

BURN-OUT – Selbstprävention und betriebliche Prävention

Christian Krall

Jeder Burn-out-Prozess verläuft anders. Die Ursachen sind unterschiedlichst – und bestehen immer aus einer Mischung von persönlichen (subjektiven) und äußeren (objektiven) Faktoren.

Trotz der Schwierigkeiten, die sich aus dieser Komplexität ergeben, sind Maßnahmen zur Prävention von Burn-out dringend erforderlich – und überaus sinnvoll, sowie durchaus erfolgreich durchführbar.

SIE SITZEN HIER DOPPELT IM BOOT

Burn-out-Prävention bedeutet Sensibilisierung. Sie verlangt (und eröffnet!) neue Sichtweisen. Wer Burn-out-Prävention sagt, hat deshalb – wenn er sich nichts vormacht – auch Coaching und Supervision gesagt. Die Unterstützung durch Außenstehende wird immer sinnvoll sein.

Der Umgang mit BO, aber auch die Prävention von BO sind deshalb so heikel und verlangen einiges Fingespitzengefühl von Ihnen als Führungskraft, weil Burn-out zugleich einerseits subjektive, persönliche und andererseits ganz konkrete, objektive Komponenten besitzt. Es ist nie „nur der Betroffene“ Schuld und es sind nie „allein die Verhältnisse“ für diesen Prozess verantwortlich zu machen. BO entsteht aus einem „Zangenangriff“ von inneren und äußeren Stressfaktoren.

- **Zuständig sind Sie** als Führungskraft lediglich für die objektiven Faktoren.
- **Kennen sollten Sie jedoch auch** die subjektiven Faktoren. Einerseits, um zu einem grundlegenden Maß an Einfühlung fähig zu sein, das für einen wertschätzenden Umgang mit MitarbeiterInnen und Betroffenen unerlässlich ist. **Andererseits weil Sie als Führungskraft selbst einem nicht unerheblichen Gefährdungspotential ausgesetzt sind.**

Die Anforderungen an Führungskräfte sind heute so hoch, dass es einer besonderen Begründung bedarf, warum eine Führungskraft nicht regelmäßig Supervision oder Coaching in Anspruch nehmen sollte, die vom Unternehmen bezahlt wird. Gibt es diese Begründung nicht – und bekommen Sie dennoch keine Supervision, könnte dies ein Indiz für eine Unternehmenskultur sein, die als burnout-fördernd klassifiziert werden muss.

Wer das Anforderungsprofil heute üblicher Stellenausschreibungen tatsächlich zu erfüllen bereit ist (welche mit Vorliebe auf Nicht-Abgrenzung hinauslaufen: hohe zeitliche Flexibilität, ständige Bereitschaft zu Veränderungen, proaktives Arbeitsverhalten, grenzenlose Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung) ist faktisch Spitzenanwärter für einen Burn-out-Prozess.

Eine wirksame Burn-out-Prävention in Bezug auf die Führungskräfte eines Unternehmens ist auch deshalb so wichtig, weil Führungskräfte auf Grund ihrer Position ihren eigenen Burn-out-Prozess oft jahrelang „kaschieren“ und „hinausschieben“ können. Aber in ihrer Umgebung treiben sie durch ihr

erkrankungsbedingtes (Fehl-)Verhalten nicht wenige Mitarbeiter in ein Burn-out (aus einer systemischen Sichtweise wird die Erkrankung an das „schwächste“ Glied im System „delegiert“).

DAS WICHTIGSTE ZUERST

Fakten 1

Das Arbeitnehmer-Schutzgesetz schreibt dem Dienstgeber eine Fürsorgepflicht für den Dienstnehmer zu.

Wer nachweisen kann, dass der Dienstgeber auf eine beginnende Burn-out-Erkrankung hingewiesen wurde, ohne adäquat darauf zu reagieren, hat Anspruch auf Schadenersatz. Es ist auch die Argumentation denkbar, dass die Gefährdungspotentiale bekannt sind und schon das Unterbleiben einer entsprechenden Burn-out-Prävention eine Verletzung der Fürsorgepflicht darstellt.

„Teuer genug“ für ein Unternehmen ist Burn-out aber auch so. Krankenstände bis zu einem halben Jahr sind keine Seltenheit. Bis hin zu neuen Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren und Einarbeitungsphasen können beträchtliche Kosten anfallen. Von der menschlichen Seite einmal ganz abgesehen ...

Burn-out ist oftmals ein langer, leidvoller Prozess, der bis zum Selbstmord führen kann – und in jedem Fall bei den Betroffenen sowie in deren Umfeld deutliche Spuren hinterlässt.

