

Burnout trotz geringer Anforderungen: Warum auch Arbeitslose an Burnout erkranken können

Christian Julmi¹ und Ewald Scherm²

Aktuelle Studien zeigen, dass Burnout keineswegs mit individuellem Versagen gleichgesetzt werden kann. Dies zeigt sich etwa daran, dass die Anzahl der Burnout-Erkrankungen zwischen Unternehmen erhebliche Schwankungen aufweisen. Allgemein entsteht Burnout-Gefahr, wenn sich ein Mensch dauerhaft in einer emotional als unkontrollierbar eingeschätzten Situation befindet, die er als Stress erlebt. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie ein doppelter Perspektivenwechsel notwendig ist, um zu verstehen, wie Burnout entsteht und wie dieser bekämpft werden kann: Erstens sind nicht die formalen Arbeitsbedingungen entscheidend, sondern wie diese subjektiv empfunden werden; zweitens können auch diese nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen immer in Relation zur emotionalen Bindung eines Mitarbeiters an seine Arbeitsumgebung betrachtet werden. Aufbauend auf den Erkenntnissen werden abschließend Handlungsempfehlungen gegeben.

1. Einleitung

Unternehmen haben branchen- und hierarchieübergreifend zunehmend mit der Diagnose Burnout zu kämpfen. Die Folgen sind verheerend: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leiden unter gesundheitlichen Problemen, mangelnder Identifikation mit dem Unternehmen und fehlender Leistungsbereitschaft. Der resultierende wirtschaftliche Schaden ist immens. Dennoch sind viele Unternehmen mit dem Thema Burnout überfordert und werten die Erkrankung als individuelles Versagen, obwohl die Unternehmen meist eine Mitschuld tragen. Es zeigt sich jedoch, dass Unternehmen mit einer Rei-

¹ Christian Julmi, eMail: christian.julmi@fernuni-hagen.de

² Ewald Scherm, eMail: lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de

he von Maßnahmen präventiv gegen Burnout-Erkrankungen vorgehen können.

Die Schwierigkeit im Umgang mit Burnout besteht darin, dass bis heute kein allgemein definiertes, einheitliches Krankheitsbild von Burnout existiert. Burnout ist allgemein eine psychische (oder seelische) Störung (Oelsnitz, 2012, S. 22), die sowohl psychische als auch körperliche Symptome aufweist. Psychische Symptome sind z. B. Niedergeschlagenheit, Hoffnungslosigkeit, Überdruß, verminderte Sinnhaftigkeit oder eine leichte Reizbarkeit. Körperliche Symptome sind z. B. chronische Müdigkeit, Energiemangel, Schwäche oder Schlafstörungen (Wolf/Wolf/Susa, 2008, S. 170-172). Hier offenbart sich ein generelles Problem in unserem Medizinverständnis, nach dem Krankheiten in psychische und körperliche Leiden eingeteilt werden. Einerseits bestehen zwischen Psyche und Körper Wechselbeziehungen, andererseits hat aber weder die Psyche einen Körper, noch kann die Psyche im Körper lokalisiert werden. Etwas unbeholfen wird dann gerne von psychosomatischen (oder somatopsychischen) Wirkungen gesprochen und eine eindeutige Wirkung entweder der Psyche auf den Körper oder des Körpers auf die Psyche unterstellt. Doch wer will entscheiden, ob die Ursache von Burnout in einer psychischen oder körperlichen Dauerbelastung zu finden ist?

2. Subjektivität und Objektivität

Durch die strikte Trennung von Psyche (oder Seele) und Körper in der Medizin entsteht eine unüberbrückbare Erklärungslücke, die ein eindeutiges Krankheitsbild von Burnout unmöglich macht. Der Körper ist das, was wir in der Außenwelt sehen, tasten und objektiv untersuchen können. Die Psyche stellt die Innenwelt des Menschen als die Welt der Gedanken, Gefühle und Entschlüsse dar. Entsprechend besitzen körperliche Leiden eine objektiv feststellbare Ursache (z. B. Viren oder Bakterien), während psychische Leiden als Störungen im Denken, Fühlen oder Handeln meist nur über subjektive Beschreibungen zugänglich sind. Da der Mensch die Objekte seiner Außenwelt wahrnimmt, indem sein Gehirn Repräsentationen dieser Objekte erzeugt, führt die Trennung von Außenwelt und Innenwelt zu einer Rangordnung der objektiven Fakten gegenüber der subjektiven

Erfahrung (Schmitz, 1969, S. 5). Das Objektive der Außenwelt ist die unumstößliche Wirklichkeit, während das Subjektive der Innenwelt mit einem Beigeschmack der Illusion behaftet ist. Eine Aussage als subjektiv zu bezeichnen, bedeutet vielfach, sie als einseitig und irrelevant abzuwerten. Auf der einen Seite stehen objektive Tatsachen, auf der anderen subjektive Meinungen.

