

Burnout in den Führungsetagen muss nicht sein

Offene Firmenkulturen wirken präventiv gegen Burnout. Aber auch jeder einzelne Arbeitnehmer kann etwas dagegen tun. Das wichtigste Element: sich selbst gut zu kennen.

— VON RUTH ENZLER DENZLER

In Kürze Burnout in der Topetage lässt sich vermeiden. Zu diesem Schluss kommt die Autorin aufgrund ausführlicher Untersuchungen zur Belastungsfähigkeit von Spitzenführungskräften. Sie unterscheidet drei Typen von Menschen, die ganz unterschiedliche Situationen als Belastung empfinden. Die einen leiden unter Beschneidung ihrer Macht, andere unter einem angespannten Betriebsklima und die dritten, wenn sie keine Entwicklungsmöglichkeiten für sich sehen. Ihr Fazit: Wer seinen Typ kennt, kennt auch seine bevorzugten Stressbewältigungsstrategien und kann damit einem Burnout vorbeugen.



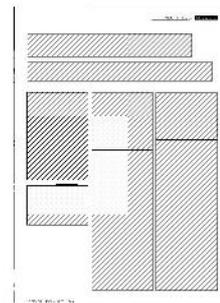
DR. PHIL./LIC. IUR.
 RUTH ENZLER DENZLER absolvierte Studien in Jura und Psychologie an der Universität Zürich und promovierte 2008 in Psychopathologie. Sie ist Geschäftsführerin der Psylance AG, Ressourcen Management & Coaching, in Zollikon.
 ruth.enzler@psylance.ch

Burnout ist keine psychiatrische Krankheit, das heisst, es gibt keine einheitlichen Kriterien für die Diagnosestellung. Wahrscheinlich existieren deshalb so viele Definitionen. Die einen bezeichnen es als Burnout, wenn sie sich sehr müde fühlen und andere sprechen erst von Burnout, wenn eine klinische Depression vorliegt. Burnout ist ein psychologisches Forschungskonstrukt und eigentlich eine

Stresserkrankung.

Anzeichen von Burnout können sein, dass man am Morgen kaum mehr aus dem Bett kommt oder sich emotional ausgelaugt und erschöpft fühlt. Weitere Hinweise: Der Betroffene stänkert über Vorgesetzte, Kunden oder Mitarbeiter, kann sich nicht mehr in deren Situation hineinversetzen und er wirkt zynisch. Das Resultat: Seine Leistungsfähigkeit nimmt ab. Der Wille, Leistung zu erbringen ist da, aber es geht einfach nicht mehr.

Der Auslöser für Burnout ist die berufliche Situation, privat kann durchaus alles einwandfrei funktionieren. Allerdings kann Burnout bei längerem Zuwarten in eine klinische Depression oder eine Angststörung übergehen. Im Gegensatz zum Burnout hat die Depression klar definierte Kriterien. Dinge, die einem bisher Freude gemacht haben, tun dies nicht mehr, Betroffene können sich nicht mehr aufraffen, etwas zu tun oder zu unternehmen und sind depressiv gestimmt. Das heisst, die Emotionen sind blockiert, Betroffene fühlen sich innerlich leer. Sich schuldig zu fühlen, ist ebenfalls ein typisches Zeichen für eine Depression. Meist blicken Depressive pessimistisch in die Zukunft und haben zuweilen auch Schlafstörungen oder körperliche Symptome, wie Muskel-, Kopf-, Magen- oder Rückenschmerzen. Die Bewegungen wirken insgesamt verlangsamt. Die Depression betrifft nicht nur das Berufsleben, sondern das



ganze Leben des Patienten.

