

BURN-OUT – Vortragsskript – Frühjahr 2014

Im April 2013 habe ich mir von der Donau-Universität in Krems meine Abschlusszeugnisse abgeholt, nachdem ich mit November 2008 mit der akademischen Ausbildung „Supervision & Coaching“ begonnen hatte. Schon vor meinem ersten Ausbildungsmodul in Krems wusste ich den Titel meiner zu schreibenden Abschlussarbeit, „Wie wirkt Supervision bei der Rückkehr in den Arbeitsbereich nach Burn-out Krisen“. Diesem Thema habe ich mich nach der kommissionellen Prüfung über mein theoretisches Wissen im November 2011 auch intensiv gewidmet, beim Verfassen der wissenschaftlichen Arbeit war mir die Verschränkung mit der Praxis überaus wichtig. Erkenntnisse habe ich dabei vor allem auch aus den von mir geführten qualitativen Interviews gewonnen, mit Burn-out Betroffenen, mit Leitenden MitarbeiterInnen aus Unternehmen und mit SupervisorInnen, welche aus dem Krankenstand zurückkehrende MitarbeiterInnen im Rahmen von Wiedereingliederungsprozessen an den früheren Arbeitsplatz begleitet haben.

Gleichzeitig hatte ich auch bei meinem Arbeitgeber assista Soziale Dienste GmbH. In Altenhof am Hausruck, wo ich als Leiter des Personalwesens beschäftigt bin, selbst die Möglichkeit ein innerbetriebliches prophylaktisches Gesundheitsprojekt und ein Wiedereingliederungsprojekt nach Langzeitkrankenständen zu leiten. Eine vom Zeitpunkt her absolut passende Ergänzung zu meiner akademischen Ausbildung und Abschlussarbeit.

Und nachdem ich bereits seit 2005 regelmäßig Vorträge und Workshops zum Thema „Burn-out“ halte und dabei in 9 Jahren um die 60 Veranstaltungen zusammengekommen sind, habe ich mir nun überlegt, was ich denn im Laufe dieser 9 Jahre an Veränderungen im gesellschaftspolitischen Diskurs zu diesem Thema wahr genommen habe. Und das deckt eine riesige Bandbreite ab:

So erlebe ich, dass sich Unternehmen oftmals auf den Standpunkt zurückziehen, eine Burn-out Krise entsteht bei ihren MitarbeiterInnen primär dadurch, weil sich diese in ihrer Freizeit Probleme aufhalsen, die ihnen dann über den Kopf wachsen und sie dann durch ihr „Unvermögen im Privatleben“ arbeitsunfähig werden. Absolut praktisch dieser Zugang. Denn: Wenn die Verantwortung so klar und ausschließlich an den nicht-adäquaten persönlichen Lebensstil und an gegebene Fehlleistungen in der Organisation des Privatlebens delegiert wird, braucht sich ein Unternehmen nicht mit dem Hinterfragen von internen Prozessabläufen und Strukturen beschäftigen.

Natürlich begegnet hier mir oft eine Mischform, oft es ist es die Summe der einzelnen Teile: „Arbeit“ ist alles, nicht nur jene, die im Beruf erbracht wird! Und wenn ich mir z. B. die Lebenssituation einer Alleinerzieherin mit Kindern ansehe, die es möglicherweise auch schwer hat, finanziell über die Runden zu kommen, ist hier durchaus eine „Burn-Out“ Anfälligkeit gegeben.

Ich nehme auch einen inflationären Gebrauch des Begriffes „Burn-out“ wahr und damit den konkreten Wunsch einer Abklärung: „Wann ist ein „Burn-out“ wirklich ein „Burn-out“? Einmal einen schlechten Tag zu haben, wo absolut nichts gelingt, wo vieles schief läuft, wo nichts planmäßig funktioniert etc. ist für mich noch Normalität und hat mit Burn-out nichts zu tun. Doch muss „Burn-out“ inzwischen oftmals für „alles und jedes“ herhalten! So ist mir immer wieder berichtet worden, dass sich MitarbeiterInnen durchaus mit Worten wie „Ich gehe jetzt ins Burn-out“ bei ihren Unternehmen in einen Krankenstand verabschieden ... beinahe so wie: „Ich gehe

jetzt in den Urlaub“. Und wenn dann im Vorfeld bislang noch keinerlei Auffälligkeiten im Verhalten der MitarbeiterInnen wahrgenommen wurden, sind solche Sprüche meines Erachtens meist nicht (sehr) ernst zu nehmen.