Diese Vorstellungen führen zu einer seltsamen Abspaltung der (nur subjektiv vorhandenen) menschlichen Psyche und der (objektiv im Raum vorhandenen) Umgebung. Entsprechend wird auch in den meisten psychologischen Theorien davon ausgegangen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen körperlos sind oder der Körper durch die Psyche kontrolliert wird. In den Vorstellungen organisationaler Handlungen und Fähigkeiten spielt der Körper eine untergeordnete Rolle (Heaphy & Dutton, 2008, S. 138). Obwohl der Mensch nur durch seinen Körper die Möglichkeit hat, über Wahrnehmung, Gefühle, Denken und Handeln mit der Organisation in Verbindung zu treten, wird die Psyche als von der Umgebung weitgehend unabhängig betrachtet. Der mit Burnout verbundene Begriff der psychischen Belastung ist daher in vielen Unternehmen negativ besetzt und wird mit individuellem Versagen oder individueller Schwäche gleichgesetzt (Lohmann-Haislah, Morschhäuser & Stilianow, 2012, S. 46). Und das, obwohl an Burnout nicht nur Individuen, sondern ganze Organisationen und Gesellschaften erkranken können (Schönefeldt, 2012, S. 51). Durch Studien wird auch belegt, dass Führungskräfte bei einem Positionswechsel den Krankenstand ihrer Belegschaft häufig mitnehmen und der alte Stand der Erkrankungen bereits nach wenigen Monaten erreicht ist (Oelsnitz, 2012, S. 33). Die Ursachen von Burnout sind daher keineswegs nur im Individuum zu suchen.

3. Die Mitarbeitermaschine

Für den Menschen ist die subjektive Erfahrung der primäre Zugang zur Wirklichkeit, der durch die Unumstößlichkeit der Objektivität in den Bereich des Unwirklichen abgedrängt wird. In der Konsequenz wird das Erfahrbare objektiviert und vereinzelt. Dadurch aber verliert der Mensch den Bezug zu seinem subjektiven Erleben, der für

ihn so wichtig ist. Es setzt ein Entfremdungsprozess ein, der sich in unserer Gesellschaft auf mannigfaltige Art und Weise manifestiert. Anstatt das Essen zu genießen, schaut der Mensch auf sein Cholesterin oder auf gutes und schlechtes HDL und LDL (Vilgis, 2012, S. 67). Anstatt sich zu verlieben, ermitteln Algorithmen den perfekten Partner. Und wer mit seinem Aussehen nicht zufrieden ist, kann seinen Körper durch die moderne Chirurgie gesellschaftlichen Standards anpassen. Die Innenwelt des Menschen wird in die Außenwelt verlegt.

Dadurch ergeben sich auch weitreichende Konsequenzen für das Zusammenleben in Unternehmen. Die Ziele eines Unternehmens werden meist ohne Rücksicht auf individuelle Fähigkeiten bis auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herunter gebrochen (Haas & Heigl, 2011, S. 82). Insbesondere in der Wissens- und Kreativwirtschaft ist ein starker Trend hin zu einer reinen Ergebnisorientierung zu beobachten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zunehmend auf ihre kognitive Leistungsfähigkeit reduziert (Oelsnitz, 2012, 30-34). Der Mensch, der die Arbeit zustande bringt, tritt in den Hintergrund. Ist ein Ergebnis erreicht, kann sich der Mensch neuen Zielen zuwenden. Diese Funktionalisierung führt dazu, dass die Identität des Menschen von seiner Umwelt entkoppelt wird. Statt aus einer stabilen Identität heraus zu agieren, wendet sich der Mensch Rollen zu, füllt diese aus und liefert Ergebnisse ab. Solange sich aber das Dasein des Menschen in einem schauspielerischen Schein seiner Rollen erschöpft, ist es von einer Beliebigkeit, die den Menschen letztlich unberührt zurück lässt.