Rezepte, wie man ein Burnout vermeiden kann, gibt es nicht, jeder Mensch verhält sich unterschiedlich und muss individuell betrachtet werden. Bei den meisten Spitzenführungskräften fällt allerdings auf, dass sie einen bewussten und sorgfältigen Umgang mit der neuen Kommunikationstechnologie pflegen. Sie entscheiden klar, zu welcher Gelegenheit und Tageszeit sie erreichbar sein wollen und wann nicht. Beim Joggen, dem Essen mit der Familie oder nachts zwischen elf und morgens um halb sieben Uhr stellen sie ihr Handy zum Beispiel ab. Manche schalten die E-Mail-Funktion auf ihrem BlackBerry ab oder leiten alle E-Mails an ihr Sekretariat um, damit sie dort gefiltert werden und sie nur die wichtigsten selbst bearbeiten müssen. Spitzenführungskräfte geben an, Mut zur Lücke zu haben und vertrauen darauf, dass die Welt nicht untergeht, wenn sie ein paar Stunden nicht erreichbar sind. Manchmal reservieren sie in der für alle Mitarbeiter einsehbaren elektronischen Agenda Zeiten für virtuelle und nicht existente Projekte, damit sie sich von der Arbeit eine Auszeit nehmen können. Sie erholen sich in dieser Zeit aber nur, wenn sie dies mit gutem Gewissen machen, was ihnen offenbar auch gelingt.

Grundsätzlich ist wichtig, dass man sich selber gegenüber keine übermässigen hohen Ansprüche stellt. So besagt ein Sprichwort: «Jedem alles recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann!» Viele Burnoutbetroffene möchten jedoch gerade dies erreichen, um möglichst von niemandem kritisiert zu werden. Kritik gehört zum Leben; Kritik zu umgehen und immer Anerkennung erheischen zu wollen, bedeutet eine extreme An-

strengung. Das kostet sehr viel Energie und kann krank machen.

Burnout bedeutet häufig auch eine Sinnkrise. So kann es geschehen, dass der Arbeitnehmer in seiner Arbeit keine Sinngebung findet. Die Praxis zeigt, dass für viele Personen die persönlichen Werte im Laufe des Berufslebens in den Hintergrund treten. Sie vergessen, was ihnen im Leben wichtig ist. Sie leben das Leben eines Anderen oder nach Rimbauds «Ich ist ein Anderer». Ein fremdes Leben zu leben, ist anstrengend. Im Klartext: es ist nicht so wichtig, ob der Mensch 42 oder 60 Stunden arbeitet. Vielmehr macht es den Menschen krank, wenn er nicht sein eigenes Leben lebt oder in seiner Arbeit keinen Sinn sehen kann.