Denn hinter einer tatsächlichen „Burn-out-Krise“ verbirgt sich im Regelfall eine klinische Störung – im fortgeschrittenen Stadium ist es eine Erschöpfungsdepression! Wird alles gleich zu „Burn-out“ hochstilisiert, diskriminiert das Personen mit tatsächlichen „Burn-out-Krisen“, die - je nach erreichtem Stadium - möglicherweise gar nicht mehr die Wahl zwischen Weiterarbeiten und Krankenstand haben! Klar ist, es geht beim Thema „Burn-out“ immer wieder um Grenzziehung, um die Notwendigkeit, auch „NEIN“ sagen zu können.

Und auch auf der Zeitschiene hat eine Burn-out Krise eine längere Entwicklung und entsteht nicht abrupt von einem Tag auf den anderen – hier wäre mindestens von einem halben Jahr zu sprechen.

Bei meinen Vorträgen versuche ich, dem entsprechend Rechnung zu tragen und beginne oft mit dem Einstieg, „von was reden wir heute nicht, wenn wir von „Burn-out“ reden“ (in Anlehnung an die unbedingt notwendige Abgrenzung laut Erich Gamsjäger, der bereits 1994 eine empirische Studie über Burn-out erstellt hat):

Als ersten Punkt nennt er dabei eine zeitlich begrenzte Phase starker Belastung und er führt aus: Fühlt sich jemand infolge intensiver Arbeit erschöpft und ausgelaugt, kann es sich zunächst um eine völlig normale, gesunde Müdigkeit handeln. Als Beispiel sei hier eine besondere Projektarbeit erwähnt: Eine solche Zusatzaufgabe bedarf neben dem Alltagsbetrieb zusätzlichen Aufwands. Kommt dabei ein Gefühl der Erschöpfung auf, hat das (noch) nichts mit „Burn-out“ zu tun.

Der zweiten Punkt zählt er eine persönliche Krise oder Krisensituation auf: Erschöpfung und Verzweiflung kann einen Menschen auch dann treffen, wenn dieser sich in einer persönlichen Krise befindet, wie zum Beispiel durch den Verlust eines geliebten Menschen in Folge Trennung oder Tod. Dabei handelt es sich jedoch meist um Krisensituationen, die – auch wenn noch so schmerzhaft – mit Geduld und Ruhe überwunden werden können. Auch hier handelt es sich (noch) nicht um „Burn-out“.

Und als letzten und dritten Punkt beschreibt er das Jammern: Oft haben Menschen ein ausgesprochenes ausgeprägtes Anerkennungsbedürfnis. Bekommen diese nicht genug Aufmerksamkeit, kommt es oft vor, dass sie zu Jammern und Klagen beginnen, wie schwer nicht alles ist und wie ausgebrannt sie sind. Dieser Zustand sollte keinesfalls mit „Burn-out“ verwechselt werden. Im Gegenteil – solche Menschen tragen immens zu Verwirrung um die Begrifflichkeit „Burn-out“ bei. Personen, die tatsächlich von „Burn-out“ betroffen sind, wollen diese Tatsache in der Regel nicht anerkennen, ja verleugnen sie sogar – wie durch die Wissenschaft belegt – und wollen keinesfalls damit bei Mitmenschen Bedauern erwecken!

In den von mir geführten Interviews wurde mir von meinen InterviewpartnerInnen berichtet, dass an ihren Arbeitsplätzen im KollegInnenkreis die Einnahme von Psychopharmaka – um den beruflichen Alltag ertragen und bestehen zu können – im Zunehmen begriffen ist und damit schon langsam an Normalität gewinnt! Diese Aussagen decken sich auch mit einer statistischen Zahl – 2009 nahmen 15 % der ÖsterreicherInnen regelmäßig Psychopharmaka, zehn Jahre zuvor waren es noch 8 %. Ich frage mich da schon ernsthaft, muss denn eine gesunde Wirtschaft tatsächlich kranke MitarbeiterInnen erzeugen?

Die Steigerung der Produktivität in Deutschland von 1991 bis 2011 betrug eindrucksvolle 35,9 %. Und hinter diesen Zahlen stehen Menschen, für die sich im beruflichen Alltag während dieser Zeit viel verändert hat, die da auch finanziell wohl kaum von diesen eindrucksvollen Wirtschaftszahlen profitiert haben, möglicherweise haben sie da auch noch gesundheitliche Schäden erlitten.

Einen sehr eindrucksvollen Einblick in die Arbeitswelt von heute gibt Theresia Volk in ihrem Buch „Unternehmen Wahnsinn“, welches 2011 erschienen ist. Ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Wahrnehmungen hat sie als Management- und Organisationsberaterin und langjährige Führungskraft in Industrie- und Beratungsunternehmen gemacht – sie ist auch Stellvertretende Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Lehrtrainerin für Organisationsentwicklung.