Fakten 2

Wer glaubt, selbst nicht gefährdet zu sein, ist es möglicherweise am meisten. Mit Aussagen wie „ich habe genug Energie“ oder „die Arbeit ist ja mein Hobby“ sollte man vorsichtig sein. Pausen, Erholung und einen wirksamen Ausgleich zu den Leistungs-Anforderungen der Arbeit braucht jeder Mensch. Experten weisen auch darauf hin, dass sozusagen die Kehrseite eines Burn-out möglicherweise der Herzinfarkt ist; nämlich dann, wenn die Psyche tatsächlich so fit und robust ist, dass sie auf Dauerbelastungen nicht mit der „Notbremse“ einer Erschöpfungsdepression reagiert.

Positiv-Leitbild

Laut Grabe (siehe Literatur) sollten in der Berufssituation drei Dinge gegeben sein, damit es NICHT zum Burn-out kommt. Die Betroffenen müssen das Gefühl haben:

- Dass sie in einem verlässlichen, sicheren Rahmen arbeiten
- Und dass sie ihre Energien in einen Prozess investieren, der sich lohnt (der Sinn hat, der etwas bewirkt; und bei dem auch etwas zurück kommt, in einem angemessenen Verhältnis zum geleisteten Einsatz: etwa Einkommen, Wertschätzung, Prestige, Erfolg)
- Und dass sie diesen Prozess auch weitgehend selbst steuern können

Ist auch nur eine dieser Voraussetzungen nicht ausreichend gegeben, sollte man sich bewusst machen, dass hier ein Defizit vorliegt, das regelmäßig „kontrolliert“ werden sollte (ähnlich wie bei einem Gesundheits-Check). Leitende Fragen dabei könnten sein: Wie geht die betroffene Person damit um? Welche Änderungen sind möglich? Welcher Ausgleich (Kompensation) könnte geschaffen/gefunden werden?

Warnsignale

Als drei zentrale **Belastungs-Faktoren am Arbeitsplatz** werden von Unger/Kleinschmidt benannt:

- Eine hohe Arbeitslast
- Kombiniert mit einem geringen Entscheidungsspielraum
- Und wenig Möglichkeiten, seine persönlichen Fähigkeiten einzusetzen

Dazu kommen die unterschiedlichen insgesamt **belastenden Konstellationen und Lebenssituationen**, in denen Extrem-, Doppel- und Mehrfachbelastungen vorliegen (etwa die Betreuung von kranken Angehörigen, Trennungen, Verschuldung)

Neben zahlreichen Stufen-Modellen von **Burn-out-Symptomen** bieten Unger/Kleinschmidt die sehr anschauliche „Erschöpfungsspirale“. Deren drei Phasen können in wechselnder Intensität immer wieder kehren, bis es – wenn nicht gegen gesteuert wird – zum totalen Zusammenbruch kommt:

Phase 1:

Die ersten Erschöpfungsanzeichen – Schmerzen aller Art, anhaltende Schlafstörungen (!), Verengung der Gedanken „Ich kann die Belastungen nicht ändern“

Phase 2:

Das Verhalten ändert sich, alles dreht sich nur noch um die Arbeit (Gewohnheiten, die einem wichtig waren und gut getan haben, werden vernachlässigt, frühere Werte herunter gemacht) – Konzentrationsstörungen, Reizbarkeit (Ausbrüche), noch mehr Einsatz, sozialer Rückzug („niemand versteht mich!“), Schuldgefühle

Phase 3:

Leistung und Lebensmut lassen deutlich nach – Auf-&-Ab des Grübelns („Ich kann nicht mehr – Ich muss es schaffen“), Motivationsverlust, starke Stimmungsschwankungen, Niedergeschlagenheit, Selbstmordgedanken, Depression

Natürlich ist nicht jede Erschöpfung, nicht jede Missstimmung, nicht jede Krise, nicht jede „unerklärliche“ Erkrankung gleich ein Burn-out. Niemand muss immer gut drauf sein! Und das Gefühl, urlaubsreif zu sein, darf sich auch öfter als einmal im Jahr einstellen. Die Frage ist allerdings: ob man dann rechtzeitig für Erholung sorgt, bzw. sorgen kann. Und vor allem, wie es ein paar Wochen NACH dem Urlaub aussieht.

Fahrplan zur Burn-out-Prävention

1. Sensibilisierung
2. Bestehende konkrete Belastungen und Gefahren (bzw. Dispositionen) erkennen
3. Die entsprechend(en) Situation(en) verändern
4. Wo das nicht möglich ist: gezielt kompensatorisch gegensteuern!

