

Im Blickpunkt: Burnout in Kanzleien und anderen Beratungsunternehmen

Trotz zunehmender medialer Präsenz, zahlreicher Aufklärungs- und Behandlungsangebote bleibt das Thema Burnout weiterhin hochaktuell. Viele Kanzleien zeigen sich jedoch im Umgang mit dieser Thematik noch sehr zurückhaltend. Gerade dort, wo optimale Leistung zählt, werden psychosomatische Symptome als Makel und als ein Ausdruck von Schwäche verstanden. Obwohl mittlerweile jeder solche Fälle aus seinem direkten Arbeitsumfeld kennt, obwohl die Anzahl derer, die leise verbrennen, steigt, wollen sich nur wenige offen mit dieser Thematik auseinandersetzen. Dabei wäre dies der erste Schritt in Richtung Prävention, denn solange man nicht über das spricht, was ist, solange hat man auch nicht die Möglichkeit, rechtzeitig einzugreifen.

Was ist überhaupt Burnout?

Der Begriff Burnout trat das erste Mal in den 80er Jahren auf. Lange Zeit galt es sogar als „schick“ auszubrennen, denn wenn man ausbrannte, brannte man zumindest für etwas. „It's better to burn out, than to fade away“, lautete die Überzeugung und dabei übersah man folgende Tatsache: Jeder, der ausgebrannt ist, ist depressiv, aber nicht jeder, der depressiv ist, ist ausgebrannt.

Wenngleich Burnout die klassischen Symptome einer ausgeprägten Erschöpfungsdepression zeigt, ist es international nicht als eine Krankheit anerkannt. Gemäß den ICD-10-Richtlinien kann eine Diagnose „Burnout“ nicht getroffen werden. Als ein Syndrom bezeichnet Burnout daher eine Zusammenballung psychosomatischer Symptome, die sich individuell verschieden zeigen. Im Zentrum steht dabei jedoch stets eine wachsende Erschöpfung und sinkende Leistungsfähigkeit. Vier Entwicklungsphasen lassen sich nach *Prieß* auf dem Weg zum Burnout beobachten:

Phase 1: Alarmphase,

Phase 2: Widerstand,

Phase 3: Erschöpfung,

Phase 4: Rückzug.

Diese Phasen können mit starken individuellen Abweichungen über mehrere Jahre verlaufen oder sich auch auf wenige Monate beschränken. Im Verlauf dieser Stufen entwickeln die Betroffenen unterschiedliche psychische, körperliche, geistige und Verhaltenssymptome, die sich mit der Zeit chronifizieren und eine Alltagsbewältigung zunehmend erschweren. Im Vordergrund stehen dabei unter anderem ausgeprägte Konzentrationsstörungen, eine Antriebslosigkeit und Leere, wachsende Selbstzweifel, das Gefühl der Überforderung selbst bei Verrichtung alltäglicher Dinge sowie ein sozialer Rückzug.

Jedem Burnout liegt ein Konflikt zugrunde: Risikofaktoren

Lange Zeit wurde angenommen, dass Burnout aus einer reinen Arbeitsüberlastung entsteht.

Mittlerweile – und das bestätigen unsere Erfahrungen – setzt sich die Erkenntnis durch, dass nicht die reinen Überlastungen ursächlich sind, sondern vielmehr *konfliktreiche Beziehungen im Außenverhältnis* und eine *fehlende Beziehung zu sich selbst*. Von den betroffenen Ratsuchenden verfügen die allermeisten entweder nur noch über oberflächliche oder gar keine sozialen Kontakte mehr. Nur ganz wenige können sich noch auf eine funktionierende Partnerschaft stützen, Arbeitsplatzkonflikte sind an der Tagesordnung.

Beziehungen als Grundlage für Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Erfolg sind maßgeblich davon abhängig, inwieweit eine Person nicht nur mit ihrem Umfeld, sondern vor allem auch mit *sich selbst im Dialog* steht. Der entscheidende Faktor für die eigene Stressbewältigung ist die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung. Je differenzierter ich mich selbst wahrnehme, umso besser kann ich für mich sorgen und meine persönlichen Ressourcen verantwortlich einsetzen. Dies betrifft sowohl die Fähigkeit, zum richtigen Zeitpunkt „Ja“ zu sagen, als auch, zum richtigen Zeitpunkt „Nein“ zu sagen.