Sie fasst zusammen: Leistungsträger haben den steigenden Effizienzdruck zunächst begrüßt, sie versprochen sich dadurch eine größere Leistungsgerechtigkeit. Mit ihrem Einsatz ist der Effizienzdruck weiter gestiegen, dass nunmehr auch sie – weil sie oftmals überfordert sind – selbst auf der Strecke bleiben.

Nach ihren Beobachtungen führt Effizienzdruck zu einem Verlust an Kreativität. Kreativität braucht Raum und kann sich nur in Zeiten und Räumen entfalten, die vom Effizienzdruck entlastet sind. Statt Kreativität wird nun Standardisierung begünstigt.

Oftmals werden Veränderungsprozesse abgebrochen und durch neue Veränderungsprozesse ersetzt, ohne dass man die Ergebnisse eines Prozesses abwartet. Diese Überlagerung von Veränderungsprozessen ist die Folge eines Karrieremechanismus: Wer über Veränderungsideen verfügt, steigt auf und muss seinen Aufstieg mit neuen Veränderungsideen rechtfertigen. Der permanente Zwang, sich innovativ zu zeigen, geht zunehmend mehr und mehr auf Kosten der Arbeits- und Leistungsqualität.

Um die Qualität von Arbeitsleistungen zu sichern und zu steigern, werden zunehmend zeitaufwändige Dokumentations- und Evaluationspflichten eingeführt. Die Verwaltungsarbeit in Organisationen werden damit unverhältnismäßig vermehrt, was viel Zeit kostet, was auf Kosten der Zeit für die tatsächliche Arbeitsleistung geht. Genau das nehme auch ich beruflich wahr, gerade im Sozialbereich nimmt die Dokumentation einer gerade verrichteten Tätigkeit häufig mehr Zeit in Anspruch als die vorgenommene Tätigkeit selbst.

Es gibt neue Formen der Steuerung von Arbeit, die von einem rigiden System von Vorgaben und Kontrollen immer mehr zu einer reinen Ergebnissteuerung übergehen, der die persönliche Arbeitsleistung wenig bedeutet. Auch hier kann ich auf eigene Erfahrungen verweisen, seit 17 Jahren bin ich ehrenamtlich als Sachwalter tätig und erlebe, dass sich in diesem Bereich in dieser Zeit sehr viel verändert hat: Hauptberufliche Sachwalter haben heute doppelt so viele Sachwalterschaften abzuwickeln als seinerzeit zu Beginn meiner Tätigkeit. Zufriedenstellend erledigt ein Sachwalter seine Tätigkeit dann, wenn die Aktenführung lückenlos und perfekt ist. Das Problem dabei: Für die tatsächliche Arbeit mit den KlientInnen steht kaum mehr Arbeitszeit zur Verfügung und „Beziehungsarbeit“, die früher im Zentrum der Tätigkeit stand, ist nun nicht mehr möglich.

Vormals eindeutig definierte Arbeitsaufgaben werden diffuser, und DienstnehmerInnen sind heute mehr als früher für vielerlei Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz selbst verantwortlich. Die einst getrennten Sphären von Arbeit und Leben verschwimmen. Damit ergibt sich eine Veränderung der Beruflichkeit: DienstnehmerInnen werden zu UnternehmerInnen ihrer eigenen Arbeitskraft. Sie müssen sich selbst organisieren, vermehrt wirtschaftlich Verantwortung tragen und dabei ihr eigenes Handeln sowie die Entwicklung und Vermarktung ihrer Fähigkeiten selbst kontrollieren.

Das birgt Chancen und Risiken (je nach Branche, individuellen Ressourcen) und hat langfristige Auswirkungen auf die Erwerbsorientierung. Aber: Die rein auf kurzfristige Ziele orientierte Arbeitsorganisation hat neben wenigen GewinnerInnen vor allem DienstnehmerInnen, die in Gefahr stehen, den Anschluss zu verlieren und zu den Modernisierungsverlierern zu gehören.

Die Arbeits-/Anforderungsintensität hat in den meisten Organisationen deutlich zugenommen: Arbeitsprozesse werden verdichtet und beschleunigt, Nischen beseitigt. Möglicherweise ist für manche DienstnehmerInnen diese Intensivierung eine Quelle der Arbeitsmotivation, für die meisten stellt sie eine Quelle von Belastungen dar, die sie über kurz oder lang nicht mehr bewältigen.

Bei der betrieblichen Erwartung an die DienstnehmerInnen, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen, stehen die physische und vor allem die psychische Gesundheit auf dem Spiel, besonders dann, wenn Tätigkeiten zu leisten sind, für die keine entlastenden Routinen zur Verfügung stehen. Die steigende Arbeits- und Anforderungsintensität macht krank oder führt zu einer inneren Kündigung, die aber sicherlich nicht der Gesunderhaltung dient.

