



Lernende Organisationen Othmar Loser-Kalbermatten Telefon 041 281 11 00 othmar.loser@lernende-organisationen.ch
Dialog nach David Bohm Psychologe lic. phil. Telefax 041 281 11 01 www.lernende-organisationen.ch
Obere Erlen 82
6020 Emmenbrücke

Burnout – Alles Weicheier oder was?

Burnout wird als schleichend beginnender oder abrupt einsetzender Erschöpfungszustand körperlicher, geistiger oder gefühlsmässiger Art in Beruf, Freizeit, Freundeskreis, Partnerschaft und Familie beschrieben, oft verbunden mit Aversion, Ekel und Fluchtgedanken.

Jörg Fengler, 1991

Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand «normaler» Individuen: Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung disfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit.

Matthias Burisch, 2006

Bei der Entstehung des Burnout spielen individuelle und systemische Faktoren zu etwa gleichen Teilen zusammen.

Individuelle Faktoren: Die Betroffenen sind meist Mitarbeitende, die eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringen. Sie verknüpfen ihre Leistung mit ihrem persönlichen Wert, mit ihrem Gefühl, gut zu sein.

Systemische Faktoren: in Organisationen herrscht oft eine unpersönliche Atmosphäre, die Leute fühlen sich nicht wohl und nicht getragen im Team. Führungskräfte haben ihre Mitarbeitenden nicht im Blick, man redet nicht über persönliche Dinge. Ressourcenplanung und -Management werden vernachlässigt.

Sie erkennen Burnout an einer Kombination folgenden Anzeichen:

Individuell:

- Konzentration und Produktivität nehmen ab, was durch höheren Einsatz kompensiert wird.
- Diffuse körperliche Symptome, unspezifische Schmerzen im Rücken, Kopf, Magen, Schlafstörungen, Herzbeschwerden. Ärztliche Untersuchungen

ergeben keinen somatischen Befund.

- Dauernde Müdigkeit und Gereiztheit
- Gleichgültigkeit, Gefühl von Leere und Sinnlosigkeit
- Rückzug aus privaten Kontakten
- Psychische Beschwerden: Depressionen und Verlust des Selbstwertgefühls
- Einsatz von Medikamenten, um sich am Morgen anzutreiben und von Alkohol, um am Abend zu entspannen.

In der Organisation:

- Die Produktivität nimmt ab
- Die Organisation ist nicht mehr innovativ
- Die Fluktuation nimmt zu
- Die Ressourcen werden knapper, man weiss aber nicht, warum
- Die Führungskräfte haben ihre Mitarbeitenden nicht im Blick, wissen nicht, wie es ihnen geht.
- Man versinkt im Tagesgeschäft, sagt dringend notwendige strategische Meetings immer wieder ab.
- Diffuses Gefühl: «früher war es besser im Betrieb», aber keine Idee, warum.

Bei Burnout gilt: je schneller gehandelt wird, desto besser! Je länger man zuwartet, desto länger dauert die Bewältigung des Burnout.

Der erste Schritt zur Lösung passiert beim betroffenen Individuum: er oder sie fängt an, sich selber gegenüber zuzugestehen, dass «etwas nicht in Ordnung ist».

Im nächsten Schritt wird das Problem in der Firma kommuniziert. Dann ist es entscheidend, dass die Führungskräfte einen professionellen Umgang mit dem Thema entwickelt haben.

Die Lösung und Bewältigung des Burnout ist nicht ein schneller Entscheid, sondern es braucht einen Prozess, der viele Ebenen und Aspekte einbezieht.

Dieser Lösungsprozess könnte folgendermassen aussehen:

- Die betroffene Mitarbeiterin gesteht sich selber gegenüber ein, dass sie ein Problem hat.
- Sie wendet sich an ihre Führungsperson.
- Das Burnout muss durch einen Arzt oder Psychologen diagnostiziert werden.
- Es reicht nicht, eine von Burnout betroffene Person für eine gewisse Zeit freizustellen, sonst ist die Chance gross, dass das Problem später erneut auftritt.