Menschen, die von einem Burnout betroffen sind, haben die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung verloren. Die häufig ausschließliche Selbstdefinition über Leistung führt dazu, dass die Betroffenen ihr Empfinden für die eigene Person verdrängen und dadurch ein entscheidendes Regulativ für die eigene Gesundheit verlieren. Das eigene Maß nicht mehr in sich selbst, sondern stets im Superlativ suchend, vertreten sie das Selbstbild eines grenzenlosen Menschen, aufgrund dessen sie früher oder später verbrennen müssen. Jedes Feuer verbrennt, wenn nicht rechtzeitig Holzscheite nachgelegt werden. Nachgelegt werden kann aber nur dann, wenn erkannt wird, dass Feuer

kein unerschöpfliches Element ist. Es braucht Substanz zum Brennen. Menschen brennen aus, weil sie nicht dazu in der Lage sind, ihr Feuer richtig zu schüren. Sie haben das Wissen über ihre persönlichen Holzscheite und die notwendigen Umweltbedingungen verloren.

Störungen in den sechs entscheidenden Lebensbereichen

Nach *Prieß* bilden die folgenden sechs Lebensbereiche die entscheidende Grundlage für Gesundheit und Leistungsfähigkeit eines Menschen:

1. Beruf,
2. Familie/Partnerschaft,
3. Gesundheit,
4. soziale Kontakte,
5. Individualität/Hobbys,
6. Glaube/Spiritualität.

Wenn Sie sich in diesen sechs Lebensbereichen im Dialog befinden, wenn Sie in jedem dieser Bereiche dort stehen, wo Sie stehen wollen, so stehen Sie per definitionem gut im Leben und sind von einem Burnout weit entfernt.

Je weniger Lebensbereiche jedoch ausgebildet, je konfliktbehafteter sie sind, umso größer ist die Gefahr eines Burnout. Bereits im ersten Beratungsgespräch wird regelmäßig deutlich, welchen Preis die Betroffenen für das Erreichen von Einkommens- und Karrierezielen bezahlt haben und weiterhin zahlen.

Führungsverantwortung und Führungsqualitäten

Doch nicht nur Menschen können ausbrennen, sondern auch Organisationen. Viele Unternehmen, Teams und Kanzleien verbrennen durch Konflikte und dem fehlenden Dialog zueinander. Das Risiko eines Burnout ist nicht nur eine Frage des Einzelnen, sondern häufig auch eine Frage, die sich das Unternehmen stellen muss.

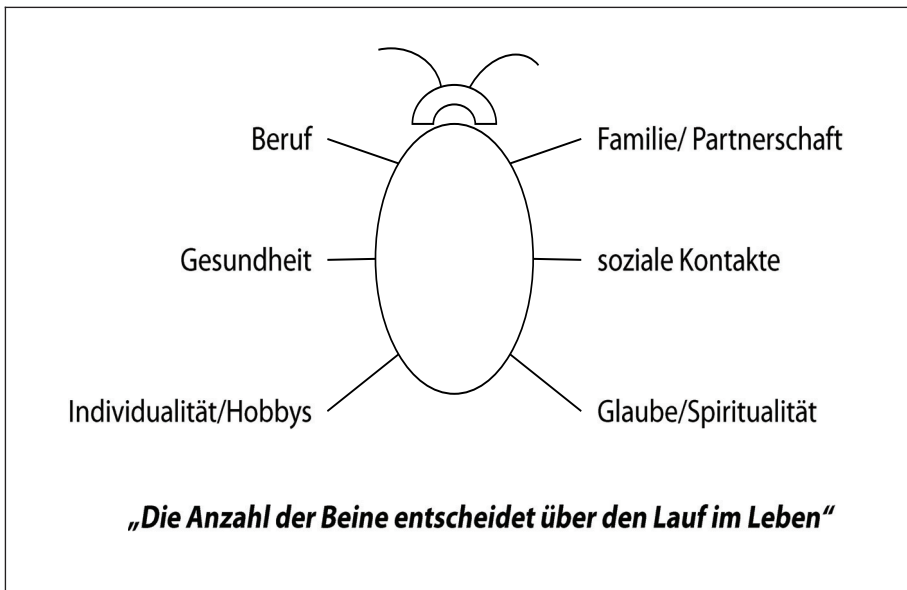


Abb.: Der Käfer der sechs Lebensbereiche (Dr. Prieß/Klostermann)

Optimale und beständige Leistung kann nur erbracht werden, wenn die Beziehung der Mitarbeiter zueinander und zum Unternehmen stimmt. Immer mehr Mitarbeiter haben innerlich bereits gekündigt, weil sie die Beziehung zu ihren Führungskräften verloren haben. Die Unzufriedenheit steigt, der materielle Aufwand, um die Mitarbeiter dennoch zu halten, wächst enorm, das Eigentliche jedoch wird aus den Augen verloren.

Für die Gesunderhaltung und die Leistungsfähigkeit einer Organisation spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Führungskräfte sollten Symptome für Burnout möglichst in einem frühen Stadium erkennen, mit den Betroffenen offen darüber sprechen und adäquat reagieren können.