4. Burnout als leibliche Störung

Wird die subjektive Erfahrung des Menschen mit der Psyche gleichgesetzt, fehlt ihr aufgrund ihrer Körperlosigkeit die Einbettung in eine Umgebung. Dies ist insofern kontraintuitiv, als der Körper durchaus subjektiv gespürt werden kann. In der Leib-Philosophie wird in diesem Zusammenhang zwischen Körper und Leib unterschieden. Während der Körper objektiv sichtbar und tastbar ist, wird der subjektiv gespürte Körper als Leib bezeichnet. Der Leib ist das Medium, das den Menschen mit seiner Umgebung verbindet. Ist die-

ser von unangenehmen Spannungen durchzogen, ist das leibliche Fließgleichgewicht gestört. Dies ist bei Burnout der Fall, so dass es sich streng genommen um eine leibliche Störung handelt (Rappe, 2012, S. 112-113).

Burnout entsteht meist aus Zuständen dauerhaften Stresses. Stress bezeichnet einen unangenehmen Spannungszustand, „der vor allem dann entsteht, wenn eine subjektiv als bedeutsam angesehene Situation emotional als unkontrollierbar und somit unangenehm oder belastend eingeschätzt wird“ (Oelsnitz, 2012, S. 23). Schon der Begriff der Spannung verweist aber auf ein leibliches Phänomen und ist medizinisch nicht mehr fassbar. Das Gefühl der Spannung kann im Körper nicht nachgewiesen, durch den Betroffenen aber durchaus an bestimmten Stellen in seinem Körper lokalisiert werden. Die Ursachen einer emotional unkontrollierbaren Situation liegen in einer Überforderung mit den eigenen Aufgaben oder in dem mangelnden Vertrauen, das einem entgegen gebracht wird bzw. das man in sich selbst oder die eigene Leistung hat. Befindet sich ein Mensch permanent in solchen Situationen, kann Burnout die Folge sein. Dabei besteht im Zusammenspiel von Leib und Umgebung ein dauerhaftes Ungleichgewicht zwischen den (subjektiv empfundenen) Anforderungen der Arbeitsumgebung und der (subjektiv empfundenen) emotionalen Bindung an diese.

5. Anforderungen und emotionale Bindung

Es bestehen entsprechend zwei Möglichkeiten zur Verminderung des Burnout-Risikos in Unternehmen: Reduzierung der Anforderungen der Umgebung an die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter oder Erhöhung der emotionalen Bindung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters an die Umgebung. Von Bedeutung ist jedoch nicht deren jeweilige absolute Ausprägung, sondern wie die Anforderungen und die emotionale Bindung zueinander im Verhältnis stehen. Dieses kann nur über eine subjektive Herangehensweise bestimmt werden, da das (durchaus messbare) objektive Ausmaß der Anforderungen von verschiedenen Individuen unterschiedlich wahrgenommen wird. Entscheidend ist, wie die Anforderungen und im Vergleich dazu die emotionale Bindung an die Arbeitsumgebung subjektiv er-

lebt werden. Das bedeutet, dass die Steigerung der Anforderungen nicht zwangsläufig zu einer höheren Belastung führt, da diese Steigerung durch die gleichzeitige Erhöhung der emotionalen Bindung kompensiert werden kann. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass auch geringe Anforderungen eine Burnout-Erkrankung nicht zwangsläufig vermeiden, wenn die emotionale Bindung mehr oder weniger fehlt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Burnout-Erkrankungen auch unter Arbeitslosen zu finden sind (Oelsnitz, 2012, S. 23). Wer mit seinen Bewerbungen immer wieder scheitert, besitzt kaum mehr gesundes Selbstvertrauen – von einer Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte ganz zu schweigen. Abb. 1 veranschaulicht die beschriebenen Zusammenhänge.