- Es braucht Interventionen auf beiden Ebenen: der persönlichen Ebene und der Ebene der Organisation.
- Persönliche Ebene: der betroffene Mitarbeiter braucht ein Coaching bei einem auf Burnout spezialisierten Coach. In diesem Coaching bekommt er Gelegenheit, sich mit seinem persönlichen Anteil am Burnout auseinanderzusetzen.
- Ebene der Organisation: Es ist äusserst hilfreich für den aktuellen Fall, aber auch im Sinne der Burnout-Prophylaxe, wenn sich die Führungskräfte mit der Frage auseinandersetzen, welcher Anteil am Problem auf der Ebene der Organisation liegt. Oft sind es nicht Einzelfälle, sondern es gab früher schon Burnout-Fälle, die anderweitig gelöst wurden (z.B. durch Outplacement oder Kündigung). Für diese Auseinandersetzung ist es sinnvoll, die Hilfe eines psychologisch geschulten Beraters in Anspruch zu nehmen. Der Fokus der Arbeit wird auf Fragen des Betriebsklimas und der Beziehungsdynamiken unter den Mitarbeitenden liegen. Es wird also um Organisationsentwicklungs-Massnahmen gehen, die andere Ebenen ansprechen als die sonst üblichen.

Sind die heutigen Arbeitnehmenden Weicheier oder hat es Burnout schon früher gegeben?

Es gab schon früher Fälle von Burnout. Damals sprach man von Erschöpfungssyndrom oder Erschöpfungsdepression. Das waren aber Einzelfälle und betrafen vor allem die Helfer-Berufe. Heute betrifft Burnout alle Berufe und alle Hierarchie-Stufen. Männer und Frauen.

Könnte diese Häufung von Burnout-Betroffenen eine Folge-Erscheinung der neo-liberalen Wirtschaftspolitik sein, die wir seit 10 Jahren fahren? Reorganisationen, Optimierungen im HR-Bereich, mit immer weniger Personal immer mehr Leistung erbringen?

Meiner Meinung nach haben die zunehmenden Fälle von Burnout etwas damit zu tun, wie wir unsere Wirtschaft in den letzten 10 Jahren verändert und optimiert haben. Die Produktivität ist gestiegen, aber es zeigt sich jetzt, dass der Mensch nicht unbeschränkt belastbar und leistungsfähig ist.

In komplexen Systemen treten Folgen von Entscheidungen und Handlungen oft zeitverschoben auf. So ist es nicht ohne weiteres möglich, die Folgen mit den ursprünglichen Ereignissen, mit den Ursachen in Beziehung zu bringen. Die Welle von Burnout, die noch weiter anschwellen wird, ist eine Spätfolge unserer aktuellen Wirtschaftspolitik. Sie hat etwas mit den Reorganisationen und Optimierungen zu tun, und wir tun gut daran, dies zur Kenntnis zu nehmen und schnell nach Lösungen zu suchen. Dann können wir den durch Burnout verursachten grossen wirtschaftlichen Schaden vermindern und das enorme Leiden der Betroffenen verhindern.

Burnout-Prophylaxe

Für eine nachhaltige Burnout-Prophylaxe reichen die üblichen OE-Massnahmen nicht aus. Der Fokus muss auf der Ebene Betriebsklima, Beziehungsdynamiken und Kommunikation liegen. Die menschliche und beziehungs-mässige Situation in der Organisation ist der Schlüssel.

Sie wissen, dass Sie sich bei diesen Themen nicht auf einen Sonntagsspaziergang begeben, und Sie wissen auch, dass diese Arbeit nicht von heute auf morgen gemacht werden kann. Sie braucht Zeit. Aber es lohnt sich.

Othmar Loser ist Arbeits-Psychologe lic.phil. und Inhaber der Firma «Lernende Organisationen» in Emmenbrücke. (www.lernende-organisationen.ch, othmar.loser@lernende-organisationen.ch)