SUBJEKTIVE FAKTOREN – SELBSTPRÄVENTION

Dispositionen auf der persönlichen Ebene, die für Burn-out anfällig machen

- Hohe Leistungsorientierung
- Verstärktes Bedürfnis nach Anerkennung; Geltungsbedürfnis – Tendenz, sich mit anderen zu vergleichen
- Grenzenlose Einsatzbereitschaft / sich um alles annehmen / die „ganze Welt retten“ wollen
- Alles selber machen („Bis ich das jemandem erklärt habe, habe ich es schon selber gemacht – und dann wird es wenigstens so, wie ich es wirklich haben möchte“)
- Nicht Nein sagen können
- Übertriebener Perfektionismus
- Fehlendes privates „Gegengewicht“
- Angst vor Versagen und „Liebesentzug“

In der Forschung ist anerkannt, dass die „innere Disposition“ zum Burn-out auf prägenden Erfahrungen in der frühesten Kindheit beruht. Die Möglichkeiten, daran zu arbeiten, reichen vom Selbstcoaching (sich bestimmter Zusammenhänge bewusst werden, die eigene Lebensgeschichte als ein einzigartiges Geschehen würdigen) bis zur Inanspruchnahme psycho-therapeutischer Hilfe.

Eine Überlegung, eine Übung

Möglicherweise fällt es Ihnen nicht schwer, stolz auf Ihre Erfolge zu sein. Aber Sie dürfen auch unabhängig von Ihrer Leistung stolz auf sich sein. Selbst dann, wenn sie einmal versagen, sollten Sie zu sich selbst stehen. Damit wäre erreicht, was man Selbstachtung nennt. Und sogar „Selbstliebe“ ist ein anzustrebendes Ziel.

Dazu eine Übung. **Sie dürfen sie gerne belächeln – probieren Sie sie trotzdem bei Gelegenheit aus:**

Wenn Sie sich in einer Situation nicht anerkannt oder verletzt fühlen, oder spüren, dass Sie unzufrieden mit sich sind, gekränkt, eingeschnappt etc.: Legen Sie die rechte Hand auf Ihr Herz (das kann man auch in Gegenwart anderer unauffällig tun) und sagen Sie sich mit voller Überzeugung: „Obwohl das jetzt so ist, liebe und achte ich mich!“ Wenn Sie Ihr Missbehagen formulieren können, um so besser, dann bauen Sie das ein. (Etwa: „Obwohl ich jetzt zu wenig Wertschätzung erfahren habe ...“ Falls Sie zum Perfektionismus neigen, ist sehr zu empfehlen: „Obwohl ich meinen hohen Erwartungen jetzt nicht hundertprozentig entspreche, liebe und achte ich mich.“)

Vergleichen Sie sich nicht mit anderen – Eine Geschichte

Vor allem dort nicht, wo es um Grenzen ihrer Belastbarkeit geht. Wann etwas „zu viel“ ist, wann „es reicht“ ist für jede und jeden verschieden. Und es ist auch für Sie selbst nicht in jeder Situation und zu jeder Zeit gleich. Und es lässt sich nie objektivieren.

Denken Sie an die Geschichte **vom Esel, dem zu viel aufgeladen wurde**. Zentnerschwere Säcke, volle Kanister, ein Tisch; alle wundern sich, was er aushält; zuletzt legt jemand noch seinen Schlüsselbund dazu – und das Tier bricht zusammen. Rundherum ist zu hören: „Was wegen so einem lächerlichen Schlüsselbund macht der Esel jetzt schlapp?!“

Vergessen Sie nicht, die „story“ ist physikalisch korrekt. Grund für den Zusammenbruch ist die Gesamtbelastung; der Schlüsselbund zuletzt war nur der Anlass. Um einen Zusammenbruch auszulösen – also das Belastungsmaximum zu überschreiten – reicht, wenn der „Pegel“ schon vorher hoch genug war, eine Kleinigkeit aus.

Notbremse bei Stressreaktion: Beobachten Sie Ihren Atem. (Und vereinbaren Sie einen Termin, wann Sie zum Stresscoaching gehen).

ÜBERGANG ZUM SYSTEM

Das Geordnete Nein

Wenn Sie meinen, aus Verantwortung für „das Ganze“, zu bestimmten Belastungen nicht Nein sagen zu können – dann sollten Sie sich klar machen, dass Sie beim Vollausschlag eines Burn-out von einem Tag auf den anderen komplett ausfallen, und „das Ganze“ überhaupt ohne Sie auskommen muss; noch dazu völlig unvorbereitet! (Das trifft ebenso zu, wenn der Zusammenbruch nicht ein Burn-out, sondern ein Herzinfarkt ist. – Hier soll keine Angst gemacht werden, aber man muss die Dinge beim Namen nennen, um sie ins richtige Verhältnis zueinander zu setzen.)

