

Speakers Corner: „Struktureller Burnout ist der blinde Fleck von Unternehmen“

Markus Väh über den Umgang mit Burnout

■ Burnout ist ein Phänomen, das in den vergangenen Jahren immer häufiger diskutiert und diagnostiziert wird. Es gibt inzwischen spezialisierte Kliniken, Beratungsstellen und eine breite öffentliche Debatte. Kein Mangel herrscht an Arbeiten, die das betroffene Individuum beleuchten und Ursachen für seinen Zustand erforschen: Ist es eine eigene Störungskategorie? Oder eine Art Depression? Gibt es genetische Faktoren? Es blühen Seminare, Artikel und Bücher zum Thema. Eine ganze Industrie hat sich des Themas angenommen und coacht, berät, veröffentlicht.

Umso verblüffender ist, dass in nahezu allen Debatten der ‚strukturelle Burnout‘, wie ich ihn nenne, vernachlässigt wird. Struktureller Burnout bedeutet, dass Unternehmen Organisations- und Wert-Strukturen schaffen bzw. nicht abstellen, die Burnout teilweise massiv begünstigen. Dieser Umstand ist bisher sogar in gut meinenden Firmen als blinder Fleck zu besichtigen. Man spendiert Mitarbeitern Burnout-Prävention und investiert in ein betriebliches Gesundheitsmanagement – auf Mitarbeiterebene. Burnout jedoch kommt, um es in der Sprache des Fußballs auszudrücken, aus der Tiefe des Raums: aus tradierten Organisations- und Kommunikationsstrukturen, aus Arbeitgeber-Erwartungen hinsichtlich der

Arbeitsleistung, aus dem Verschwimmen zwischen beruflicher und privater Welt und einem tayloristisch-maschinistischem Menschenbild. In diesem Sinne könnte man strukturellen Burnout durchaus als eine Art „fahrlässige Körperverletzung“ des Unternehmens am Mitarbeiter bezeichnen.

Zahllose Klienten schwärmen in zahllose Coaching-Praxen mit angeblichem Burnout. Natürlich kann man am individuellen Perfektionismus arbeiten, am Stress-Management und Ähnlichem, doch in nicht wenigen Fällen bleibt das leider Symptombekämpfung. Auch wenn die Coachs ihren Klienten wieder fit machen, geht es nach der Beratung wieder zurück in die alte Position mit dem alten Druck, den alten Kommunikationsstrukturen und den gleichen Überforderungen. Das ist wie in den sozialpsychiatrischen Tagesstätten: Die Berater können sich ein Bein ausreißen; abends gehen die Kids wieder heim zu ihren Drogenfreunden und der kaputten Familie und nichts ändert sich.

Um Burnout effektiv zu bekämpfen, brauchen wir Ansätze, die auf die Person *und* die kulturellen bzw. strukturellen Aspekte von Unternehmen zielen. Ein Projekt „Cooldown“ wäre also am besten im Bereich der Organisationsentwicklung oder dem Change Management angesiedelt. Das erfor-

dert jedoch ein Umdenken auf Topmanagement-Ebene inklusive der Anerkennung einiger unbequemer Wahrheiten:

► **Multitasking** als selbstverständliche Mitarbeiterkompetenz muss aufgegeben werden. Multitasking ist letztlich der Versuch, Menschen in der Arbeitswelt zu maschinisieren, eine „sich selbst beschleunigende Abwärtsspirale“ (Frank Schirrmacher). Wir sind in eine Manipulations- und Effizienz-Falle gelaufen, aus der wir uns befreien müssen. Nicht nur als arbeitende Individuen, sondern ebenso auf Unternehmens-, ja auf Gesellschaftsebene.

► **Zeitmanagement** muss als Prioritätenmanagement neu gedacht werden. Denn Prioritäten, die wir im Arbeitsalltag setzen, konkurrieren oft mit Prioritäten aus dem Unterbewusstsein, die sich nicht in ein Minuten- und Stunden-Schema pressen lassen. Da wir das zwar fühlen, aber nicht verstehen, stellt sich mit der Zeit eine „erlernte Hilflosigkeit“ (Martin Seligman) ein, mitsamt der zeitlichen Überforderung als wichtigem Baustein des Burnout.