Theresia Volk führt weiter aus, dass auch Leistungsträger lernen müssen, ihren Arbeitseinsatz aus Gründen eines psychosomatischen Selbstschutzes zu dosieren. Das schließt ein, ihr Selbstwertgefühl nicht an die Karriere zu binden! Vielmehr ist Enttäuschungsprophylaxe angesagt: Denn keineswegs werden alle erforderlichen Anstrengungen, „gute Arbeit“ zu leisten, zwangsläufig durch Aufstieg oder auch nur Kündigungsschutz belohnt!

Mythos Leistungsverdichtung: In einer bestimmten Zeit wird von weniger Leuten mehr geleistet: Haben vorher zwei Personen drei Stunden lang eine Leistung erbracht, macht das sechs Leistungsstunden. Nach der Umorganisation erbringt eine Person zwei Stunden diese Leistung. Das bedeutet eine Leistungstilgung von vier Stunden. Diese Leistung steht nun nicht mehr zur Verfügung. Es geht also nicht um eine Leistungsverdichtung, sondern um eine Anforderungsverdichtung (mehr Tempo, weniger Personal, mehr Unübersichtlichkeit, mehr Druck). Ob mit dieser Anforderungsverdichtung mehr Leistung erbracht wird (Wunschvorstellung), bleibt offen ... Relevant ist es, Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Was Leistungsverdichtung heißt, müsste also Erfolgsverdichtung heißen.

Während immer mehr Leistungsverdichtung gefordert wird, erlebt der Einzelne, dass er immer weniger wirksam werden kann, also immer weniger leistet ... und der Erfolg ist kurzweilig. Was gestern war, ist schon wieder endgültig vorbei! Die Frage ist, wie sich der Erfolg bei zukünftigen Projekten einstellt, ist man diesen gewachsen? Man ist immer gefordert, und frühere Erfolge sind Vergangenheit und zählen nicht mehr!

In der Stressforschung ist bekannt: Mangelnde bzw. keine Anerkennung am Arbeitsplatz bedeutet, man wird sozial nicht wahrgenommen! Und wenn das trotz maximaler Anstrengung nicht passiert, „der Einsatz keine Würdigung erfährt“ (Geray, 2010), dann macht das mit den Betroffenen sehr wohl etwas! Und für eine „normale“ solide Arbeitsleistung, gibt es schon lange keine wirkliche Wertschätzung mehr. Es sind bestenfalls die außerordentlichen Leistungen, die da mal kurze Erwähnung finden.

Eine Supervisorin hat mir bei einem Erfahrungsaustausch gesagt, sie fragt bei Burn-out KlientInnen immer, ob es im Betrieb erlaubt ist, Fehler zu machen. Für sie ist das eine ganz zentrale Frage, die meist vieles über das Arbeitsklima, die Atmosphäre etc., vorwegnimmt. Ihre zweite Frage betrifft dann in der Regel den Umgang mit Personaleratz und geregelten Vertretungen im Fall von Krankenständen, Urlauben und anderen Abwesenheiten.

Dass Arbeit uns Gesundheit im Konflikt liegen, beschreiben Kratzer, Dunkel und Menz 2011 wie folgt: Es ist nicht die Arbeit an sich, die krank macht – keine Arbeit kann ja auch krank machen. Es sind also vielmehr die Bedingungen, unter den gearbeitet wird, wie Arbeit gestaltet, organisiert und reguliert wird. Mit dem Mehr an Spielräumen, Entscheidungen, Flexibilitäten, flachen Hierarchien und Selbstorganisation sowie schlanken Strukturen ist offensichtlich die Arbeitswelt nicht besser geworden. Wenn also von der „erschöpften Arbeitswelt“ (Badura/Steinke 2011) die Rede ist, dann stimmt etwas nicht in der neuen Arbeitswelt.

Viele Beschäftigte arbeiten immer mehr und werden dennoch nicht fertig. Das macht sie unzufrieden und unglücklich und häufig auch krank. Und oft fehlt dazu auch die schlüssige Erklärung, was denn nicht passt. Grund dafür sind die Rahmenbedingungen, auch die Vorgesetzten, aber irgendwie ist man auch selber mit Schuld oder eben nicht so fähig, wie man es sein sollte! Offensichtlich nicht gut genug organisiert – sonst wäre ja alles zu schaffen – und dann möglicherweise auch nicht effizient genug, um auch noch für die eigene Gesundheit etwas zu tun! Da bleibt wohl nur eine Möglichkeit: Immer mehr arbeiten, immer intensiver dabei werden, einfach den Turbo einschalten – denn irgendwie muss es ja gehen! Der Raubbau an den eigenen Ressourcen wird ja nicht sofort verspürt.