Gerade dort, wo tatsächlich eine hohe Verantwortung gegeben ist, weil es auch objektiv um „sehr viel“ geht (bis hin zum Überleben oder Wohlergehen von Menschen, die auf Hilfe angewiesen sind), sollte man sich **das Grundprinzip aller Rettungskräfte** vor Augen halten, das lautet: **Selbstschutz geht vor Opferschutz**. Denn wenn die Retter zu Schaden kommen, gibt es überhaupt keine Hilfe für die Opfer mehr

Ein „GEORDNETES NEIN“ ist allemal die bessere Option. Das rechtzeitige und plausibel argumentierte Signal, eine zusätzliche Aufgabe einmal nicht zu übernehmen, kann ein wichtiger organisatorischer Impuls für ein Team, eine ganze Abteilung darstellen. Die Fragestellung sollte ja grundsätzlich die sein, wie können wir als Abteilung, als Team unsere Arbeit bewältigen – und nicht, wem schieben wir sie zu. Die Ressourcen, um (zusätzliche) Herausforderungen ohne „Kollateralschäden“ zu meistern, sind prinzipiell auf der Ebene von Team und Abteilung größer als auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters. (Wenn nicht, krankt es massiv an den Strukturen und die generelle Burn-out-Gefährdung hat höchste Alarmstufe erreicht.)

Ein Signal – Jammern über das, was nicht zu ändern ist

Wenn eine bestimmte Situation „nicht passt“, sollte man sich klar machen, dass es in jedem System drei abgestufte Einfluss-Sphären für die Mitglieder gibt:

1. Immer werde ich Dinge finden, die ich aus eigener Kraft und alleiniger Entscheidung in meinem unmittelbaren Arbeitsumfeld verändern kann
2. Darum herum gibt es vielfältige Bereiche, in denen ich für Veränderungen auf (mehr oder weniger) Zustimmung bzw. Mitwirkung von anderen angewiesen bin.
3. Noch weiter weg wird es immer auch Bereiche geben, die zwar Auswirkungen auf mich haben, in denen ich aber nicht „mitmischen“ kann.

Sinnvoll ist es, mein Denken, Wollen und Handeln auf jene beiden Bereiche zu konzentrieren, wo realistische Handlungsoptionen für mich bestehen. (Wobei es auch auf Stufe drei noch insofern eine Möglichkeit zur Veränderung gibt, indem ich das Unternehmen verlasse.) – Auffallend ist jedoch laut Experten, dass in Systemen mit einer Burn-out begünstigenden Kultur die Mitglieder **mit Vorliebe über Dinge jammern, die sich ihrem Einfluss entziehen!** Und zwar ohne, dass die realen Veränderungs-Potentiale zuvor ausgeschöpft worden sind.

VERANTWORTUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

A) Überstunden

- Haben bei Ihnen diejenigen mehr Ansehen, die grundsätzlich mehr und länger arbeiten als die anderen?

- Herrscht bei Ihnen die Ansicht, dass höher entlohten MitarbeiterInnen nicht eine begrenzte Stundenanzahl abgegolten wird, sondern ihre Verfügbarkeit rund um die Uhr und quer durch das Jahr?

Es sollte klar sein, dass solche Haltungen unmenschlich, ungesund und darüber hinaus auch betrieblich kurzsichtig sind. Auch Menschen können nicht ständig auf „Hochtouren fahren“ – es macht sie auf Dauer kaputt.

Wertschätzung sollten Sie Ihren MitarbeiterInnen unabhängig von der erwarteten Leistung entgegen bringen.

Wer Anerkennung verweigert oder sie nur bei Höchstleistungen gibt, treibt motivierte Menschen in die Demotivation – und diejenigen, die sich trotzdem nicht demotivieren lassen, in Richtung Burn-out.

Andererseits gibt es nachhaltig denkende Vorgesetzte, die MitarbeiterInnen zur Rede stellen, wenn sie ständig Überstunden machen oder zu wenig Urlaub nehmen. Und es gibt bereits Unternehmen, die die Arbeitszeit Ihrer MitarbeiterInnen (oder deren online-Erreichbarkeit) reduzieren, weil sie sich von längeren Erholungsphasen bessere Arbeit erwarten.

B) Überengagement

In Teams und Abteilungen müssen Vorgesetzte hellhörig werden und gegensteuern, wenn sich bei der Verteilung von zusätzlichen Aufgaben immer die selben Personen melden bzw. zum Zug kommen. Ganz bewusst sollte überlegt werden, ob es nicht andere gibt, die die neue Herausforderung ebenso bewältigen könnten (und sich sogar freuen würden, wenn man es ihnen zutraut, sich aber selber nicht aufdrängen wollen).

Man fordert Identifikation und verwechselt diese mit zeitlicher Anwesenheit und widerstandsloser Verfügbarkeit. Und übersieht, dass der Zugang zu neuen Lösungen auf der Fähigkeit zur Distanz beruht. Stattdessen sollte man Mitarbeiter auch einmal fragen: Können Sie sich auch abgrenzen? Wie gelingt es Ihnen, abzuschalten? Wo finden Sie Quellen, an denen Sie auftanken?

