

Burnout-Prävention als Illusion?

Der Krug geht zum Brunnen bis er bricht

Sie kennen bestimmt auch jemanden, der wegen einem Burnout aus dem Arbeitsprozess aussteigen musste. Täglich erkranken Menschen daran. Burnout ist vom Tabuthema zu einer alltäglichen Krankheit geworden und ist schon fast so normal wie ein Verkehrsunfall – es kann jeden treffen. Oder doch nicht? Und: ist Prävention Chefsache?

Von Adrienne Légeret (*)

„Der Krug geht zum Brunnen bis er bricht“, sagt der Volksmund. Dazu eine wahre Geschichte: Herr W. aus B., 49 Jahre alt, verheiratet, liebt seine Arbeit. Er leitet eine Produktions-Abteilung im Bereich der Automobilzulieferindustrie. Herr W., führt sein Team von 20 Mitarbeitern mit Herzblut, will ihnen auch fachlich ein Vorbild sein. Gearbeitet wird in vier Schichten, da ist es wichtig, rund um die Uhr präsent zu sein. Er scheut sich nicht, wenn Not am Mann ist, selber mit anzupacken, die Maschinen wieder zum Laufen zu bringen, Fehlerquellen zu eruieren. Selbstverständlich auch nach Feierabend, schliesslich darf die Produktion nicht stillstehen und das jährlich steigende Umsatzziel muss erreicht werden. Herr W. ist stolz auf sein Wissen und seine Kompetenz, Arbeit ist sein Leben, ein Arbeitstag bis zu 16 Stunden keine Ausnahme, Ferien ein Fremdwort. Seine Frau hat sich mit der Situation abgefunden, die Kinder sind unbemerkt erwachsen geworden, Schlaf braucht er wenig, zumal er sowieso nicht mehr richtig schlafen kann. Wenn da nur nicht diese Schwindelanfälle wären, dazu das dauernde Kopfweh und das Gefühl von nachlassender Leistungsfähigkeit. Auch reagiert er gereizter als sonst, es unterlaufen ihm vermehrt Fehler. Um diese auszubügeln muss er noch mehr arbeiten, der Sport als Ausgleich ist längst auf der Strecke geblieben.

Herr W. ist heute ein Klient von mir und Sie ahnen, wie die Geschichte weitergegangen ist: er brach am Arbeitsplatz zusammen, wurde im Spital gründlich untersucht und ist seither zu 100% arbeitsunfähig - Burnout. Der dauernde Stress und die damit verbundene ungesunde Lebensweise haben ihm derart zugesetzt, dass sein Körper mit einer ernsthaften Krankheit reagiert hat. Ob und wann er wieder in den Arbeitsprozess zurückkehren kann, ist offen. Der Krug ging zum Brunnen bis er brach.

Es stellt sich die Frage, ob dieser tragische Ausgang hätte verhindert werden können. Ist Burnout einfach Schicksal, ein Ereignis, dem man quasi ausgeliefert ist oder das gar zum guten Ton gehört im Sinne einer trendigen Managererkrankung? Unbestritten ist, dass Burnout eine ernstzunehmende Krankheit ist, mit welcher wir in den nächsten Jahren noch vermehrt konfrontiert sein werden und mit welcher wir uns als Gesellschaft ernsthaft auseinander setzen müssen. Burnout ist ein Zeitphänomen, Ausdruck der 24-Stunden-Gesellschaft, in welcher immer alles sofort verfügbar ist und schnell gehen muss. Burnout ist eine zeittypische Krankheit, ein Spiegel für eine Gesellschaft, welche das normale Gefühl für Arbeit und Ruhe, für Tag und Nacht, für Leistung und Musse am Verlieren ist. Es wäre jedoch falsch, die Gründe für das Phänomen Burnout nur in den gesellschaftlichen Entwicklungen zu suchen. Es sind immer mehrere Faktoren beteiligt und im Zentrum stehen die betroffene Person und ihr direktes Umfeld (Arbeitgeber und Familie). Aus Studien weiss man, dass der typische „Burnout-Kandidat“ sehr pflichtbewusst, ehrgeizig, ausdauernd und zu hoher Leistung fähig ist. So auch Herr W. Sein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und seine enormen Perfektionsansprüche haben ihn davon abgehalten, auch mal „nein“ zu sagen, mehr zu delegieren oder Unterstützung anzufordern. Die Signale, die ihm sein Körper schon seit einigen Jahren gegeben hat, hat er ignoriert und den Ausgleich vernachlässigt. Die Bergläufe hat er aufgegeben, auch sonst keinen Sport mehr betrieben, die sozialen Kontakte auf ein Minimum reduziert.