Die Frage nach dem Lebenssinn

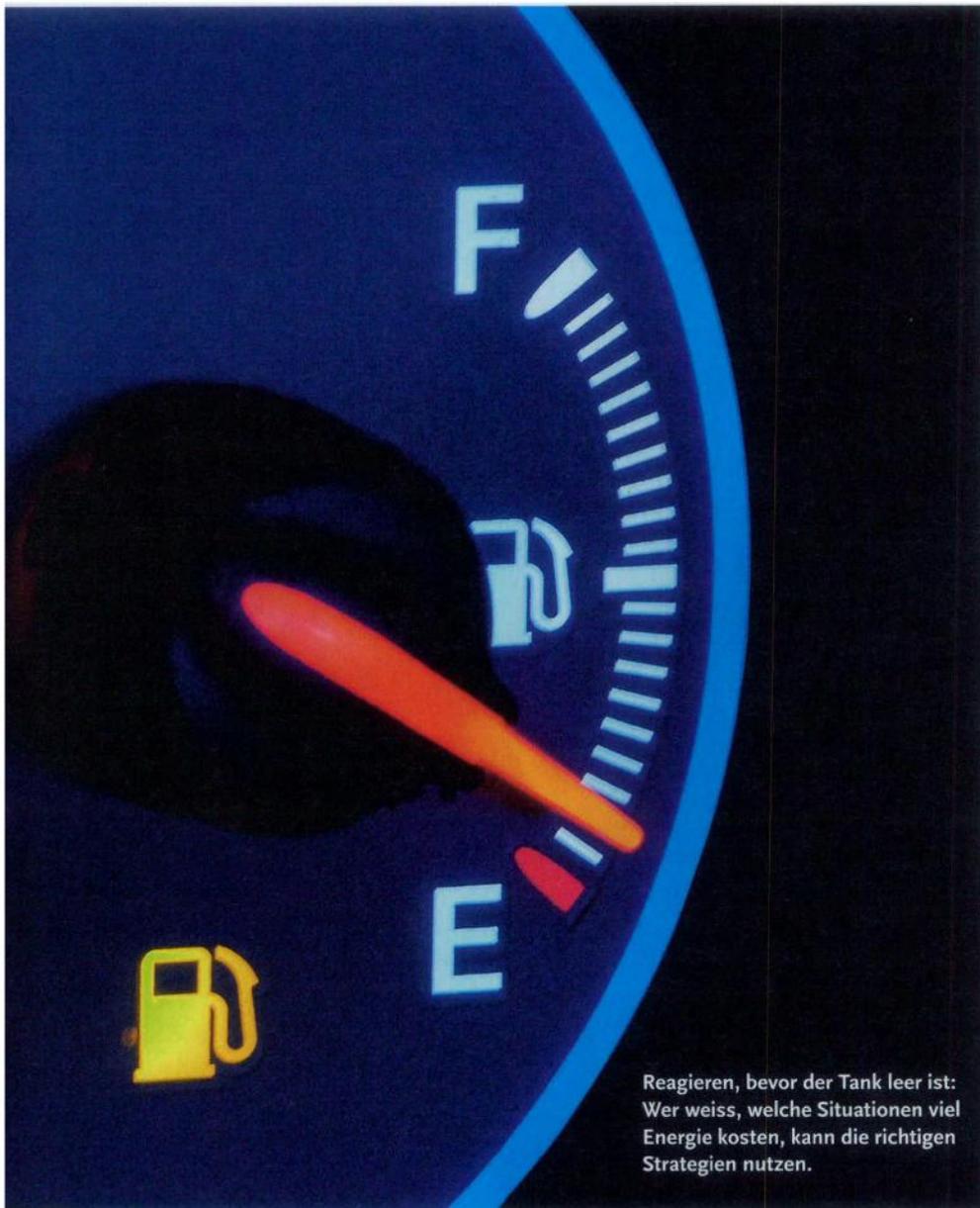
Für das Buch «Karriere statt Burnout» (vgl. Literaturhinweis auf der rechten Seite) wurden zahlreiche Spitzenmanager nach ihrem Lebenssinn gefragt. Dabei ergaben sich drei grundsätzlich verschiedene Bereiche von Sinngenerierung: Die einen finden, dass sie für die Gesellschaft von Nutzen sein wollen. Andere sagen, sie möchten möglichst viel lernen, Neues erfahren und viel «Welt in ihr Leben nehmen». Die dritten meinen, dass es am meisten Sinn gibt, wenn sie maximal viel verdienen würden, um die totale finanzielle Autonomie zu erreichen. Ausserdem wollen sie gewinnen und Recht bekommen.

Diese drei Bereiche lassen sich in verschiedene Typen einteilen: Sozialer, Erkenntnis- und Ordnungs-/Strukturtyp. Der soziale Typ erlebt am meisten Stress, wenn er einer schlechten Teamatmosphäre ausgesetzt ist oder jemanden entlassen muss. Der Erkenntnistyp kann Routinearbeit nicht ausstehen

und verabscheut Autonomieverlust, weil ihn das am Lernen und der persönlichen Weiterentwicklung hindert. Der Ordnungs- und Strukturtyp erlebt am meisten Stress, wenn man ihm den Bonus kürzt und er ernstzunehmender Konkurrenz ausgesetzt ist. In dieser Si-

tuation befürchtet er Status- und Imageverlust und fürchtet, sich nicht durchsetzen oder gewinnen zu können (vgl. Abbildung auf der rechten Seite).

Gerne werden der Erkenntnis- und der Ordnungs-/Strukturtyp verwech-



Reagieren, bevor der Tank leer ist:
Wer weiss, welche Situationen viel
Energie kosten, kann die richtigen
Strategien nutzen.

「*Erkenntnisorientierte Menschen sind nicht bereit, um jeden Preis Karriere zu machen.*

selt. Beide streben nach Führung und Verantwortung, wollen eine Sache vorwärtstreiben, scheinen ehrgeizig und wettbewerbsorientiert und sind oft an der Spitze eines Unternehmens anzutreffen. Bei näherem Hinsehen werden jedoch Unterschiede deutlich. Der Erkenntnistyp strebt nach neuen Erfahrungen und Erkenntnissen, während der Ordnungs-/Strukturtyp sich gegen andere durchsetzen und gewinnen will. Das Lebensprinzip des Erkenntnistyps heisst: «Nach Neuem streben und unabhängig sein – Stillstand ist Rückschritt». Das Lebensprinzip des Ordnungs-/Strukturtyps ist: «Streben nach finanzieller Autonomie, Einfluss und Macht – Regeln vorgeben und eine Gesellschaft organisieren». Beide Typen sind mit diesen unterschiedlichen inneren Antriebskräften an die Spitze eines Unternehmens gelangt.