Oder doch als Alternative – der Zeitgeist ist ja bekannt – den Rückzug antreten, alles nicht so ernst nehmen, Grenzen setzen und sich im „Nein-Sagen“ üben? Beides ist möglich und beides hat seinen Preis.

Mit der ersten Variante wird man beruflich besser aussteigen, geht dabei aber privat wie gesundheitlich ein großes Risiko ein. Mit der Entscheidung für die zweite Variante, mit der man sich bewusst vor beruflicher Überlastung und deren negativen Folgen schützen kann, entzieht man sich wohl trotzdem nicht dem Druck der Anforderungen. Dazu kommt dann, dass man mit den Arbeitsergebnissen unzufrieden ist, das Klima mit den KollegInnen wird dabei kaum verbessern, die Vorgesetzten sind unzufrieden.

In dieser Zwickmühle stecken heutzutage viele. Die Organisation und die Steuerung von Arbeit haben sich in vielen Unternehmen stark verändert. Primär geht es heute

darum, „was der Markt verlangt“ – und erst danach, was das Unternehmen und die Beschäftigten tatsächlich leisten können. Leistungserwartung und Leistungsfähigkeit treten systematisch auseinander, prinzipiell „maßlose“ (Markt)anforderungen treffen auf natürlich begrenzte Ressourcen, Arbeit und Gesundheit geraten in Konflikt. Und die DienstnehmerInnen: Für sie scheint es nur die Wahl zwischen Raubbau und Rückzug zu geben.

Leistungsfähigkeit und Energiereserven erschöpfen sich Immer wieder ist von Burn-out Betroffenen zu hören, dass sie nicht damit gerechnet hätten, dass bei ihnen plötzlich gar nichts mehr geht. Die Erfahrung der eigenen Begrenztheit, dass der Körper nicht mehr in der Lage ist aufzustehen, dass der Gang zum Lebensmitteleinkauf bereits alle zur Verfügung stehenden Leistungsreserven eines Tages aufgebraucht hat, fühlt sich beängstigend an. Der Körper gehorcht nicht mehr und dieser Schwäche ist man hilflos ausgeliefert. Erschöpfungsdepression und körperlicher Zusammenbruch charakterisieren den tiefsten Punkt einer Burn-out Krise.

Das arbeitsmedizinische Modell von Graf 1961 und Schlick 20120 über den Zusammenhang von Energieeinsatz und Leistungsfähigkeit lässt verstehen, wie lange anhaltender Stress in schleichendes Verausgaben führt. Es wird davon ausgegangen dass jede Frau und jeder Mann ein Spektrum von 0 – 100 % Leistungsfähigkeit hat. Je nachdem wie viel wir von unserer Leistungsfähigkeit einsetzen, soviel Energie, Kraft und Willen brauchen wir, um uns zu mobilisieren.

0-15 % unserer Leistungsfähigkeit sind unwillentlich aktiviert. Darunter fällt alles, was unser Körper von selber macht, wie beispielsweise atmen, verdauen, essen aufnehmen, der Betrieb unserer Körperfunktionen. Das alles passiert automatisch, ohne dass wir etwas dazu tun müssen.

Im Bereich von 15 – 70 % kennzeichnet wiederum der Bereich von 40 – 70 % die Zone der optimalen Leistungsbereitschaft. Hier sind Wille und Motivation nötig, um Energie zu mobilisieren, mit der wir unsere Tätigkeiten angehen. Das tatsächliche Leistungsausmaß ist von Person zu Person verschieden und hängt von Einflussfaktoren wie Disposition, Gesundheitsgewohnheiten, Verhaltensmustern etc. ab. Wenn wir unseren Alltag so leben, dass wir innerhalb dieses Leistungsbereiches bleiben, gibt es über den alltäglichen Wechsel von Wach- und Schlafrythmus hinaus keine Ermüdung. Unsere Energiereserven erneuern sich im Wechsel von Anspannung und Entspannung von selber.

Wenn es darum geht, Verausgabungsprozesse zu verstehen, ist der Bereich von 70 – 85 % unserer Gesamtleistungsfähigkeit der Spannendste. In diesem Bereich geht es um die Bewältigung von Extra-Herausforderungen, um den Umgang mit besonderen Belastungen, besonders energieintensiven Projekten etc. Extra-Herausforderungen benötigen einen Extra-Leistungseinsatz und verbrauchen auch Extra-Energiereserven. D. h. wir können mit Willen und Anstrengung zusätzliche Reserven mobilisieren. Dabei zapfen wir Energiereserven an, die wir für Notfälle haben. Zu Beginn ist das immer mit einem Adrenalinschub und einem guten Gefühl der Leistungsfähigkeit verbunden. Die Gefahr liegt darin, zu übersehen, dass wir zum Ausgleich intensivere Entspannungsphasen brauchen. Schrauben wir unser Leistungsideal in den Bereich der Einsatzreserven hoch, leben wir von unseren Leistungsreserven. Die Folge ist eine schleichende Entwicklung chronischer

Stresssymptome. Erste Anzeichen sind körperliche Erschöpfungs- und Verspannungszustände, die ein Frühwarnzeichen von Burn-out darstellen.