Sie kennen vielleicht den Satz, **„Nur wer gebrannt hat ... kann auch ausbrennen“** – er ist richtig und zugleich äußerst verfänglich, weil in ihm Bewunderung für ein unvernünftiges und nur scheinbar „tolles“ Verhalten sowie eine falsch verstandene Analogie mit schwingen. Ein leistungsfähiger Verbrennungsmotor brennt nämlich nicht (Brennen ist ein chaotischer Prozess): In einem Verbrennungsmotor sind Zufuhr von Ressourcen und Ausstoß von Leistung präzise aufeinander abgestimmt und die Umwandlung erfolgt in einem dosierten, kontrollierten Prozess.

C) Kommunikation

- Werden Veränderungen im Voraus kommuniziert?
- **Wurde den Betroffenen überhaupt die Problemlage, die gelöst werden soll, bewusst gemacht?**
- Und konnten die Betroffenen dann Lösungsvorschläge aus ihrer Sicht einbringen?
- Sind ihre Vorschläge sang- und klanglos verschwunden, oder gab es adäquate, ernsthafte Antworten darauf?

Es gibt, wo Menschen miteinander kooperieren, keine „Peanuts“ oder „reinen Äußerlichkeiten“. Jeder Maßnahme, die in meinem System-Umfeld gesetzt wird, wird von mir bewusst oder unbewusst eine subjektive Bedeutung gegeben. Ich interpretiere sie als Signal! Als Signal, das mir (als eine von Tausenden Facetten und Nuancen weiterer Signale) sagt, wer ich in diesem System bin und wer ich darin werden kann. Und je weniger an direkter Kommunikation insgesamt im System stattfindet, um so schwerer wiegt für mich dieses Signal. (Von dem alle behaupten werden, sie haben es niemals gesendet – und doch kam es an.)

D) Ausbildung

Sind Ihre MitarbeiterInnen ausreichend für die zu bewältigenden Aufgaben ausgebildet und geschult – auch bezüglich Zeitmanagement und Selbstorganisation?

E) Motivation

Alles, was förderlich für die Motivation Ihrer Mitarbeiter ist, wirkt präventiv gegen Burn-out. Und auch umgekehrt! Alle Maßnahmen der Burn-out-Prävention werden die Arbeits-Zufriedenheit, die Leistungs-Qualität und die Motivation erhöhen.

Basis des Erhalts und der Förderung von Motivation ist schlicht und einfach das Gefühl, wahrgenommen und ernst genommen zu werden: Und zwar als Mitarbeiter UND als Mensch ... denn nur dann kann auch das ins Spiel kommen, was einen Menschen dazu bewegt, sich mit Engagement in seine Arbeit einzubringen. Es hat letztlich mit Werthaltungen und Lebensperspektiven zu tun.

Die Rede von „win-win“-Situationen wird leider überstrapaziert – in der Kooperation von Unternehmen, Abteilungen und Teams mit ihren einzelnen Mitarbeitern (in Bezug auf Aufgabenverteilung, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Karriereplanung etc.) wären sie tatsächlich möglich; einzig vorausgesetzt, dass die Chance von den Führungskräften erkannt wird. Menschen wollen für ihre Arbeit mehr als Geld. Sie sind im Gegenzug ja grundsätzlich bereit, mehr zu geben (an Aufmerksamkeit, Mitdenken, Einsatz, Identifikation) als mit einem noch so ausgeklügelten Katalog an Leistungsverhalten einforderbar ist.

Es mag pessimistisch bis böse klingen: Aber es wäre gesamtwirtschaftlich schon viel an Motivationsförderung getan, wenn Mitarbeiter **nicht in der Umsetzung ihres Könnens und im Einbringen ihrer Lösungskompetenz behindert würden.**

Ganz zentral dabei ist, wie mit Anregungen und Anliegen von MitarbeiterInnen umgegangen wird. Ob überhaupt neben dem top-down herkömmlicher Kommandostrukturen auch ein individuell, risikolos und unbürokratisch zugängliches bottom-up implementiert ist.

Dazu kommt (wie oben ausgeführt) die Frage der Informationskultur: Werden Mitarbeiter einfach mit getroffenen Entscheidungen konfrontiert – oder sind sie (im Idealfall) bereits in die Formulierung der Problemstellung involviert?!

