

Burnout - Zeitbombe oder Luftnummer?

Persönliche Strategien und betriebliches Gesundheitsmanagement

Bearbeitet von
Andreas Hillert

1. Auflage 2014. Buch. 144 S. Kartoniert
ISBN 978 3 7945 3042 7
Format (B x L): 16,5 x 24 cm

[Weitere Fachgebiete > Medizin > Human-Medizin, Gesundheitswesen > Public Health, Gesundheitsökonomie, Gesundheitspolitik](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

5 Die dialektischen Qualitäten des postmodernen Managements

5.1 Existenzielle Bedrohung, subtil-manipulative Kommunikation und die Grenzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

- » Bei uns werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter großgeschrieben! «
- » Unsere Mitarbeiter sind unser Kapital und unsere Zukunft. «

Ist überhaupt denkbar, dass in führenden Betrieben, in deren Leitlinien Sätze dieser Art im Mittelpunkt stehen, Mitarbeiter so unter Druck gesetzt werden respektive sich so unter Druck gesetzt fühlen, dass sie erkranken bzw. sich als ausgebrannt erleben und arbeitsunfähig werden? Zumal wenn in eben diesen Betrieben die Mitarbeiterzufriedenheit eines der zentralen Anliegen des obersten Managements ist, Vorgesetzte intensiv von namhaften Coaching-Agenturen hinsichtlich eines wertschätzenden Umgangs mit Mitarbeitern geschult werden und erklärtermaßen eine »Lobkultur« angestrebt wird (zur gesunden Führung s. Frieling et al. 2000; Lohmer et al. 2012; grundlegende Befunde bei Semmer et al. 2006)?

Im Folgenden soll es nicht um Ausnahmen gehen, um schwarze Vorgesetzten-Schafe, wie sie in jedem System und Betrieb vorkommen können (populistisch, aber hinsichtlich der leider durchaus existenten Abgründe prägnant: z. B. Wehrle 2012), sondern um grundsätzlich-systemische Aspekte des modernen bzw. postmodernen Managements. Zwar gibt es dies ebenso wenig wie den postmodernen Mitarbeiter. Aber es gibt Qualitäten und Aspekte, die programmatisch aktuell praktizierte Management-Standards ausmachen. Dazu gehört der Anspruch, theoretisch fundiert und mit elaborierten »Werkzeugen« zu arbeiten, systematisch alle wesentlichen Parameter zu erfassen (Controlling), diese einander wertend gegenüberzustellen (Benchmarking), auf dieser Grundlage kontinuierlich an der Verbesserung der Abläufe und der Effizienzsteigerung zu arbeiten (was zumeist Wachstumsorientierung einschließt) und hinsichtlich der Personalführung Ergebnisse der psychologischen Forschung zu berücksichtigen. Letzteres einerseits, um das Betriebsklima günstig (mitzu-)gestalten, und um andererseits Mitarbeiter hinreichend zu motivieren, darunter auch solche, die nicht »intrinsisch« von Karriereambitionen getrieben zu Höchstleistungen streben.

»Der problematische Mitarbeiter« bzw. der Umgang mit ihm im Rahmen des professionellen »Konfliktmanagements« ist ein entsprechend häufiges Thema in Führungskräftebildungen. Die dort gelehrt und eingeübten, mehr oder weniger psychologisch-wissenschaftlich evaluierten Strategien können und sollen – zumal im wirtschaftlichen Bedarfsfall – eingesetzt werden. Wo gäbe es solche Bedarfsfälle nicht: engagierte Planvorgaben, die eben nur durch weitere Leistungssteigerung respektive Einsparungen erreichbar sind? Welches Top-Management könnte es sich leisten, diesbezüglich zurückhaltend zu sein, schließlich ist man selbst abhängig von Aktionären, Gremien etc.? Selbst wenn man es wollte und es Gründe gäbe: Die Konkurrenz ließe es nicht zu. Restrukturierung, Change-Management, Outsourcing, Fusionen, Downsizing ... all dies ist längst Alltag und Normalfall der betrieblichen Realitäten (Beermann u. Rothe 2011; Rosa 2005).

Es geht hier nicht darum, was müßig wäre, aktuelle Dynamiken der Arbeitswelt anzuprangern und auf Befunde hinzuweisen, wonach empirisch gesehen nicht wenige der hochengagiert angestoßenen Projekte, die zu Kosteneinsparung und/oder Expansion führen sollen, zu Rohrkrepiern werden und erheblichen Flurschaden hinterlassen (Dahl 2010). Als Nicht-Manager hätte der Autor diesbezüglich in jeder Hinsicht schlechte Karten und natürlich sind die Motive und Hintergründe oft sehr viel differenzierter. Worum es hier geht, ist die Mitarbeiterperspektive: Wie erleben – gerade auch motivierte – Mitarbeiter moderne bzw. postmoderne Führung? Eben dies wirkt sich in erheblichem Maße auf Burnout(-Erleben) und letztlich psychische Erkrankungen aus.