Noch höhere Leistungen im Bereich von 85 – 100 % sind zwar für begrenzte Zeit möglich, können jedoch wegen der Gefährdung der Gesundheit nur unter akuter Bedrohung der personellen Existenz (Todesangst) mobilisiert werden, es sei denn, die Mobilisationsschwelle wird durch pharmazeutische Manipulation, wie es das Doping darstellt, aufgehoben.

In einem Interview mit der Zeitschrift „Psychologie Heute“ beschrieb Isabella Heuser, Psychologin und Psychiaterin und Leiterin der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Charité, Campus Benjamin Franklin, Berlin, das Ihrer Wahrnehmung nach die Leistungsgesellschaft die Diagnose „Depression“ unbedingt vermeiden will und diese Erkrankung bewusst in „Burn-out umetikettiert“. Konkret benennt sie, dass in ihrer Klinik hier mit den gleichen Medikamenten therapiert wird und sie Burn-out als arbeitsbezogene Depression erlebt. Auch von meiner Wahrnehmung und Erfahrung ist ein massiver Überlastungsprozess ohne „Depression“ ziemlich unwahrscheinlich!

Spannend war auch die Erkenntnis, dass die von mir interviewten „Burn-out Betroffenen“ unabhängig voneinander berichteten, dass sie während ihres Langzeitkrankenstandes einen besonders kritischen Moment erlebten: Nämlich jenen, an dem sich der Dienstgeber bei ihnen telefonisch meldete, um nachzufragen, wie lange denn der Krankenstand in etwa noch dauern würde ... dieser Wunsch nach Planbarkeit des Dienstgebers ist ja durchaus verständlich. Aber: Er ließ die „Burn-out Betroffenen“ in ein „Loch“ fallen, emotional – so wurde beschrieben – ließ sie diese Kontaktaufnahme – nach ihren ersten mühsamen Schritten in Richtung Normalität – wieder an den Beginn ihres „Burn-out Prozesses“ zurückfallen! In wenigen Minuten wurde so ein bereits langsam einsetzender Genesungsprozess wieder zunichte gemacht und wertvolle Zeit entwertet!

Als Personalist in einem Unternehmen des privaten Sozialbereiches habe ich ja viel mit arbeitsrechtlichen Gesetzen zu tun. Und auch hier hat sich eine gravierende Erkenntnis für mich eingestellt: Ein unselbständiger Arbeitnehmer ist zu einer auf Zeit abgestellten Arbeitsleistung, nicht aber zur Erbringung eines bestimmten Erfolges seiner Arbeitsleistung verpflichtet! Er schuldet eine Arbeitsleistung, aber keinen bestimmten Arbeitserfolg – spricht: „er schuldet ein Bemühen“ (OGH 9 Ob A 77/91, Infas 1992/A 6 u. 8 Ob A 240/95, Infas 1996/A 31). Wenn ich mir aber nun die Realität der Arbeitswelt zu Gemüte führe, nehme ich wahr: Das entspricht schon lange nicht mehr der gelebten Wirklichkeit am Arbeitsplatz. Selbstverständlich erwartet der Arbeitgeber einen Erfolg vom Wirken seines Arbeitnehmers! Das Bemühen alleine reicht heute wohl kaum noch aus – die Erwartungen zielen sehr wohl auf den Erfolg! Und nur diesen! Und dieser Erfolg soll dauerhaft geliefert werden: selbst wenn man 10 Projekte perfekt abgeschlossen hat, und das nächstfolgende Projekt läuft nicht ganz wie geplant, wird man sofort in Frage gestellt ... In der Arbeitswelt von heute steht der Arbeitnehmer (tendenziell) permanent unter Bewährung und unter dem Zwang, sich fortlaufend täglich aufs Neue beweisen zu müssen!

Burn-Out ist eindeutig eine Reaktion auf veränderte Arbeitsbedingungen. „Engagiere Dich mit Haut und Haar“ – ist die heutige Grundregel für Erfolg! In den meisten Tätigkeiten ist die ganze Person gefordert, daher entgrenzt sich Arbeit auch immer

ins Private! Die Autoren Günter Voss und Cornelia Weiss bezeichnen Burn-Out als „Leiterkrankung des subjektivierte[n] Kapitalismus“.