Unger/Kleinschmidt verweisen auf die deutsche INQUA-Studie 2006, in der bezogen auf Unterstützung durch Vorgesetzte, Qualifizierungsmöglichkeiten, Einflussmöglichkeiten, Überforderung/Unterforderung und faire Bezahlung: 68 Prozent der Arbeitsplätze als „schlechte

Arbeit“ beurteilt wurden. 61 Prozent der Befragten bekamen nie oder nur selten Anerkennung für ihre Arbeit. Trotzdem sind 72 Prozent stolz auf ihren Job und arbeiten 64 Prozent mit Freude. Die Schlussfolgerung: **„Wer mit Freude seine Aufgabe erledigt, der ärgert sich ganz besonders, wenn der Vorgesetzte vor allem Ärger und Bremse ist, statt die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter anzuerkennen, sie zu fördern und die Abteilung positiv und erfolgreich nach außen zu vertreten. Wer in diesem Spannungsfeld arbeitet, ist fast automatisch irritiert und gestresst – und kann auf Dauer krank werden.“**

DIE GANZ „HARTEN“ FAKTOREN

A) „Wo ist mein Platz?“

Menschen brauchen ausreichend Raum für sich, der durch klare Grenzen definiert, geschützt und gesichert ist. Das gilt im konkreten, aber auch im übertragenen Sinn. Organisatorische Strukturen – Aufgabenbereiche, Zuständigkeiten, verfügbare Ressourcen, Abläufe und Instanzen – müssen für jeden Arbeitsplatz und für jeden Mitarbeiter, objektiv und subjektiv, klar geregelt sein und aktiv an das Umfeld kommuniziert werden.

Festgelegte Grenzen (funktionale und persönliche) sind von allen zu respektieren – und es liegt in der Verantwortung der Unternehmensführung, dafür zu sorgen, dass es so ist.

Wann immer es hier zu Änderungen (zB von Zuständigkeiten) kommt, muss mit den Betroffenen frühzeitig darüber gesprochen werden; die dahinter stehenden Überlegungen sollten für sie nachvollziehbar und nach Möglichkeit noch beeinflussbar sein.

Menschen beziehen aus ihrer Arbeit nicht nur die materielle Grundlage ihres Überlebens, sondern auch einen Teil ihrer Identität und ihres Wertes. Diese hängen sehr eng mit dem „Platz“ im Unternehmen zusammen.

Deshalb sind die folgenden Fragen ganz entscheidende, immer wieder aktuelle Fragen für jeden Mitarbeiter, die – wenn es dahinter keine Antworten, sondern immer nur Fragezeichen gibt – extrem belasten, ängstigen und krank machen können.

„Wie sicher sind mir mein Platz, mein Wert, meine Position? – Woran sind sie erkennbar; für mich, für andere? – Wie klar sind sie definiert? – Wie werden sie kommuniziert? – Was sind die Kriterien, die ich erfüllen muss, dass es so bleibt bzw. dass ich mich verbessern kann – und sind diese für alle Beteiligten klar?“

B) Ein Unternehmen ist geplantes, organisiertes Tun.

Arbeitsorganisation, Zeitabläufe, Kalkulationen sollten bereits gemachte Erfahrungen einbeziehen.

Motivierte, ernstgenommene und in ihrer Selbstverantwortlichkeit bestätigte Mitarbeiter können sehr realistisch einschätzen, was an Arbeitsleistung unter welchen Rahmenbedingungen möglich ist und was nicht.

Eine Arbeitsorganisation, die die Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter auf Dauer fahrlässig überstrapaziert, kann nur scheinbar erfolgreich sein.

Die **Negativ-Spirale von ständiger Überforderung** ist bekannt: Vermehrte Krankenstände – noch mehr Belastung durch die Notwendigkeit, die Krankenstände zu kompensieren – weitere und immer längere Ausfälle – neuerliche Verschärfung der Kompensations-Überlastung (Urlaube sind nicht mehr möglich, bzw. nur auf Kosten zusätzlicher Mehrarbeit – die ersten Burn-outs, Kündigungen „Flucht in Karenzen“, Fälle von Arbeitsunfähigkeit – und so fort ...)

Nachhaltig „Qualität zu liefern“, wird unter solchen Bedingungen immer schwieriger sein; im Gegenteil: Beanstandungen und die damit verbundenen Kosten werden steigen. (Außerdem, siehe oben: gesetzliche Fürsorgepflicht des Dienstgebers!)

Bei nachhaltig erfolgreichen, gut geführten Unternehmen wird schwer zu sagen sein, ob die Mitarbeiter hinter dem Unternehmen oder das Unternehmen hinter den Mitarbeitern steht. Ohne das zweite wird es nämlich nicht gehen! Damit ist gemeint: Es ist den Kunden eines Unternehmens sehr wohl zu erklären und zuzumuten, **dass Qualität nicht von bestimmten Rahmenbedingungen zu trennen ist** – erstens: Menschen sind keine Maschinen, zweitens: fachkundige Arbeit braucht ihre Zeit – und dass sie damit nicht unter einem bestimmten Preis zu haben sein wird.

