mitarbeiter fördern. Die Konsequenz dieser ausschliesslich auf Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Ziele sind vielfach Mitarbeiter, die am Ende resignieren und trotzdem im Job verbleiben. Eine unheilvolle Allianz ergibt sich zudem dann, wenn Vorgesetzte - die nach rein fachlicher Kompetenz befördert wurden - solche Mitarbeiter auch noch zu führen haben. Die logische Folge ist z. B. eine schleichende Reduktion der Arbeitsleistung. Gerade weil Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen ihren Beitrag zu einem Burn-out leisten, gilt es, in der Prophylaxe ganzheitlich zu handeln.

Persönliches Vorbeugen

Dies folgt in erster Linie dem Anspruch der Eigenverantwortlichkeit. Es gilt in jedem Fall die nachfolgenden Fragen zu klären:

- Was ist mir wirklich wichtig im Leben und was bin ich bereit, dafür zu tun?
- Wie weit stimmt mein reales Erleben mit dem Gewünschten überein?
- Worin erkenne ich meine Stärken und meine Schwächen?
- Wo setze ich meine persönlichen Grenzen?

Antworten auf diese Prioritäten können dazu führen, dass Partnerschaft, Familie oder selbst der persönliche und berufliche Alltag einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Die innere Stärke des Menschen definiert sich aus der Klarheit seiner Werthaltung heraus, welche sein Denken, Fühlen und Handeln nachhaltig beeinflusst. Dies bildet die Basis, noch weit vor den gängigen Aufforderungen eines gesunden Lebenswandels.

Unternehmerische Prophylaxe

Nicht zuletzt ist die langfristige "Gesundheit" eines Unternehmens abhängig von deren kulturellem Verständnis. Werte und deren Umsetzung bilden den wesentlichen Motivationsfaktor innerhalb der Gemeinschaft. Je stärker diese auf die menschliche Kompetenz ausgerichtet sind, desto mehr erhöht sich die Chance, dass sich die Beteiligten mit Begeisterung einbringen. Genauso wie bei jedem Einzelnen steht die Werthaltung am Ausgangspunkt jeder gesunden Organisation. Die Führung seinerseits definiert den persönlichen Umgang untereinander und legt die Leitplanken fest.

Zentrale Führungsverantwortung

In diesem Sinne wirkt die Führung als Bindeglied zwischen Werthaltung und den definierten Zielen. Stufengerechte auf Wirtschaftlichkeit und persönliche Arbeitsleistung ausgerichtete Zielerreichungen tragen dazu bei, die Motivation jedes Einzelnen zu fördern. Dieses Umfeld schafft die Voraussetzungen, dass der Mitarbeiter die Wechselbeziehung zwischen Geben und Nehmen als konstruktiven Prozess innerhalb seiner täglichen Arbeit wahrnimmt. Dort wo es das Unternehmen versteht, echte Begeisterung und Sinnhaftigkeit unter den Mitarbeitern zu vermitteln, dort schafft es die Voraussetzungen zu einem gesunden und leistungsfähigen Arbeitsklima.

In diesem Sinne kann Burn-out durchaus als gesellschaftliches Phänomen verstanden werden, das allen Beteiligten durch eine wachsame Prophylaxe die Möglichkeit bietet, das Potenzial der eigenen Kräfte bewusster und gesünder auszuschöpfen.

Markus Marthaler ist Geschäftsführer der Marthaler-Partner GmbH (www.marthaler-partner.ch).