Denn: Burn-Out entsteht oft aus dem Missverhältnis, dass eine Person sich komplett engagiert, die Arbeitgeber aber nicht wirklich an der Person selbst interessiert sind, sondern lediglich daran, den Mehrwert des persönlichen Engagements abzuschöpfen, ohne wirklich Anerkennung zu gewähren oder Sinnangebote zu schaffen. Und so liegen Selbstverwirklichung und Selbstüberforderung ganz nahe beieinander – und die Rede von der Selbstverwirklichung enthält auch einen Selbstbetrug! Es geht dabei ja um eine Standard-Selbstverwirklichung, die ins vorgegebene Konzept passt – aber natürlich keineswegs um eine „freie Selbstverwirklichung“.

Und ein Hoffnungsschimmer meinerseits: Burn-Out hat aber auch ein „innovatives Potenzial“. Der ausgebrannte, erschöpfte Mensch ist ein Pionier auf dem Weg in ein verändertes Denken, das mehr auf Ressourcen achtet. Und damit könnte es ein möglicher Vorbote eines neuen „Nachhaltigkeitskapitalismus“ sein.

Stark in die Medien geriet Landesrat Rudi Anschöber im Herbst 2012 als er seine „Burn-out-Krise“ publik machte und Vorneherein seine Auszeit von drei Monaten feststand. Über diesen zeitlichen Parameter, den er damit auch – unbeabsichtigt - vorgegeben hat, bin ich persönlich nicht glücklich, denn „Burn-out“ ist ein sehr individueller Prozess, der sich nicht mit anderen „Burn-out-Krisen“ vergleichen lässt. Wir Menschen sind Individuen – Gott sei Dank! - und die Belastungsgrenzen sind daher auch völlig unterschiedlich. Vergleiche sind daher unangebracht und der Sache überhaupt nicht dienlich.

„Burn-out“ kurbelt aber auch die Wirtschaft an: Ein neuer riesiger, beinahe unüberschaubarer Markt hat sich aufgetan: Seminare, Workshops, Ausbildungen etc. werden angeboten, um Unternehmen und Arbeitnehmern die Hintergründe des Entstehens von „Burn-out-Prozessen“ näher zu bringen. Unüberschaubar bezeichne ich den Markt deshalb, weil sich da zum Teil natürlich auch Anbieter von Fortbildungsveranstaltungen befinden, die bis vor kurzem oder auch parallel dazu auch Weiterbildungen zum weiteren Ausbau von Leistungs- und Effizienzsteigerungen etc. anbieten und eben jetzt ein neues Geschäft mit „Burn-out“ wittern. Ich wünsche mir, dass am Thema „Burn-out“ Interessierte hier sorgfältig die „Spreu vom Weizen“ trennen, denn ich denke, bei diesem ernsthaften Thema darf die „Luftthoheit“ nicht an die „Gewinnmaximierer“ weiter gegeben werden. Es geht hier um eine grundsätzliche Lebens- und Werterhaltung, und um eine „neue Kultur der Arbeit“ und diese ist bei diesen Anbietern sicherlich nicht zu finden! „Wo Geld zum Ziel wird, gewinnt es die Kraft, alle anderen Werte als Mittel für sich herabzudrücken“, so der Begründer der deutschen Soziologie, Georg Simmel, in seinem Traktat „Philosophie des Geldes“. Wo Geld zum absoluten Gut wird, kommt es zu „pathologischen Ausartungen“ – und das hat Simmel schon 1900 festgestellt!

Bis vor kurzem lag mir nur die Anzahl von 2,4 Millionen Krankenstandstagen im Jahr 2009 aus Grund von psychischen Erkrankungen in Österreich vor, war zuletzt den Salzburger Nachrichten die Anzahl von 3,4 Millionen Krankenstandstagen – wobei davon 2/3 auf Frauen entfallen - aus diesem Grunde im Jahr 2012 zu entnehmen. Mein Rückschluss: Ein Umdenken sieht anders aus – offensichtlich hat sich die Situation noch weiter verschärft. Der Leidensdruck für die Unternehmen scheint immer noch nicht groß genug. Oder auch – und das betrifft jetzt meine

Wahrnehmung im hauptberuflichen Kontext – der Kostenträger die privaten Sozialunternehmen finanziell absolut unter Druck setzt und z. B. wie in Oberösterreich, die letzten drei Jahre die kollektivvertraglichen Gehaltserhöhungen gar nicht oder nur zum Teil weitergibt, was natürlich entsprechende Reaktionen und Folgen im Arbeitsalltag der Unternehmen hinterlässt!

