

Burn-out: Schleichende Krankheit im Unternehmen

Burn-out ist in den letzten Jahren zu einem festen Bestandteil unseres Vokabulars geworden. Das Thema wird jedoch oft verallgemeinernd oder einseitig diskutiert. Die „Burn-outs“ werden als tragische Verlierer unserer Leistungsgesellschaft betrachtet, welche dem zunehmenden Druck nicht standhalten können. Ist es Schluss mit der Karriere, wenn die Batterien leer sind?

Stress führt heute im EU-Raum bei über 50% der Beschäftigten zur Beeinträchtigung der Gesundheit. Psychische Erkrankungen sind die häufigste Ursache für die vorzeitige Pensionierung. In der Schweiz klagen laut letzten Untersuchungen über 80% der Beschäftigten über Stress. Dies resultiert in Kosten von über 4 Mrd. Sfr.

Was ist Burn-out und wie sind dessen Auswirkungen?

Burn-out ist ein vielschichtiges, amorphes Syndrom mit unterschiedlichen Erscheinungsformen und Symptomen, welches in der wissenschaftlichen Forschung kaum eine präzise Definition findet. Burn-out bewirkt das drastische Schwinden der Energieressourcen. Es handelt sich dabei um einen Zustand psycho-physischer Ermüdung und Erschöpfung, der oft mit somatischen Beschwerden gekoppelt ist. Neben Symptomen wie chronische Müdigkeit, Entscheidungsunfähigkeit, Verlust der Empathie und wachsende Intoleranz werden oft auch Reizbarkeit, Launenhaftigkeit und Aggressionen beobachtet, welche sich, in Form von Misstrauen oder gar paranoiden Vorstellungen äussern. Kreativität, Spontaneität und Intuition lassen nach. Ein normaler Arbeitstag kann in unergiebig und unverhältnismässig lange Präsenz am Arbeitsplatz ausarten, was schlussendlich die nötige Entspannung und Regenerationszeit verunmöglicht.

Diese Verhaltensweisen können zu sozialer Isolation und Rückzug führen. Die Schere zwischen subjektiven Leistungserwartungen des Arbeitgebers und objektivem Leistungsvermögen des Einzelnen vergrössert sich zunehmend. Antisoziale Verhaltensweisen treten auf. In einem fortgeschrittenem Stadium bewirkt Burn-out eine stark reduzierte, berufliche Erfolgswahrnehmung und das Überhandnehmen von Minderwertigkeitsgefühlen anstelle von gesunder Selbstkritik.

Was sind die Ursachen des Burn-out-Syndroms?

Die Geschwindigkeit, Stress und Druck des beruflichen Alltags nehmen mit den Massnahmen des "Right Sizings" und des Redesigns ständig zu. Unrealistische Erwartungen, immer seltener werdende Erfolgserlebnisse und beruflich bedingte Enttäuschungen stehen oft im Zusammenhang mit dem Burn-out-Syndrom. Der Eindruck, die zahlreichen Aufgaben nicht bewältigen zu können, Konkurrenz, Machtkämpfe und ungenügende zwischenmenschliche Beziehungen begünstigen zusätzlich den Prozess des Ausbrennens. Die Persönlichkeitsstruktur kann zum Teil Ursache des Burn-outs sein und hat somit einen Einfluss auf dessen Entstehen. Sensible und empathische Persönlichkeiten, die in der leistungs- und "digital" orientierten Gesellschaft mit ihrer menschlichen Wärme und wohlwollenden Haltung keinen Platz mehr finden, sind besonders gefährdet.

Welche Personen- und Berufsgruppen sind betroffen?

Personen, die keine beruflichen Erfolge verzeichnen, zeigen erhöhte Werte in ihren Reaktionen von Misstrauen, Kontrolle, Reizbarkeit und Ungeduld. Empirische Studien zeigen, dass beruflicher Misserfolg das Burn-out-Syndrom begünstigt oder auslösen kann. Das Burn-out muss deshalb nicht direkt im Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung stehen und es setzt also keinen Stress im eigentlichen Sinne voraus.

Generell zeigen unsere ,Erfahrungen als Assessment- und Management Psychologen, dass sensible oder stark engagierte Personen mit hohen Ansprüchen und Qualitätserwartungen, Kompromissunfähige, die auf tiefer Überzeugungs- und Wertebasis handeln oder Personen mit niedriger "Unsicherheitstoleranz" eher dem Burn-out-Syndrom zum Opfer fallen. Sie sind daher im Vergleich zu stabilen und durchsetzungsstarken Personen anfälliger. Es bleibt zu hoffen, dass durch diese Entwicklungen keine darwinistische Tendenzen in Unternehmen entstehen, welche apriori die oben erwähnten, unerwünschten Kompetenzen ausblenden.