► Unternehmen brauchen im Umgang mit Informationen und Medien **technische Grundfertigkeiten**, die den Anforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht werden. In den letzten zehn Jahren haben neue Medien unsere Kommunikationskultur radikal ver-

 Begünstigen Unternehmensstrukturen den Burnout? Und ist das den Unternehmen tatsächlich nicht bewusst? Diskutieren Sie mit unter www.managerseminare.de/SpeakersCorner.

Schulung, die ankommt.



Diplom-Psychologe **Markus Väth** ist Inhaber der Beratungsfirma Mensch & Chance, Nürnberg. Er arbeitet als Business Coach und Change Manager für mittelständische Unternehmen. Kontakt: office@mensch-chance.de

ändert. Der nächste Schritt des „Echtzeit-Internets“ und der „Augmented Reality“ wird gerade vorbereitet. Der Mensch bzw. sein Gehirn werden davon überrollt. Wir brauchen individuelles Training und strukturelle, unternehmensweite Fähigkeiten im Medienmanagement (zum Beispiel im Umgang mit E-Mail), um den „Information Overload“ (Alvin Toffler) zu bremsen.

► Wir müssen **implizite Werte** von Unternehmen hinsichtlich Arbeitsleistung, Mitarbeiter-Verfügbarkeit und Rollenverständnis hinterfragen und anpassen. Jeder Mitarbeiter, der aufgrund eines übergroßen Verfügbarkeitsanspruches in einer permanenten physischen Alarmstimmung ist, jeder Verhaltenskodex, der unausgesprochen in der Luft hängt („Vor 20 Uhr geht hier keiner nach Hause“), verstärkt das Burnout-Risiko. Daher heißt hier die Devise: bewusst machen, runterbrechen, diskutieren, filtern, neu festlegen.

► Mitarbeiter müssen fähig sein, der **Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatwelt** entgegenzutreten. Blackberry, Home Office, freie Mitarbeiter sind grundsätzlich großartige Dinge. Jedoch geraten Menschen schnell in einen Strudel vermischter Termine, Telefonate, XING-Meldungen etc. Was ist noch beruflich, was schon privat? Wie stoppe ich die virtuelle Entgrenzung meiner Lebens-

verhältnisse? Denn wo keine Grenzen sind, ist der menschliche Geist leicht überfordert.

Fazit: Der strukturelle Burnout ist ein noch weithin unbeachtetes Phänomen. Das mag daran liegen, dass seine Beseitigung nicht an Mitarbeiter oder die ‚Burnout-Industrie‘ delegiert werden kann. Vielmehr ist ein Umdenken des Managements und eine grundlegende Auseinandersetzung des Unternehmens mit sich selbst nötig. Da das anstrengend ist und Angst auslösen kann, ist der blinde Fleck verständlich. Langfristig müssen wir jedoch über die Ursachen und Konsequenzen von strukturellem Burnout sprechen: zuerst im Management, dann unternehmensweit und schließlich in der Gesellschaft. Tun wir das nicht, bleiben die bisherigen Ansätze zwar qualitativ gut, aber Stückwerk. Der wachsenden Zahl der Burnout-Betroffenen und den komplexen Management-Anforderungen unserer modernen Zeit ist so nicht beizukommen.

Markus Väth ■



Die Systeme gestalten – die Menschen befähigen.

Qualifizierung muss wirken. Zunächst beim Mitarbeiter – dann im Unternehmen. Deshalb setzt das Konzept der Ingenics Academy beim Menschen an. Lernen durch Erleben verändert Bewusstsein und Verhalten. Nur so werden nachhaltig Erfolge erzielt. Durch Fachkompetenz und Leidenschaft.

►►► DAS NEUE PROGRAMM

- › Fachkompetenzen in Fabrik- und Logistikplanung sowie Effizienzsteigerung in Produktion und Office.
- › Umfassende Qualifizierungs-Bundles „Transformation to Lean“ und „Projektleiterausgangsgang“.
- › Hoher Praxisbezug und starke Umsetzungsorientierung.
- › Topqualifizierte und hochmotivierte Trainer mit Beratungserfahrung.

inGenics

And Future Works.