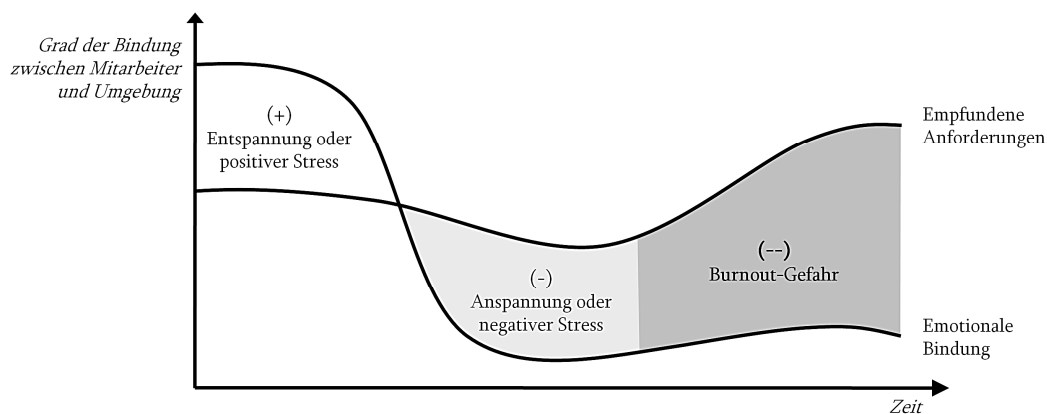


Abb. 1: Verhältnis zwischen Anforderungen und emotionaler Bindung im Zeitverlauf

Grundsätzlich gilt: Wenn die Anforderungen über einen längeren Zeitraum höher sind als die emotionale Bindung, geht das zu Lasten der leiblichen Vitalität und Antriebskräfte. Was zunächst als Stress erlebt wird, endet im Extremfall als Burnout. Ist die emotionale Bindung an die Umgebung dagegen höher als die Anforderungen durch die Umgebung, kann Stress abgebaut werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, immer wieder Ruhephasen einzulegen. Schließlich kön-

nen auch im Spitzensport ohne Ruhephasen keine Muskeln aufgebaut werden.

6. Handlungsempfehlungen

Übersteigen die Anforderungen durch die Umgebung Vitalität und Antriebskräfte einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, läuft diese bzw. dieser sozusagen im „Batteriebetrieb“. Gründe hierfür sind beispielsweise die ständige Erreichbarkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters sowie das gleichzeitige oder in kurzen Abständen aufeinanderfolgende Erledigen mehrerer Aufgaben. In beiden Fällen fehlt der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die Gelegenheit durchzuatmen – unabhängig davon, ob dieser Zustand selbst- oder fremdverschuldet ist. Es besteht eine permanente Nötigung, sich mit der Vielfalt an Rollen- und Funktionserwartungen zu synchronisieren. Die Umwelt besitzt einen ständigen Aufforderungscharakter, was zu einer Überstimulation führt, die auf Dauer nicht mehr kompensiert werden kann (Bastian, 2011, S. 32-33). Eine Reduzierung der Anforderungen kann beispielsweise durch gezielte Pausen oder Zeitmanagement erreicht werden. Außerdem sollten die Urlaubstage wirklich genutzt und eine ausgewogene Work-Life-Balance gefördert werden.

Die emotionale Bindung an die Arbeitsumgebung entsteht durch die Identifikation mit der eigenen Arbeit, den Menschen der Arbeitsumgebung und dem Unternehmen. Sie spiegelt wider, wie eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in eine Organisation eingebunden ist und wie sie oder er sich in sie einbringen kann. Studien belegen, dass das Gefühl, die eigenen Lebensumstände beeinflussen zu können, ein zentraler Faktor für das Wohlbefinden des Menschen darstellt (Ungericht & Wiesner, 2011, 192). Entsprechend spielt die Selbstbestimmung bei den zu erledigenden Aufgaben eine große Rolle für die emotionale Bindung an die Umgebung. Der oder die Vorgesetzte kann diese zusätzlich stärken, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterstützt, entlastet und wertgeschätzt werden.

Auch die Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen spielt eine wesentliche Rolle bei der emotionalen Bindung, da diese durch belastende oder fehlende persönliche Beziehungen geschwächt wird, wodurch ein Gefühl der Entfremdung entstehen kann (Küpers & Weibler, 2005, S. 134). In einer fremdbestimmten Umgebung verlieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kontrolle über die eigenen Gefühle und werden zunehmend durch die herrschenden Gefühlsregeln bestimmt (Vincent, 2011, S. 1372). Verbunden mit hohen Anforderungen wird die Fremdbestimmung schnell zur gesundheitlichen Belastung. Darum sollte auf eine vertrauensvolle und kollegiale Atmosphäre in der Belegschaft viel Wert gelegt werden.