Die Frage nach dem Zusammenhang von Mitarbeitergesundheit, Führung und innerbetrieblichen Veränderungen wurde empirisch-statistisch untersucht, wobei u. a. auffiel, dass der – subjektiv erlebte – Gesundheitszustand von Mitarbeitern mit zunehmender Anzahl von Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen sinkt (Beermann u. Rothe 2011). Bevor wir uns eingehender mit dem Problem auf Metaebene beschäftigen, steht es – exemplarisch – an, Restrukturierung und Changemanagement aus der Perspektive eines Betroffenen zu betrachten. Schließlich ist eben das die Zielgröße jedweder Stress-Management- und Anti-Burnout-Maßnahmen. Der im Folgenden referierte Fall ist authentisch, unter Abänderung einiger Rahmenbedingungen. Die sich darin auch auf emotionaler Ebene abzeichnenden Aspekte sind für das Thema »Anti-Burnout« und »Mitarbeitergesundheit«, wie anschließend zu zeigen sein wird, mutmaßlich relevanter als jede Rückenschule und jedes noch so charismatisch geleitete Entspannungstraining.

Fallbeispiel

Erfolgreich die Verantwortung und Handlungskompetenz von Mitarbeitern steigern

Nehmen wir an, Sie führen im oberen Management einen großen Betrieb, der eine eigene Kantine hat. Der Chefkoch ist ein fähiger Mann. Sie bitten ihn zu einem Gespräch, in dem es um Restrukturierungsmaßnahmen gehen soll.

Zunächst, empathisch-lächelnd, freundschaftlich, so, wie Sie es bei XYZ-Consulting gelernt haben, sprechen Sie ihm offen Lob aus. Regelmäßig und offen zu loben ist mehr als ein elementarer Bestandteil, es ist die unverzichtbare Basis guter Mitarbeiterführung! Eben weil der Chefkoch so gut ist, wird er es sicher schaffen, die Küche auch mit zwei Mitarbeitern weniger und einem um 10 % reduzierten Budget natürlich genauso erfolgreich zu führen. An dieser möglicherweise für den Betreffenden schwierigen Stelle ist es wichtig, dass Sie nicht in Ihrer Empathie nachlassen. Ihr Lob muss derart warmherzig herüberkommen, dass jeder Widerstand zwecklos wird. – Mit weniger Personal und weniger Budget sei die Qualität nicht zu halten? Der Chefkoch möge nicht so bescheiden sein, natürlich bekommt er das hin, wenn nicht er, wer dann? – Je nach Ausgangssituation kann dem Chefkoch selbst noch eine Gehaltszulage im Erfolgsfall zugestanden werden. Mag er ahnen oder nicht, dass Ihre persönliche Tantieme durch diese Einsparung steigt.

Wenn Sie diese Strategie stringent durchziehen, dann endet das Gespräch in jedem Fall mit der vom Betreffenden »geschluckten« Zusage, die ambitionierten Vorgaben umzusetzen. Und Sie können zu Recht stolz auf Ihren souveränen Führungsstil sein, haben Sie doch gerade einen leitenden Mitarbeiter gelobt, gefördert und gefordert sowie das Unternehmen insgesamt vorangebracht!

Dieser Mitarbeiter wird nun darangehen, eine in der Probezeit befindliche Hilfskraft zu entlassen, eine offene Stelle nicht zu besetzen, den entsprechenden Druck seiner Abteilung aushalten und mit weniger elaborierten Zutaten noch besseres Essen kochen. Für Sie völlig überraschend kommt der Chefkoch nach einigen Monaten mit zerknirschter Mine zu Ihnen und bittet um ein etwas höheres Budget, da sonst der Qualitätsstandard des Essens leider nicht zu halten sei und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/Kunden weiter sinken würde. – Sie könnten zwar durch einen Kompromiss die Sache entspannen. Aber halbherzige Führung hat mit modernem Management nichts zu tun! – Hatte der Chefkoch nicht selbst, als hochkompetenter Fachmann, der Vereinbarung zugestimmt? Wozu trifft man überhaupt Vereinbarungen, wenn sie dann ohne Weiteres wieder gekippt werden? Wenn der Chefkoch der Meinung gewesen wäre, dass die Vereinbarung nicht umsetzbar ist, dann wäre es als leitendem Mitarbeiter seine Pflicht gewesen, Sie dezidiert darauf hinzuweisen und entsprechend auch gegen Sie, hinreichend nachdrücklich, zu verhandeln, schließlich sind Sie ja hochgradig am Wohl der Firma interessiert. Seine Haltung, nun nachträglich mehr Personal bzw. Geld zu fordern, lässt hingegen auf persönliche Entscheidungs- und Durchsetzungsschwäche schließen!