Dieser Motivationsunterschied hat Auswirkungen auf das Verhalten: Erkenntnisorientierte Menschen sind nicht bereit, um jeden Preis Karriere zu machen. Oft planen diese ihre Karriere nicht, sondern lassen sich von den für ihre Weiterentwicklung gerade günstigen Optionen leiten. Unliebsame Routinearbeit ist ihnen ein Gräuel, denn sie hindert sie an der persönlichen Weiterentwicklung. Der Ordnungs-/Strukturtyp hingegen plant seine Karriere sehr genau. Er erledigt Routinearbeit mit der gleichen Effizienz wie alles andere, sofern dies der Karriere dient.

Natürlich gibt es selten den «reinen»

Typ. Meist steht ein Typ im Vordergrund und die Person weist auch Eigenschaften eines zweiten Typs auf. Das dritte Muster tritt meist nur untergeordnet oder fast gar nicht auf.

Bezüglich der Branchen- und Geschlechterverteilung ist in der Kategorie des Erkenntnistyps eine Gleichverteilung der Spitzenführungskräfte anzutreffen. In der Kategorie Ordnung und Struktur befinden sich vorwiegend Männer aus der Wirtschaft und generell viel weniger Frauen. In der Gruppe mit sozialen Bedürfnissen finden sich vorwiegend Frauen, sowohl aus Wirtschaft wie aus Verwaltung/Bildung, und am wenigsten Männer aus der Wirtschaft.

Vorgesetzte müssen Burnout-Anzeichen erkennen

Es ist wichtig, dass die Arbeitgeber auf die unterschiedlichen Typen von Menschen sensibilisiert sind. Vorgesetzte müssen in der Lage sein, Anzeichen von Burnout bei ihren Mitarbeitern zu erkennen. Wenn Burnout ein Tabu ist oder als Schwäche ausgelegt wird, werden Betroffene ihren Zustand so lange wie möglich kaschieren und erst dann Hilfe suchen, wenn ihre Beschwerden nicht mehr zu verstecken sind. Zu diesem Zeitpunkt gibt es nur noch die Krankschreibung als Lösung und oft keinen Wiedereinstieg mehr.

Grundsätzlich ist es zweckmässig, wenn Betroffene nicht völlig aus dem Arbeitsprozess herausgenommen werden, sondern je nach Schwere des Burn-

outs einen halben Tag zur Arbeit gehen. In der verbleibenden Zeit soll ein Therapieangebot in Anspruch genommen und ein stützendes Netz aufgebaut werden. Neben den psychologischen Gesprächen sollen auch Entspannungstechniken erworben, eine Sportart aufgebaut und körperorientierte Therapien besucht werden. Nach einiger Zeit wird die Arbeitszeit schrittweise wieder angehoben, ohne die neu erlernten Techniken aufzugeben. Diese Methode kann sich auch auf die anderen Mitarbeitenden im Team positiv und gesundheitserhaltend auswirken, indem sie die neuen Strategien des betroffenen Mitarbeitenden ebenfalls für sich ausprobieren.

Die wichtigsten Burnout-Präventionen sind: sich selbst zu kennen und die eigene Arbeit als sinnstiftend zu erleben. Passen berufliches Umfeld und die Person nicht (mehr) zusammen, so wird Burnout begünstigt. Jeder Mitarbeitende muss seine persönlichen Stress- und Belohnungsfaktoren und seine Typenstrategie zur Stressbewältigung kennen. Zudem ist die Früherkennung von Burnout nur in offenen Firmenkulturen möglich, dasselbe gilt für die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess der Betroffenen. ■

Literatur

Enzler Denzler, R. (2009): *Karriere statt Burnout. Die Drei-Typen Strategie der Stressbewältigung für Führungskräfte.* Orell Füssli Verlag, Zürich.

