



Das Märchen vom jobbedingten Burnout

Vor etwa 20 Jahren wurde das Wörtchen S T R E S S salonfähig. Es galt als angesagt, auf die Frage: „Wie geht’s?“ mit einem leichten Stöhnen und dem Verdrehen der Augen, mit „Puhh, alles ganz schön stressig“ zu antworten.

Das Burnout kämpft noch um diese Gesellschaftsfähigkeit, aber mehr und mehr wird es zur „Berufskrankheit Nr. 1“ hochstilisiert. Mit Burnout kann man so schön und so unverbindlich allgemein seine Unzufriedenheit umschreiben. Und als „Schuldige“ werden die anderen ausgemacht. Als Hauptgrund wird die hohe Arbeitsverdichtung und –geschwindigkeit im Job genannt.

Wen wundert es, dass sich arbeitnehmerfreundliche Unternehmen die Burnout-Prävention einiges kosten lassen. Sie investieren in Gesundheitschecks, betreiben gesundheitliche Aufklärung, bieten innerbetrieblich Sport oder Massagen an oder ermöglichen Mitarbeitern, eine Auszeit (Sabbatical) zu nehmen.

Dabei streiten sich die Experten bis heute darüber, woher Burnout wirklich kommt. Gibt es doch unzählige Beispiele, dass besonders stark eingespannte Menschen dieses Syndrom nicht kennen und andere, die einen scheinbar ruhigen Job haben, darüber klagen. Weiter gilt es mittlerweile als erwiesen, dass Ruhe- oder Auszeiten nicht wirklich helfen, da die „Rückkehrer“ schon nach kurzer Zeit wieder in den gleichen Zustand fallen.

Mein Eindruck, den ich in vielen Coachingsitzungen gewonnen habe, ist: Burnout hat etwas mit unserer Persönlichkeit, mit unserem Wertverständnis und unserer daraus resultierenden Einstellung zur Umwelt zu tun. Viele Menschen suchen Spaß, empfinden darin aber keine Freude, kein Glück. Andere wiederum leisten Großes und sind dennoch unzufrieden. Erfolge werden nicht mehr „gefeiert“, sondern abgehakt. Dort wo Exzellenzen ihre Kür als Pflicht verstehen, wird die Lust an Leistung zum Muss und damit sehr schnell zum Frust.

Und jetzt beginnt ein Teufelskreis. Durch ein „mehr desselben“ versuchen jene, am eigenen Defizit orientierten Menschen, immer schneller, höher und weiter zu springen. Erfolge werden als einmalig und endlich erlebt. Das, was gestern noch besonders war, muss heute übertroffen werden. Sie wollen es, ja sie müssen es sich und anderen, fast schon zwanghaft, beweisen.

In meinen Führungskräfte-seminaren zieht sich das Wörtchen WERT wie ein roter Faden hindurch. Was sind meine Werte? Was sind die Werte des Unternehmens? Wie erfahre ich Wertschätzung? Wie kann ich sie schenken? Hierbei erkenne ich das Dilemma, in dem ich die eigentliche Ursache für Burnout zu erkennen glaube.

Burnoutgefährdete Menschen haben meist hohe Werte, wie Erfolg, Bescheidenheit, Gesundheit, Ehrlichkeit, Zusammenhalt, Freunde haben, Toleranz, Ehrgeiz, Liebe oder auch Partnerschaft. Sie können diese jedoch im (Unternehmens-)Alltag nicht leben. Vielfach stehen sie sogar im konträr zueinander. Zwar haben viele Unternehmen ihre Werte hochglänzend aufgeschrieben. Doch sie bleiben vielfach ein Papiertiger. Auch jene, die gelebt werden, passen nicht zusammen, wie Leistungsdruck und Kreativität, Qualität und Schnelligkeit, Transparenz und Verschwiegenheit, Kooperation und Wettbewerb.