Ihre Reaktion erfolgt konsequent und professionell. – Im laufenden Geschäftsjahr ist absolut nichts mehr drin. Schließlich sind die Planungen abgeschlossen. Dass die Firma gute Gewinne macht, gehört absolut nicht zur Sache. – Weisen Sie den Mann dezidiert auf seine Verantwortung hin, die er wie alle Mitarbeiter trägt! Gestalten Sie Ihre Argumentation schnelltaktig-wechselnd, zwischen Lob und klaren Ansagen. – Eigentlich kann er seine Nachforderung doch gar nicht ernst gemeint haben, als Experte und souveräne Führungskraft! Natürlich gefällt es seinen Mitarbeitern in der Küche nicht. Aber wer meckert denn nicht, wenn er mehr tun soll, als er gewohnt ist? Natürlich wollen alle immer mehr, aber das kann doch nicht die Lösung strategischer Probleme sein. Die Daten des Controllings zeigen eindeutig, wo und dass es Ressourcen gibt. – Nebenbei

sollte hier der Hinweis einfließen, wonach jede Führungskraft für die Stimmung in ihrer Abteilung verantwortlich ist. – Wenn sich Untergebene beschwerten, etwa beim Betriebsrat, dann macht dies, ganz allgemein betrachtet und ohne jeden Zusammenhang mit dem aktuellen Fall, offenkundig, dass ein Vorgesetzter seine Abteilung nicht im Griff hat. Der Chefkoch, da sind Sie ganz sicher, wird sein Bestes geben und konstruktive Lösungen zu finden. Eben deswegen schätzen Sie Ihn!

Sie bleiben somit in Ihrer Diktion durchgehend freundlich und klar positioniert. Letzteres ist für alle Beteiligten, insbesondere auch für den Chefkoch, wichtig. Wenn er oder sie beide einen »Gesichtsverlust« erleiden würden, etwa indem Sie getroffene Entscheidungen rückgängig machen, wäre dies für das gesamte Unternehmen fatal. Zudem ist bekannt, dass Nachgiebigkeit zu immer häufigeren Nachforderungen führt. Entsprechend sind Kompromisse, die als Fehler-Eingeständnisse verstanden werden könnten, ebenso zu vermeiden wie Sentimentalitäten. Ungeachtet dessen bleiben Lob und Belohnung auch in Konflikten dieser Art die Basis erfolgreicher Personalführung. Hiermit beginnt und endet – von Kündigungen abgesehen – jedes Gespräch! Sie sind sich schon jetzt fast sicher, dass der Chefkoch seine persönliche Prämie so gut wie in der Tasche hat. Alle Führungskräfte eines Betriebes, er in seiner, Sie in Ihrer übergeordneten Stellung, ziehen am gleichen Strang. Die Zeiten sind nicht leicht, Sie wissen, wie schwer es ist. Aber der Vorstand erwartet gute Zahlen, daran führt kein Weg vorbei, und auf seine bisherigen herausragenden Leistungen kann der Chefkoch stolz sein!

5.2 Rein sachlich und freundlich: Zur Kunst bzw. Unsitte, wohldosiert emotionalen Sprengstoff zu positionieren

Am Beispiel des hier skizzierten Falles lassen sich wichtige Prinzipien respektive Nebenwirkungen postmoderner Führung aufzeigen. Grundsätzlich richtig und wichtig ist die Einsicht, dass neben der Sach-Kommunikation auch die emotionale Qualität berücksichtigt werden muss. Dabei kann vorausgesetzt werden, dass es zu den Aufgaben von Vorgesetzten gehört, Mitarbeiter zu motivieren, was sich aber entscheidend von dem früheren »Druck ausüben« unterscheiden sollte. Es geht eben nicht per Befehl von oben nach unten. Moderne Führung geschieht idealerweise auf kollegialer Ebene und gleichzeitig hierarchisch. Der gut informierte Mitarbeiter entscheidet sich dabei aktiv und selbstverantwortlich für die gemeinsamen, von oben vorgegebenen Ziele. Dass eine Führungskraft, zumal zu allen deutlich unter ihr positionierten Mitarbeitern, stets uneingeschränkt freundlich ist, sollte schon im Sinne des anzustrebenden positiv-kollegialen Gesamtklimas selbstverständlich sein. Sie muss ausstrahlen, dass sie jeden Einzelnen in seinen Anliegen und Nöten ernst nimmt. Als loyaler Vorgesetzter, der selbst an Organigramme und Strukturen gebunden ist, ist es Ihnen natürlich nicht möglich, über Hierarchien hinweg zu agieren. Für Beschwerden