Dazu braucht ein Unternehmen Führungskräfte, die dialogfähig sind und einen *ganzheitlichen Blick* auf die *persönliche Entwicklung* ihrer Mitarbeiter und den Zustand der Organisation haben. Dies setzt Resilienz und die Fähigkeit, sich selbst zu führen, voraus. Solche Führungskräfte lassen sich von Leistungsdaten nicht blenden. Sie suchen und führen den Dialog mit ihren Mitarbeitern über Stärken und Schwächen, persönliche Präferenzen, Ziele, Bedürfnisse und Potentiale.

Die Wirklichkeit sieht regelmäßig anders aus. Viele Führungskräfte verstehen sich vornehmlich als *Treiber* und sind der festen Überzeugung, ihr Team fortwährend *antriggern* zu müssen. In der Selbstdefinition über Mehrleistung haben sie den Blick für sich selbst und darüber den Blick für ihre Mitarbeiter verloren. Ohne es zu wollen,

schaffen sie so menschliche wie wirtschaftliche Reibungsverluste.

Umgang mit dem Thema Burnout

Obwohl Personalthemen für Kanzleien und andere Beratungsunternehmen eine immense Bedeutung haben, tun sie sich im Umgang mit dem Thema Burnout noch schwer. Im persönlichen Gespräch räumen verantwortliche Führungskräfte die unternehmerische Relevanz, vor allem auch die mittlerweile als schmerzhaft empfundene betriebswirtschaftliche Dimension des Themas Burnout spontan ein. Schwierigkeiten bereitet es dagegen, das Thema auf eine angemessene, verantwortungsvolle Art und Weise in die Organisation zu tragen. Es besteht eine große Scheu davor, schwierige Diskussionen auszulösen, die man möglicherweise nicht mehr einfangen kann. Schnell, so die häufig geäußerte Befürchtung, könnte das Thema auch mit einzelnen Personen in Verbindung gebracht werden, Gerüchte entstehen lassen, vielleicht sogar als Munition genutzt werden. Diese Bedenken sind verständlich, sie stehen naturgemäß am Anfang der Auseinandersetzung mit einem in vielerlei Hinsicht anspruchsvollen Thema. Nicht zuletzt mag die vorsichtige Zurückhaltung auch darin begründet liegen, dass zumindest Einzelne die ganz persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema Burnout fürchten. Gerade exponierte Führungskräfte sind, ähnlich wie Spitzensportler oder Berufspolitiker, zweifellos besonders gefährdet auszubrennen. Von den *sechs Lebensbereichen* des Menschen sind

nach unserer Beobachtung gerade bei Führungskräften häufig gleichzeitig mehrere in Gefahr oder bereits nicht mehr existent. Diese Tatsache wird gerade von jüngeren Nachwuchskräften sehr genau beobachtet und viele sind nicht mehr bereit, sich einem solchen Entwicklungsszenario auszusetzen. Immer mehr sehr gute Leute geben sich mit einem Platz in der zweiten Reihe zufrieden. Doch ist das die Lösung?

Fazit

Burnout ist nicht nur die Angelegenheit einzelner Personen, sondern das Thema betrifft das Unternehmen und seine Kultur. Immer deutlicher wird, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit die Fähigkeit zum Dialog voraussetzen. Resilienz und Selbstwahrnehmung stehen im Vordergrund, wenn es um die Aufrechterhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit und das erfolgreiche Führen von Mitarbeitern geht. Wer den Blick für sich selbst nicht besitzt, verliert schnell den Blick für seine Mitarbeiter. Immer mehr Unternehmen und Kanzleien entscheiden sich dafür, ihre Führungskräfte in Workshops zu sensibilisieren, Beratung in Sprechstunden anzubieten und den verantwortlichen Umgang der Mitarbeiter mit der eigenen Gesundheit zu fördern. Viele menschliche und betriebswirtschaftliche Schäden, nicht zuletzt Reputationschäden, lassen sich durch gezielte Aufklärung, erhöhte Aufmerksamkeit und rechtzeitiges Handeln vermeiden oder doch zumindest begrenzen. Im besten Fall gelingt so ein neues, gesundes, leistungsstarkes und erfolgreiches Miteinander.



Dr. med. Mirriam Prieß, Ärztin und Psychotherapeutin, ist nach langjähriger Leitungsfunktion in einer psychosomatischen Klinik mit fachgutachterlicher Tätigkeit, heute als Dozentin, Unternehmensberaterin und Coach in Wirtschaftsunternehmen tätig.



Joachim Klostermann, Partner bei Löbach + Klostermann, Partnerschaftsgesellschaft für Personalentwicklung in Bonn, arbeitet als Trainer und Coach für Kanzleien und andere Beratungsunternehmen.