Über die unmittelbare Umgebung hinaus ergibt sich auf Unternehmensebene bei der emotionalen Bindung ebenfalls ein direkter Handlungsspielraum in Sachen Burnout-Prävention. Hier ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu übergehen, sondern mit ins Boot zu holen. Das beginnt schon bei der Kommunikation der Unternehmensstrategie, die zwar von der Unternehmensleitung formuliert, aber von der Belegschaft umgesetzt wird (Eichl, 2012, S. 48). Man spricht in diesem Zusammenhang gerne davon, dass man Betroffene zu Beteiligten machen muss (z. B. Brodbeck, 2012). Eine besondere Gefahr geht von Umstrukturierungen aus. Häufig schlittern Unternehmen von einer Umstrukturierung zur nächsten. Die neue Strukturierung beginnt teilweise schon, bevor sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Veränderungen der vorangegangenen einstellen konnten (Paschen & Dihmaier, 2011, S. 142-143). Solche Veränderungen sind in der Regel mit sinkendem Vertrauen verbunden, da das, was gestern noch als richtig propagiert wurde, heute für null und nichtig erklärt wird (Dievernich & Wetzel, 2011, S. 147-148). Spätestens hier wird die emotionale Bindung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekappt. Erschwerend kommt hinzu, dass Unternehmen von ihrer Belegschaft zunehmend eine hohe geographische Mobilität fordert, wodurch ein echtes Engagement verhindert und die soziale Bindung erschwert wird (Oelsnitz, 2012, S. 27-28).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch die Bezeichnung von Burnout als psychische Störung der Zugang zu den wahren Ur-

sachen der Störung verstellt wird. Diese finden sich nicht innerhalb des Individuums, sondern vielmehr in der Bindung zwischen Individuum und Umgebung. Durch diese Verschiebung der Perspektive erhöht sich auch der Handlungsspielraum der Unternehmen, da diese Bindung wesentlich leichter zu beeinflussen ist als die menschliche Psyche.

Literatur

- Bastian, T. (2011): Neurose und Moderne: Die neuen Leiden der Seele; in: UNIVERSITAS. Orientieren! Wissen! Handeln!, Jahrgang 66, Heft 4, S. 22-35
- Brodbeck, F. (2012): "Man muss Betroffene zu Beteiligten machen", in: Personalführung, Jahrgang 45, Heft 4, S. 44-49
- Dievernich, F. E. P./Wetzel, R. (2011): Mehr Vertrauen? In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jahrgang 80, Heft 3, S. 147-153
- Eichl, W. (2012): Kreative Ansätze zur internen Strategiekommunikation, in: OrganisationsEntwicklung, Jahrgang 31, Heft 2, S. 48-50
- Haas, O./Heigl, N. (2011): Corporate Happiness, in: CONTROLLER Magazin, Jahrgang 36, Heft 4, S. 80-87
- Heaphy, E. D./Dutton, J. E. (2008): Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology, in: Academy of Management Review, Jahrgang 33, Heft 1, S. 137-162
- Küpers, W./Weibler, J. (2005): Emotionen in Organisationen, Stuttgart
- Lohmann-Haislah, A./Morschhäuser, M./Stilijanow, U. (2012): Immer schneller, immer mehr...? Psychischen Belastungen in der Arbeitswelt begegnen, in: Personalführung, Jahrgang 45, Heft 1, S. 40-49
- Oelsnitz, D. v. d. (2012): "Das macht mich krank!" Gefährden die moderne Arbeitswelt und falsche Führung die Mitarbeitergesundheit? In: UNIVERSITAS. Orientieren! Wissen! Handeln!, Jahrgang 67, Heft 2, S. 20-41
- Paschen, M./Dihsmaier, E. (2011): Psychologie der Menschenführung, Berlin

- Rappe, G. (2012): Leib und Subjekt. Phänomenologische Beiträge zu einem erweiterten Menschenbild, Bochum
- Schmitz, H. (1969): System der Philosophie, Bd. III: Der Raum, 2. Teil: Der Gefühlsraum, Bonn
- Schönefeldt, U. (2012): Erschöpfte Organisationen, ausgebrannte Beschäftigte, in: Personalführung, Jahrgang 45, Heft 1, S. 50-54
- Ungericht, B./Wiesner, M. (2011): Resilienz; in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jahrgang 80, Heft 3, S. 188-194
- Vilgis, T. (2012): Macht essen krank? Ein kurzes Plädoyer für mehr Gelassenheit und viel mehr Genuss, in: UNIVERSITAS. Orientieren! Wissen! Handeln!, Jahrgang 67, Heft 2, S. 64-71
- Vincent, S. (2011): The emotional labour process: An essay on the economy of feelings, in: Human Relations, Jahrgang 64, Heft 10, S. 1369-1392
- Wolf, A./Wolf F./Susa, M. (2008): Burnout und Chronic Fatigue-Syndrom (CFS), in: journal of preventive medicine, Jahrgang 4, Heft 1, S. 170-180