ist immer der direkte Vorgesetzte zuständig. Im betreffenden Fall müssen sich die Untergebenen des Chefkochs mit ihren Klagen an eben diesen wenden. Nur wenn jeder seine Verantwortung trägt und seine klar definierte Rolle ausfüllt, lassen sich Unternehmen effizient und erfolgreich führen. Entscheidend ist, dass, wie etwa im Chefkoch-Fall, die Balance zwischen zielorientierter Führung und dynamischem Motivationsaufbau gelingt. Hierzu ist es unabdingbar, dass Sie als Vorgesetzter die Rahmenbedingungen und unter anderem auch den Arbeitsmarkt kennen und wissen, dass der Betreffende gerade eine Wohnung im Nachbarort gekauft hat. Erfolgreiche Mitarbeiterführung erfordert eine breite Perspektive und strategisch-konsequentes, engagiertes Handeln. So oder so ähnlich ... ich verzichte darauf, eingehender auf die diversen Aspekte hinzuweisen, die im Rahmen entsprechender Interaktionen einerseits den wirtschaftlichen Erfolg sichern, andererseits aber auch andere, potenziell fatale Qualitäten haben.

Fallbeispiel Fortsetzung

Wenn sich nach einigen Monaten Mitarbeiter offen über die gesunkene Qualität des Essens beschwerten, ist das ein vom Chefkoch zu lösendes, seinen Kompetenzen und seiner Kreativität anheimgestelltes Problem. Dass ihm das gelingen wird, davon sind Sie – zumindest in der Außendarstellung – weiterhin felsenfest überzeugt. Natürlich gehören auch der Einkauf und die Verhandlungen mit den Zulieferern zu seinen Aufgaben. – Falls er diesbezüglich eine Schulung braucht, dann werden Sie ihm gerne eine solche ermöglichen. Warum hat er Sie nicht vorab darum gebeten? Schließlich gehört es zu seiner Qualifikation als leitender Mitarbeiter, eigene Defizite zu reflektieren und zu kommunizieren! Wie sollen Sie ihn als Vorgesetzten angemessen unterstützen und Ihrer Aufgabe gerecht werden, wenn er seine Anliegen nicht angemessen kommuniziert und Sie um Unterstützung bittet? Natürlich ist eine Fortbildungsmaßnahme machbar. – Und da sich der Chefkoch überlastet fühlt und bereits das Wort »ausgebrannt« gefallen ist, gehört es zur Personalpolitik jedes guten Unternehmens, und natürlich auch Ihrer Firma, ihm wie allen Mitarbeitern entsprechende Angebote und Kurse, etwa autogenes Training oder Stressbewältigung, kostenlos anzubieten.

Nach mehreren Monaten der Krankschreibung – wobei sich der Chefkoch als »ausgebrannt« erlebte, dies aber nur im engsten Familien- und Freundeskreis so verlauten ließ (wäre er in einem Sozialberuf tätig, hätte er offener darüber geredet – Burnout-Erleben und Kommunikation hängen in hohem Maße von den Normen und Paradigmen im jeweiligen sozialen Kontext ab!) – endete der Fall ... in der Klinik.

Die Erkrankung des Kollegen, der, wie er es in seiner Abteilung kommunizierte, wegen Rückenbeschwerden auf Kur musste, ist auch aus Sicht des Vorgesetzten bedauerlich. Die Stimmung in der Küche ist ungut. Der Vertreter hat die Sache nur leidlich im Griff.

Wie es weitergeht? Dass es mitunter Mitarbeiter gibt, die nicht in ein Unternehmen passen, weil ihnen die spezifische Vision, die das jeweilige Unternehmen nach vorne bringt, fehlt, ist ein offenes Geheimnis. Mutmaßlich wird im engeren Leitungskreis des Betriebes aktuell darüber gesprochen. Natürlich wird sich eine angemessene Lösung finden, über die aber momentan, im Interesse aller Beteiligten, noch nicht öffentlich gesprochen werden kann. Diesbezüglich muss um Verständnis gebeten werden.