Menschen, die über einen längeren Zeitraum in solchen Wertedilemmata leben, auch wenn sie ihnen nicht immer bewusst sind, durchleben hohe psychische Belastungen, denen sie irgendwann nicht mehr gewachsen sind. Sie werden müde und das nennen wir dann „ausgebrannt“.



Ein Lösungsversuch

Über die eigenen Werte zu sprechen, fällt vielen Menschen schwer. Mehr noch: Sie haben oft nicht die Kraft, diese konsequent zu leben. Sie müssten ja sonst Entscheidungen treffen. Wenn mein Wert „Familie“ als besonders wichtig verinnerlicht ist, müsste ich den Arbeitgeber verlassen, der familienfeindliche Präsenzzeiten durch Meetings in den Abendstunden von mir verlangt. Wenn ich mit Geradlinigkeit und Ehrlichkeit durchs Leben gehen möchte, ich aber permanent belogen und für meine Ehrlichkeit im Job „bestraft“ werde, muss ich entweder die Konsequenzen ziehen oder diese Werte abwählen.

Da viele jedoch zu schwach sind, aus Angst den Arbeitsplatz zu verlieren oder aus der Projektion, dass es in anderen Unternehmen ähnlich zugeht, bleiben sie an ihrem Arbeitsplatz kleben und verkümmern dabei. Sie definieren ihre Wertigkeit aus der Leistung, die oft keine Wertschätzung erfährt.

Menschen hingegen, mit einer hohen Persönlichkeitskompetenz, können mit Wertekonflikten umgehen. Sie sind selbstbestimmt, können eigenverantwortlich abwägen und wichten. Sie ziehen ihre Freude aus ihrer eigenen Mitte und sind nicht abhängig vom Lob anderer. Sie definieren ihre Wertigkeit aus ihrem Sein.

Der Erfolgsschlüssel, um aus der Gefahrenzone des Burnout herauszukommen, liegt in der Wahrnehmung eigener Handlungsoptionen und Entscheidungsmöglichkeiten. Er liegt in der Auseinandersetzung der eigenen Bedürfnisse, die sich aus den individuellen Grundwerten ergeben. Wer für sich erkennen kann, welche Bedürfnisse ihm wirklich wichtig sind, kann (Veränderungs-)Wünsche formulieren und Maßnahmen ergreifen, die ihn aus der Gespaltenheit herausführen.

Ein weiterer Schlüssel ist die Abwechslung durch verschiedene Rollen. Wir sind nicht nur arbeitende Menschen. Wir haben auch familiäre Rollen. Rollen im Freundeskreis, in der Freizeit oder dann, wenn wir unseren Hobbys nachgehen. Frauen leiden unter der Doppelbelastung, weil ihnen der Partner „auf Augenhöhe“ fehlt. Sie fühlen sich für vieles verantwortlich, machen es alleine, weil es ja sonst niemand tut. Viele Männer hingegen haben ihre Rolle verloren und empfinden darin ihren Wertverlust.

Helfen kann nur das offene, lösungsorientierte Gespräch.

In den Firmen muss über Wertedilemmata, die es immer geben wird, offen gesprochen werden. Es muss das ernsthafte Bemühen zu spüren sein, die Grundwerte des Unternehmens, die meist edel sind, im Alltag zu leben. Mit aller Konsequenz!

Und im Privaten hilft es den Partnern, sich regelmäßig eine Auszeit zu nehmen, um über das jeweilige Rollenverständnis, über eigene Bedürfnisse und Wünsche oder Freiräume mit dem anderen zu sprechen.

Je offener über Wunsch und Wirklichkeit, über Wollen und Handeln, über Sein und Haben gesprochen wird, je weniger Burnout werden wir zu verzeichnen haben. Allein schon der Wert des Gesprächs führt zur Aufwertung der Personen.

Sprechen Sie uns an, wenn Sie diese Gedanken auf Ihre Organisation übertragen wollen.

[Reinhold Hartmann](#)

<http://www.ccsf.de>