Unser wissenschaftlicher Ausbildungsleiter Hilarion Petzold hat die Begrifflichkeit von Burn-out als komplexes Syndrom, welches als „Erosion der persönlichen Tragfähigkeit“ oder auch als ein „Überlastungsschock“ zu bezeichnen ist, definiert. „Burn-out“ beschreibt eine Situation von permanenter Überforderung und Übererregung mit entsprechenden psychophysiologischen Stressreaktionen. Scheitern die Bewältigungsversuche bzw. finden solche überhaupt nicht statt, kommt es zu einer Chronifizierung der Situation, und es tritt ein gravierender Kompetenzverlust ein. Auch bei einer Verbesserung bzw. Entlastung der Situation kann der ursprüngliche Kompetenzgrad nicht mehr erreicht werden, weil sich die Persönlichkeit des Menschen durch Dauerstress verändert. Er spricht hier von „professioneller Deformation“.

Derzeit sind Wege zur Stärkung der Resilienz und der wirksamen therapeutischen Eigenbehandlung gefragte Wissensgebiete: Natürlich sind diese Selbsttechniken der Erschöpfungsvermeidung auch hilfreich, doch folgen sie einer Ideologie der Eigenverantwortung, welche Krankheit als Mangel an Selbstfürsorge und Scheitern als persönliche Schwäche deklariert. Öffentliche Empfehlungen zur Stressprophylaxe richten sich auf eine vermeintlich persönliche Misere, die ihre Ursachen in den sozialen Lebensmodellen der Gegenwart hat und deren Lösungen gesellschaftliche Veränderungen notwendig machen. Als griffiges Beispiel um diese Situation zu veranschaulichen, führen die Autoren Sighard Neckel und Greta Wagner an: „Würde man denn den Arbeitern einer Asbestfabrik empfehlen, zu Hause besser Staub zu wischen, um ihre Lungen vor einer Krebserkrankung zu schützen“?

Der Begründer der „Burn-out-Forschung“ der Psychoanalytiker Herbert Freudenberger, hat bereits in den Siebziger Jahren bei der Beschreibung von Burn-out neben der schieren Überlastung die Erwartungsenttäuschung ins Zentrum gestellt: Ausbrennen bedeute „sich selbst bei dem Versuch zu zerstören, unter Aufbietung aller Kräfte unrealistische Erwartungen zu verwirklichen, die selbstgesetzt oder vom Wertsystem der Gesellschaft aufgezwungen sind“.

In Zeiten des allgemeinen Einsparens und des Kürzens wird wohl vorerst alles wie gehabt weiterlaufen. Der Großteil der Unternehmen wird erst dann wirklich innehalten und sich ernsthaft und nachhaltig dem Thema „Überforderung“ annehmen, wenn sie mehr und mehr Probleme beim Rekrutieren von Fachpersonal haben. „Machen Sie alles, dass mein Mitarbeiter bald wieder gesund zurück kommt“ erzählte mir ein Supervisionskollege, wird er von einem Unternehmen angefleht, „wir kommen ohne sein Wissen nicht mehr weiter“. Ob hier eine Erkenntnis zu spät kommt?

„Gelebtes Arbeitsrecht ist die beste „Burn-out-Prophylaxe“ so wurde ich einmal nach einem von mir in der Arbeiterkammer OÖ. gehaltenen Workshop zitiert. Und dass damit schon ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung getan wird, davon bin ich noch heute überzeugt! Inzwischen hat sich auch im Bereich des ArbeitnehmerInnenschutzes viel getan: Mit der verpflichtenden Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz ist nun der Focus in den Unternehmen auf negative psychische Belastungsfaktoren zu stellen, die im Österreichischen Arbeitsgesundheitsmonitor definiert sind: Stressempfinden/Druck, Demotivation,

Unfähigkeit abzuschalten, Depressivität, Gefühl der Erschöpfung und Überlastung, Gereiztheit und Sinnleere! Nur: Wenn das Geld überall knapp wird, dann ist nicht zu erwarten, dass sich die Arbeitgeber mit Enthusiasmus in diese Ihnen gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung stürzen: Denn tauchen dann Belastungssituationen tatsächlich auf und werden diese vorschriftsmäßig entsprechend dokumentiert, sind Maßnahmen zu setzen, die natürlich auch wiederum Ressourcen kosten werden. Und den Nutzen von Nachhaltigkeit haben die Unternehmen in Österreich von meiner Wahrnehmung her meist noch nicht wirklich entdeckt!



Christian Aichmayr ist Leiter des Personalwesens bei assista Soziale Dienste, Sachwalter, eingetragener Mediator, akademischer Supervisor & Coach, Referent in der Erwachsenenbildung, Freier Mitarbeiter des Freien Radio Salzkammergut sowie Fraktionsführer und Gemeinderat der Unabhängigen Bürgerliste in der Gemeinde Rutzenham bei Schwanenstadt.

christian@aichmayr.com

christian.aichmayr@aon.at