

Interview

Ein menschenfreundliches Arbeitsumfeld kann Burnout verhindern

Wie entsteht Burnout?

Wer ausbrennt, ist selbst dafür verantwortlich – diese Haltung ist in Unternehmen nach wie vor verbreitet. Dass diese Sichtweise zu kurz greift, haben zuletzt auch die Ergebnisse vieler psychischer Gefährdungsanalysen gezeigt. Burnout ist ein typisches Phänomen unserer Leistungsgesellschaft. In einem Umfeld, in dem der Anforderungs- und Erwartungsdruck bei zunehmender Arbeitsverdichtung hoch ist, können Menschen nach vielfältigen Kompensationsversuchen nicht ausreichend auf ihre Ressourcen zurückgreifen, mit der Folge, dass sie psychisch hochgradig belastet sind bis hin zum Zusammenbruch. Wir beobachten, dass vor allem in Organisationen, in denen ein Angstklima vorherrscht, Mitarbeiter verstärkt ausbrennen. Unter solchen Bedingungen gibt es mehr Unsicherheiten und Konflikte, die wiederum einen höheren Krafteinsatz erfordern. Bewusst oder unbewusst versuchen Mitarbeiter zu fliehen, erstarren oder sind im schlimmsten Fall nicht mehr handlungsfähig – alles typische Signale für einen Burnout.

Inwiefern sind nicht alle Stress-Signale negativ zu bewerten?

Neuere Ansätze bewerten das Erschöpfungssyndrom als Kompetenz oder Ressource. Meist gibt es wenige „Symptomträger“, aber unzählige Betroffene. Mit der Ressourcensicht kann man Wechselwirkungen, Bedürfnisse oder Chancen, die hinter dem Symptom liegen, betrachten und damit andere Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Es macht dem Einzelnen und damit auch der Organisation bewusst, dass man so nicht weiter machen kann, wodurch oftmals noch schlimmere Ausmaße, wie z. B. innere Kündigungen oder große Fehler verhindert werden können. Das von uns entwickelte Modell der RessourcenAcht hilft, den Blick auf die Ressourcen und Potentiale zu richten, die der Betroffene und das Umfeld zur Lösung der Situation in sich tragen. Wir unterscheiden zwischen konstruktiven und destruktiven Stressprozessen. Bevor jemand ausbrennt, gibt es verschiedene Phänomene zur Stressregula-

tion, die der Gesundheit dienen und sogar Innovationen hervorbringen. Dazu gehört die Freude bei der Arbeit, die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen bis hin zu Flow. Wer konstruktiven Stress erlebt, ist noch in der Lage, etwas umzulenken, das heißt seine Ziele neu zu definieren und Maßnahmen zu ergreifen. Geschieht dies nicht, gerät man in den destruktiven Stress, der u. a. zur Selbstschädigung führt, also zum Beispiel in Sucht oder innere Kündigung als „Kompensationsversuche“ mündet.

Wen trifft Burnout besonders oft?

Prädestiniert für die psychische Erschöpfung sind vor allem diejenigen, die besonders engagiert und identifiziert sind und es allen recht machen wollen. Das führt dazu, dass sie über ihre Belastungsgrenzen hinausgehen und ihre eigenen Bedürfnisse zurückstellen. Auch diejenigen, die einen hohen Anspruch an sich selbst haben, sind gefährdet. Nicht immer alle Aufgaben schaffen zu können, ist für manche eine Enttäuschungserfahrung – und das kostet psychische Kraft. Nicht nur für den einzelnen Mitarbeiter, auch für die Organisation hat ein Burnout fatale Folgen: Das reicht von unterbrochenen Informationsflüssen über Mehraufwand durch Arbeitsverteilung, Qualitätseinbußen bis hin zur Rufschädigung, zum Auftrags- und Kundenverlust und der Destabilisierung von Teams oder gar ganzen Abteilungen.

Inwiefern hat die Organisation eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern?

Viele Organisationen sprechen immer wieder von dem Wert der Mitarbeiter, den sie oftmals auch in ihre Corporate Social Responsibility-Leitlinien aufgenommen haben. Schaut man hinter die Kulissen, stellt man oftmals fest, dass der Mensch weniger als wertvolles Gut, sondern eher als humane Ressource, die man ausquetschen kann, betrachtet wird. „Assets“ dagegen pflegt man, baut man auf oder man investiert in sie. Hier schlage ich einen Blickwechsel vor. Wenn Organisationen ihre Mitarbeiter langfristig gesund, motiviert und leistungsfähig halten wollen, sollten sie ihre Fürsorgepflicht und Verantwortung ernst nehmen.



Anett Renner ist Arbeitspsychologin, Geschäftsführerin und systemischer Coach der Sacht GmbH

In der betrieblichen Praxis fühlt sich das Umfeld häufig aber nicht verantwortlich ...?

Stimmt. Brennt ein Mitarbeiter aus, wird ihm oftmals suggeriert, dass er an seinem Zusammenbruch selbst schuld ist. Studien zeigen immer wieder, dass das Umfeld genauso an der Entwicklung eines Burnouts beteiligt ist wie das Individuum selbst. Deshalb reicht es auch nicht, nur die Widerstandsfähigkeit des Einzelnen durch zum Beispiel Resilienz- bzw. Motivationsseminare zu stärken. Wichtig ist vielmehr, ein menschenfreundliches und würdevolles Arbeitsumfeld zu schaffen. Hier sind vor allem die Geschäftsleitung und die Führungskräfte gefragt, Vorbild zu sein sowie entsprechende Kulturen und Strukturen zu gestalten und zu etablieren. Dazu zählen u. a. realistische relative Leistungserwartungen und Regeln für die tägliche Arbeit, zum Beispiel: Feedback einholen und geben ohne zu bewerten, Begegnungsräume für den ungewollten Austausch schaffen oder andere Meeting-Formate etablieren, z. B. kurze Meetings im Gehen an der frischen Luft, bei denen Positives auf der Agenda steht. Wichtig ist auch eine achtsame Haltung sich selbst und anderen gegenüber. Dazu gehören zum Beispiel das häufigere Fragen statt zu wissen und der Mut zu Fehlern mit dem Fokus auf die Lösungsmöglichkeiten. Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie nicht alle Aufgaben schaffen können, kann auch ein Weg sein.

Strukturelle Veränderungen erfordert mutige Führungskräfte ...?

Das ist richtig, aber mit dieser Herausforderung steht man im Unternehmen nicht allein da. Wichtig für Führungskräfte ist, dass sie sich Unterstützung holen. Dazu gehört auch, Helfersystemen zu installieren, das heißt innerhalb und außerhalb der Organisation Profis und Verbündete zu suchen, die ihrerseits Erfahrungen mit Burnout gemacht haben und gute Handlungsempfehlungen geben können. Eine Handlungsoption könnte zum Beispiel sein, externe Spezialisten, zum Beispiel eine telefonische Mitarbeiterberatung (EAP) – zu beauftragen, die dem Betroffenen als vertrauensvoller Ansprechpartner zur Seite stehen können. *Das Interview führte Annette Neumann für die Redaktion.*