

## Burnout ist Chefsache

***Willem Lammers<sup>i</sup>***

### **Einführung**

Viele Mitarbeiter in Unternehmen leiden unter Stress, und in der Folge unter Burnout. Bei der Durchsicht von Medienbeiträgen über dieses Thema fällt auf, dass diese sich fast immer auf die individuelle Perspektive der Betroffenen beschränken:

- Was erlebt Person unter Dauerbelastung?
- Was sind die körperlichen und geistigen Folgen?
- Was können Menschen, die unter Dauerbelastung leiden, für sich selbst tun?

Über die strategische Dimension von Stress und Burnout in Organisationen findet jedoch kaum eine Diskussion statt. Das ist interessant, weil in den Leitbildern so oft von Ressourcen der Belegschaft und in den Pressemitteilungen von notwendigen Kostensenkungen die Rede ist. Dieser Artikel möchte die strategische Dimension von Stress und Burnout in den Vordergrund rücken.

### **Warum ist Burnout strategisch wichtig?**

Die strategische Bedeutung von Stress und Burnout wird enorm unterschätzt. Das hat einerseits mit der oben beschriebenen Individualisierung des Themas zu tun, und andererseits mit dem Mangel an Wissen über die Verknüpfung von individuellen und strategischen Aspekten von Burnout und Stress. Das Thema ist aus den folgenden Gründen wichtig:

1. Menschen unter Stress sind weniger kreativ und produktiv. Sie treffen schlechtere Entscheidungen.
2. Stress wird durch Faktoren in der Organisation direkt verursacht oder vergrößert.
3. Stress verursacht Kosten in Millionenhöhe.

### **Kreativität und Produktivität von Menschen unter Stress**

Im Laufe der Evolution hat unser Gehirn zwei grundsätzlich verschiedene Modelle der Informationsverarbeitung entwickelt:

1. Im *Kompetenzmodus* sind Menschen imstande, ihre Umgebung klar wahr zu nehmen, und auf Grund einer umfassenden Einschätzung ihrer Lage, längerfristig richtige Entscheidungen zu treffen. In diesem Modus wird unser ganzes Gehirn eingesetzt, besonders die höheren Zentren, die Gehirnrinde und das Frontalhirn.
2. Im *Überlebensmodus* treffen Menschen Entscheidungen die ihr unmittelbares Überleben sichern, in dem sie kämpfen, flüchten oder sich tot stellen. Im Überlebensmodus wird die Information in «älteren» Gehirnregionen verarbeitet, im limbischen System, das auch «Reptiliengehirn» genannt wird.

Unter erhöhter Belastung fühlen Menschen sich –biologisch gesehen– in Gefahr und ihr Gehirn schaltet automatisch in den Überlebensmodus. Eine Person die die Information aus ihrer Umgebung in diesem Modus verarbeitet, blendet die längerfristige Zukunft aus, bezieht nur das eigene Überleben in ihre Überlegungen ein und ist nicht mehr in Kontakt mit ihrer Arbeitsaufgaben und ihrer sozialen Umgebung. Wenn Menschen sich einmal in diesem Modus befinden, können sie nur mit Ruhe und emotionaler Unterstützung zurück in den Kompetenzmodus wechseln. So lange sie sich im Überlebensmodus befinden, ist ihre Kreativität und Produktivität im Dienste der Aufgaben der Organisation nur beschränkt vorhanden.

Ein Drittel aller Beschäftigten in der Industrie und im Dienstleistungssektor in Deutschland klagte 1999 über ständige Überlastung, und 30% von 2.000 Bürofachkräften, die von der Sozialforschungsstelle Dortmund befragt wurden, litten unter Erschöpfungszuständen. Wir dürfen annehmen, dass das Gehirn dieser Menschen nach dem Überlebensmodus funktioniert.

### **Faktoren in der Organisation die Stress verursachen oder vergrößern**

Der Kompetenzmodus ist ein kostbares Gut, und wir dürften erwarten, dass die Führung in Organisationen sich sehr viel Mühe geben würde, um diese wichtige Ressource optimal für das Unternehmen einzusetzen. Das ist nicht der Fall, wenn wir sehen, wie wenig aktiv auf Faktoren geachtet wird, welche die Belastung von Mitarbeitenden in Unternehmen vergrößern:

- Mangel an Autonomie und Entscheidungsfreiheit;
- Wechsel: Einstieg in den Beruf, Wechsel des Vorgesetzten, Wechsel der Arbeitsstelle;
- Konfliktreiche Rollen, die Unmöglichkeit, befriedigend zu arbeiten und zeitraubende sinnlose Verwaltungsarbeit;
- Mangel an intellektueller Anregung, immer gleiche Routinetätigkeiten;
- Sachlicher, einseitiger und unpersönlicher Kundenkontakt;
- Unklarheiten der Ziele und Erfolgskriterien des Teams oder der Organisation, oder Ziele, die gegen eigene Wertvorstellungen der Mitarbeitenden verstossen;

- Schlechter Kontakt zum Vorgesetzten mit wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung, oder zu starke Kontrolle und schlechtes Arbeitsklima;
- Mangel an Unterstützung oder emotionale und strategische Rückendeckung im Kontakt mit Kollegen;
- Falsche Vorstellungen und Fantasien über die eigene Berufsrolle;
- Aufgaben, für welche Mitarbeitende nicht ausgebildet sind;
- Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes.

Alle diese Faktoren führen dazu, dass die Belastung von Mitarbeitenden zunimmt, mit der Folge des Wechsels in den unproduktiven Überlebensmodus.

### **Die Kosten von Stress**

Die Kosten erhöhter Belastung am Arbeitsplatz sind immens. 28% der Krankheitstage ist nach neusten Forschungsergebnissen direkt auf Stress am Arbeitsplatz zurückzuführen. Psychische Probleme sind immer häufiger Ursache für Fehlzeiten im Beruf. In den Angestelltenberufen sind sie inzwischen hinter Muskel- und Skeletterkrankungen, Erkrankungen der Atemorgane und Verletzungen vierthäufigster Grund für krankheitsbedingtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz. Der Anstieg der psychischen Erkrankungen wird mit dem wachsenden Stress und Druck, dem sich viele Beschäftigte ausgesetzt fühlen, erklärt.

Ausserdem wurde inzwischen belegt, dass Skelett- und Rückenschmerzen, die 33% der Krankheitstage verursachen, zu einem wichtigen Teil nicht, wie früher vermutet, durch Körperbelastung, sondern durch Stress ausgelöst werden. Insgesamt wird geschätzt, dass ganze 40% der Abwesenheitstage am Arbeitsplatz direkt oder indirekt auf Stress zurückzuführen sind. 470 Millionen Krankheitstage kosteten Deutschland 1998 fast 60 Milliarden Franken. Rechnen Sie mal nach.

### **Burnout ist Chefsache**

Angesichts dieser Fakten darf es es als unbegreiflich erscheinen, dass unsere Organisationen sich immer noch leisten, Phänomene wie Stress und Burnout zu ignorieren oder auf persönliche Schwächen der Mitarbeitenden zu reduzieren. Die medizinische Definition von Stress als «Krankheit» verstärkt diese Neigung zum Ausblenden der kausalen Zusammenhänge mit dem Arbeitsplatz.

In meiner Coachingpraxis begegne ich immer wieder Führungskräften, die ihre strategischen Fähigkeiten im Unternehmen entwickeln oder vergrössern wollen. Bei genauem Hinschauen sind sie aber auf Grund von Dauerstress oft kaum imstande, über den Tellerrand des operativen Geschäfts hinauszuschauen und längerfristige strategische Entscheidungen zu treffen. Das wirkt sich negativ aus auf die Gesundheit der Mitarbeiter, und nicht weniger auf die der Organisation.

Coaching von Führungskräften ist in diesem Umfeld ein –übrigens notwendiger– Tropfen auf dem heissen Stein. Organisationen müssen ausserdem aktiv in die Entwicklung einer Strategie für die Reduktion von Stress im Unternehmen investieren.

Viele Unternehmen bezeichnen in ihrem Leitbild ihre Mitarbeiter als ihr grösstes Kapital. Wenn man genau hinschaut, wie oft dieses Kapital vergeudet wird, ist es höchste Zeit, dass die strategisch Verantwortlichen sich Gedanken machen, wie sie dieses Kapital Gewinn bringend können statt es in Burnout zu verbrennen.

---

<sup>i</sup> Willem Lammers (1950) berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe FSP und Supervisor/Coach BSO/EAS. Er ist Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Maienfeld. Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bahnhofstrasse 2, 7304 Maienfeld, [info@iasag.ch](mailto:info@iasag.ch), <http://www.iasag.ch>, <http://iasag.blogspot.com>.

©ias, 2005. Dieser Artikel darf in dieser, unveränderter Form frei verteilt werden.