Krankenstände kommen bekanntlich vor. Urlaube sind noch weniger zu vermeiden. Das Management hat dafür zu sorgen, dass genügend Personal verfügbar ist, um solche Ausfälle ohne Überforderung der „restlichen“ Mitarbeiter bewältigen zu können. (Siehe oben: Fürsorgepflicht!)

Arbeit auf Zuruf ...

Eine besondere Form der Belastung ist jede Art der Tätigkeit, die als „Arbeit auf Zuruf“ charakterisiert werden kann. Office-Management, Empfang, Hausarbeiter (auch wenn sie nicht mehr so heißen) sind einige „Klassiker“. Aber Handy und E-Mail haben zu einer massiven Zunahme solcher Arbeitsplätze geführt – bzw. zur Versuchung, den Arbeitsplatz als einen solchen zu verstehen. Es ist stets (individuell und strukturell) zu hinterfragen, ob die jederzeitige Verfügbarkeit jeweils tatsächlich unabdingbar ist, oder ob nicht auch andere Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Wenn nicht, muss es zu entsprechenden prophylaktischen Anstrengungen kommen. Dazu gehören Anerkennung und Respekt für die Bewältigung dieser schwierigen Anforderungs-Konstellation. Aber auch eine regelmäßige Evaluierung der Arbeitsbewältigung mit den Betroffenen (wie kommen sie zurecht, welche Unterstützungen brauchen sie). Weiters ist Sorge zu tragen, dass auch bei „Arbeit auf Zuruf“ regelmäßige Pausenzeiten garantiert sind und auch für diese Mitarbeiter bei Bedarf an vereinbarten Tagen ein fixer Dienstschluss eingehalten werden kann.

Flüssige Arbeit ...

Vincenzo Perrone, Professor an der Mailänder Bocconi-Universität, warnt, dass die Arbeit durch die neuen Telekommunikations-Technologien in das ganze Leben fließt. Das bringt zwar Vorteile, birgt aber auch die Gefahr der permanenten Vermischung von Privat und Beruf. Einerseits ist kein wirkliches, längeres Abschalten mehr möglich – andererseits entwickeln wir eine ebenso „ungesunde“ Haltung, in der keine Sache mehr unsere volle Aufmerksamkeit hat.

C) Entlohnung

Zu den objektiven Faktoren, die einen Burn-out-Prozess mitverursachen können, gehören ganz konkret auch Fragen von Gehalt und sozialer Sicherheit. Nicht zuletzt wenn man beispielsweise an alleinerziehende Frauen am unteren Ende der betrieblichen Einkommensskala denkt (die ohnedies

bereits einer problematischen Mehrfachbelastung ausgesetzt sind). Ein enger finanzieller Rahmen kann zu einer enormen Belastung werden, schürt notwendigerweise Existenzängste und erzeugt Druck.

Aber ganz generell ist festzustellen (Unger/Kleinschmidt): „dass Beschäftigte, die sich nicht ausreichend entlohnt und wertgeschätzt fühlen, im Vergleich zu anderen Beschäftigten **ein doppelt so hohes Risiko haben, einen Herzinfarkt zu erleiden oder an einer Depression zu erkranken.**“

Möglicherweise liegt die Frage, ob dieser Bereich der Burn-out-Prävention als solcher in Angriff genommen werden soll, nicht im Entscheidungsbereich Ihrer Position. Dennoch sollten Sie, wenn das Thema Burn-out-Prävention in Ihrem Unternehmen diskutiert wird, darauf hinweisen, dass aus einem sozialwissenschaftlich fundierten Ansatz hierbei die Frage **einer als ausreichend und als gerecht empfundenen Entlohnung** nicht ausgeklammert werden darf. Geben und Nehmen müssen in einem von den Betroffenen als fair erlebbaren Gleichgewicht sein.

SCHLUSSBEMERKUNGEN

Ihre persönliche präventive Dreifach-Verantwortung zum Thema BO liegt darin, dass sie

1. Für sich selbstverantwortlich sind
2. Für Ihre MitarbeiterInnen verantwortlich sind
3. Aber nicht für alles verantwortlich sind

Auch von Ihnen wird hier verlangt, dass Sie in Ihren MitarbeiterInnen immer auch die Menschen sehen. Das zu tun, erfordert aber zugleich die Fähigkeit, eine klare Grenze zu ziehen, für welche Dimensionen eines gelingenden Lebens dieser Menschen sie zuständig sind und für welche nicht.

Und viele der genannten Dinge können Sie nur in der direkten Zusammenarbeit in Ihrem unmittelbaren Umfeld umsetzen – oder andere Führungskräfte auf anderen Ebenen dafür sensibilisieren (der Hinweis auf die Gesetzliche Fürsorgepflicht des Dienstgebers könnte dazu hilfreich sein).