In sozialen und helfenden Berufen tätige Personen gehören deutlich zu den Risikogruppen: Dies sind Lehrkräfte, Krankenschwestern aber auch Spezialisten im Bereich des Human Resources Management, welche nur bedingt die Möglichkeit haben, auf gleichberechtigter Ebene zu agieren und mit ihrer Klientel zu kommunizieren.

Welches sind Symptome und Warnsignale des Burn-out-Syndroms ?

Ein erhöhtes Arbeitspensum, Zeitknappheit und eine sich vermindernde Mitarbeiteranzahl, gepaart mit der nicht wahrgenommenen Wertschätzung, Angst und Unsicherheit vor der Zukunft führen mit der Zeit zum Raubbau an den eigenen Kraftreserven. Der Zustand, sich stetig im Grenzbereich des eigenen Leistungsvermögens oder im „roten“ Bereich zu bewegen, führt zu einer unergiebigem Präsenz am Arbeitsplatz und zum Gefühl der Unentbehrlichkeit aber auch zur Verleugnung der eigenen Bedürfnisse und Gefühle. Solch psychische Verneinung der menschlichen Qualitäten führt zur Abwertung des Gegenübers, was auch als Dehumanisierung bezeichnet wird.

Wenn vor ein paar Jahren nur die Altersgruppe ab 50 Jahren besonders gefährdet zu sein schien, steigt heute die Tendenz der immer jünger werdenden Symptomträger. Immer häufiger sind auch die „Early Career Professionals“, die sich beweisen und reüssieren müssen, betroffen. Die Praxiserfahrungen zeigen, dass jeder vom Burn-out-Syndrom betroffen sein kann. Deshalb ist es aus der Sicht des Unternehmens wichtig, den schleichenden Prozess des Burn-outs bei den Mitarbeitern rechtzeitig zu erkennen. Dies bedeutet einen bewussteren Umgang mit der Führungskultur und dem Firmencredo.

Die soziale Verantwortung des Unternehmens

Aus der Sicht des Unternehmens sollten klare Erfolgskriterien und Kompetenzen erarbeitet werden, welche bei der Mitarbeiterselektion und Beförderung zu berücksichtigen sind. So darf es nicht die Sache des einzelnen Mitarbeiters sein, allein mit Stress und Burn-out Symptomen fertig zu werden. Das Unternehmen muss eine aktivere Rolle in der Erkennung, Prävention und Intervention übernehmen. Das kann Folgendes heissen:

- Neue Anreizsysteme entwickeln (Ferien statt Bonus)
- Erstellen von Kompetenzmodellen und klaren Erfolgskriterien
- Empowerment
- Neue Arbeitszeitmodelle
- Coaching der Mitarbeiter
- Standortbestimmungen und Assessment für einzelne Mitarbeiter
- Nachfolgeplanung

Warnsignale

Eine frühzeitige Erkennung der Warnsignale tragen dazu bei, dass treue, langjährige Mitarbeiter mit grossem Know-how dem Unternehmen ihren persönlichen "Mehrwert" geben können. Kompetenzorientiertes Management, welches die Entfaltung der individuellen, funktionsbezogenen „Stärken“ ermöglicht sei nur als eine Möglichkeit zu erwähnen. Burn-out-Prävention bedeutet für Unternehmen nicht nur ein Element der Personalplanung sondern auch eine imagebildende Massnahme auf dem Bewerbermarkt. Für die betroffenen Mitarbeiter muss es nicht „Ausrangierung“, sondern es kann ein Schritt zu neuem Selbstbewusstsein sein, um fokussierter mit eigenen Energieressourcen und Kompetenzen umzugehen. Und hier ist der konstruktive Dialog zwischen den Sozialpartnern angesagt.

Autor: Harri G. Eriksson, Partner, Challenge Leadership Development
Studium der angewandten Psychologie an der Universität Fribourg mit der Spezialisierung auf Betriebs- und Organisationspsychologie
Über 20-jährige internationale Beratungserfahrung im Bereich Führungsentwicklung. Tätigkeitsschwerpunkte Management Development, Selektion- und Beurteilung von Führungskräften, Management Audits, interkulturelle Assessments und Führungcoaching. Partner in Challenge Leadership Development, Zürich - Nyon