Nebst einer gewissen persönlichen charakterlichen Disposition gilt es aber auch das Umfeld in den Fokus zu nehmen. Ist die Firma als Arbeitgeber verantwortlich für das Wohlergehen seiner Angestellten? Oder ist Work-Life-Balance reine Privatsache? Tatsache ist, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, die notwendigen Bedingungen zur Arbeitssicherheit zu gewährleisten und die rechtlichen Aspekte nach OR einzuhalten. Dazu gehört auch die Kontrolle der Arbeitszeit. Im Fall von Herrn W. hätten schon nur die täglichen Präsenzzeiten und die nicht bezogenen Ferientage hellhörig machen müssen. Dass Überstunden im Kader in der Regel mittels Lohn pauschal vergütet werden,

heisst nicht, dass nach oben keine Grenzen gesetzt sind. Da hat der Arbeitgeber seine minimalste Verantwortung ganz klar nicht wahrgenommen. Die Verantwortung geht aber über die Einhaltung der rechtlichen Aspekte hinaus. Um die eigene Leistungsfähigkeit und die der Mitarbeitenden zu stärken, bzw. zu erhalten, braucht es ein gewisses Bewusstsein und eine Haltung, die hinschaut und nicht wegschaut. Ein beginnendes Burnout kann man rechtzeitig erkennen, dafür braucht es aber Hintergrund- und Fachwissen. Mitarbeitende und Führungskräfte können bis zu einem gewissen Grad geschult werden, die typischen Anzeichen zu erkennen und sie können auch für die eigene Work-Life-Balance sensibilisiert werden. Ein Burnout entwickelt sich schleichend, über Monate, manchmal über Jahre und verläuft in Phasen. Schon früh erhält die gefährdete Person Signale, dies auf körperlicher, seelischer und geistiger Ebene. Häufig beginnt sich auch das Verhalten zu verändern. Menschen, die normalerweise geduldig sind, verlieren viel schneller die Beherrschung, gesellige Menschen beginnen sich zurückzuziehen, zynische Bemerkungen und eine negative Haltung können sich breit machen. Solche Veränderungen fallen auf und es ist wichtig, dass sich Vorgesetzte wie auch Kolleginnen und Kollegen trauen, die Veränderungen anzusprechen. Typischerweise reagieren die Angesprochenen abwehrend und uneinsichtig. Sie nehmen sich und ihre Situation in der Regel nicht mehr objektiv wahr, Stress verändert die Selbstwahrnehmung. Umso wichtiger ist es, Vorgesetzte zu schulen, auch solch schwierige Gespräche zu führen. In Zukunft wird es wichtig sein, in der Organisation und im Unternehmen eine offene Kultur im Umgang mit Leistungsgrenzen und dem eigenen Energiehaushalt zu entwickeln. Dies sind nach wie vor Tabuthemen.

Je früher ein sich anbahnendes Burnout erkannt wird, desto einfacher ist es, aus der Spirale auszusteigen. Je länger der Prozess des Ausbrennens anhält, desto schlimmer sind die Folgen und desto länger dauert die Erholungs- und Genesungsphase. In einem frühen Stadium genügen oft verblüffend einfache Veränderungen, den Energiehaushalt wieder ins Lot zu bringen. Aussenstehende Fachpersonen können helfen, ungesunde Muster zu erkennen und individuell passende Lösungen zu entwickeln. Stress ist erwiesenermassen die Ursache einer Vielzahl von Krankheiten und kostete die Volkswirtschaft gemäss einer Studie des Seco (Staatssekretariat für Wirtschaft) jährlich über 4 Milliarden Franken. Es lohnt sich also im doppelten Sinne, etwas gegen die rasante Zunahme von Burnout zu unternehmen. Individuelle, oft tragische Krankheitsverläufe, können verhindert und gute und motivierte Fach- und Führungskräfte erhalten werden. Vom wirtschaftlich-finanziellen Aspekt her gesehen sind die Ausgaben für eine gezielte und nachhaltige Prävention durchaus verantwortlich im Vergleich mit den entstehenden Kosten im Falle eines Burnouts (Krankheitskosten, Lohnausfall, Verlust von Know How, mehr Belastung für die anderen Mitarbeitenden, etc.).

Ein Burnout kann weitgehend verhindert werden, wenn alle „Mitspieler“ ihre Verantwortung rechtzeitig wahrnehmen und sich ernsthaft für passende Lösungen einsetzen. Mit blossen Lippenbekenntnissen ist es jedoch nicht getan, nachhaltige Prävention muss auf allen Ebenen stattfinden und ist ein dauernder Prozess auf Bewusstseins-Ebene. Prävention ist nicht nur Chefsache, aber auch. Und: Prävention ist auch Chefsache, aber nicht nur. Nehmen Sie Ihre Verantwortung unbedingt selbst wahr und machen Sie Prävention zur Pflicht. Wo finden Sie den Ausgleich? Was tut Ihnen gut und was haben Sie diesbezüglich schon lange vernachlässigt? Tragen Sie gleich einen Termin für sich selber in Ihrer Agenda ein, am besten gleich als Serientermin. Denn: der Krug muss nicht zum Brunnen gehen bis er bricht.

(*) Adrienne Légeret Bieri ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der leadnet GmbH und ist spezialisiert auf Abklärung von Burnout, Schulung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden und Begleitung beim Wiedereinstieg. www.leadnet.ch