Alles Übertreibung?

Wer sich einmal die Geschichte eines Menschen erzählen lassen hat, der von seinem Burn-out bis zum Selbstmordversuch getrieben worden ist; und dabei mitbekommt, dass es diesen Punkt gibt, an dem ohne fremde Hilfe kein Zurück mehr möglich ist – der wird sich der prinzipiellen Ernsthaftigkeit des Themas bewusst sein, und sich über den möglichen Vorwurf, mit seinem Bemühen um Prävention übersensibel zu agieren, nicht viel bekümmern. (Siehe auch hier: Coaching/Supervision). Es müssen auch keineswegs alle Maßnahmen und Programme zur BO-Prävention als solche etikettiert und innerbetrieblich „verkauft“ werden; denn die meisten sind nichts anderes als Instrumente, Verfahrensweisen und Grundeinstellungen eines motivierenden, wertschätzenden und verantwortungsvollen Umgangs mit den MitarbeiterInnen **und einer dementsprechenden, qualitätsfördernden Arbeitsorganisation!**

Die schönsten Hochglanzbroschüren und tollsten Tools helfen in der Burn-out-Prävention nichts, wenn dahinter keine tagtäglich (in jedem Meeting, in jeder Maßnahme, in jeder Begegnung) gelebte Praxis besteht.

Checkliste zur Feststellung des Belastungsdrucks einzelner Arbeitsplätze

SPA - Screening Psychischer Arbeitsbelastungen ,von der Universität Potsdam - Hier werden anhand einer Checkliste sehr detailliert zahlreiche psychisch belastende bzw. entlastende Faktoren benannt

Fragebögen für Mitarbeiter

Oft haben die Betroffenen den besten Zugang, um Belastungen und Gefährdungspotentiale zu benennen und unvermeidbare „blinde Flecken“ in der Wahrnehmung von außen/oben aufzuhellen. Seit in Deutschland die Arbeitgeber gesetzlich zur „Erfassung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz“ verpflichtet sind, findet man unter diesem Stichwort im Internet einiges an Fragebögen und Checklisten dazu. Beispielsweise:

- „Selbstcheck zur Erfassung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ von der EFAS (Evangelische Fachstelle für Arbeits- und Gesundheitsschutz)
- „Gefährdungsbeurteilung Anlage 2: Fragenbogen Belastungen am Arbeitsplatz“ vom Büro für Arbeitsschutz und Betriebsökologie in Hamburg

Arbeitsbewältigungs-Coaching

Wird angeboten zum Beispiel von der Abteilung AK-Consult der Arbeiterkammer Oberösterreich und dient dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis ins Alter. Zuerst wird vom jeweiligen Mitarbeiter ein Fragebogen ausgefüllt. In der Besprechung (Coaching) werden dann Lösungs- und Verbesserungsansätze in vier Kategorien erarbeitet: Gesundheit – Qualifikation – Arbeitsorganisation – Führung. Ergeben sich dabei Perspektiven für Maßnahmen, die vom Management zu treffen sind, werden diese (die Zustimmung des Gecoachten vorausgesetzt) summarisch mit der Unternehmensleitung besprochen.

LITERATUR (gereiht nach Seitenumfang)

Ursula Kreft, **Burnout in der IT-Branche**, ITG-Arbeitspapier 2/08. 9 Seiten. Zu beziehen als Download über Projektbüro RISP: www.risp-duisburg.de

Alternative und Grüne GewerkschafterInnen Oberösterreich, **Stopp Burn-out – Wissen, Meinungen, Hilfe und Tipps**. 42 Seiten DIN A5. Kostenlos zu beziehen über office@auge-ooe.at

Österreichischer Gewerkschaftsbund, **Burn-out an der Wurzel packen – Burn-out-Prävention im Betrieb**. 40 Seiten. Als Broschüre oder Download. www.oegb.at

Martin Grabe, **Zeitkrankheit Burnout – Warum Menschen ausbrennen und was man dagegen tun kann**. Marburg an der Lahn 2005.93 Seiten

Hans-Peter Unger / Carola Kleinschmidt, **Bevor der Job krank macht – Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann**. Kösel, München 2006. 200 Seiten

Zum Autor

Dr. Christian Krall ist Initiator und Verfasser der Broschüre „Stopp-Burn-out“ und arbeitet als geschäftsführender Sekretär des Vereins Alternative und Grüne GewerkschafterInnen Oberösterreich.

Dieser Text ist erschienen in „Gesund, sozial und nachhaltig managen – Handbuch für verantwortungsvolle Führungskräfte“, Herausgegeben von Harald Musger (work@professional), im ÖGB-Verlag