

Coaching-Zone

Burn in – Burnout

▶ Risiko für Entscheider

Wohin man auch schaut: Burnout ist in aller Munde. Ist Burnout lediglich ein von den Medien hochgespieltes Modethema für Promis? Ist es ein echtes Risiko für Sie als Entscheider?

Als langjähriger Coach und Berater an der Schnittstelle von Mensch und Organisation kann ich die Berichte von Stern bis Spiegel nur bestätigen – leider. Die Zahlen von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften sprechen eine eindeutige Sprache: Das Risiko, als engagierter, verantwortungsbereiter, ehrgeiziger Entscheider auszubrennen, hat enorm zugenommen und ist zum persönlichen Existenzrisiko mit extremen volkswirtschaftlichen, aber auch betriebswirtschaftlichen Kosten geworden.

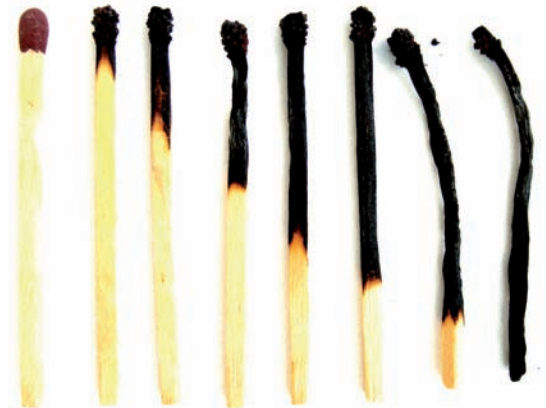
Wie kommt es dazu? Grob zugespißt, weil die Entwicklung unserer menschlichen „Bio-Hardware“ dem Tempo unserer technologischen und kulturellen Entwicklung nicht mehr Stand hält; der Kopf (Menge der Möglichkeiten) der Gesellschaft läuft dem individuellen Körper mit seinen Leistungsgrenzen längst davon. Zielmarken werden permanent hochgeschraubt, immer neue Veränderungen kommen in rasant beschleunigtem Tempo auf den Einzelnen zu. Technologisch ist die Grenze zwischen Arbeit und freier Zeit längst aufgehoben. Eben weil alles immer schneller möglich ist, weil auch persönlicher Ehrgeiz immer mehr erreichen kann, fährt das Burnout-Risiko auf der Überholspur mit. „Burning for success“ als Programm gerade jüngerer Entscheider führt früher oder später in eine schleichende Erschöpfung oder abrupte, massive Stressreaktionen z.B. in Form heftiger Angstattacken.

Häufig gestehen Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erst extrem spät ein, dass sie dem Dauerfeuer immer weniger Stand halten. Schwäche zu zeigen, gehört nicht gerade zum erlaubten Repertoire. Espresso, Alkohol, später dann Medikamente und Verdopplung des Einsatzes zählen zu den Standardwaffen, um durchzuhalten und den starken Schein zu wahren, solange es noch geht. Die neuen Helden der Arbeit retten sich in Zynismus: „Der Stress von heute ist die gute alte Zeit von morgen!“ Fatal ist daran: Sie haben recht! Wer

*„Wer schneller
am eigenen Ast sägt, stürzt
auch rascher ab.“*

heute 120 fährt, schleicht! Wer nur 40 Stunden arbeitet, gilt insgeheim bereits als faul. Die Beschleunigung, Anspruchssteigerung und Reizüberflutung unserer heutigen Lebensform frisst in massivem Umfang ihre Schöpfer. Wer schneller am eigenen Ast sägt, stürzt auch rascher ab.

Was also tun? Zuerst geht es darum, zu erkennen, dass die eigene Organisation, das eigene Unternehmen als Ganzes möglicherweise dabei ist, das Ausbrennen flächendeckend zu fördern. Schlechte Stimmung, Dienst nach Vorschrift, Fluktuation, zunehmende Konflikte, wachsender Krankenstand, auch und gerade von Leistungsträgern, sind nur einige der Indikatoren. Ein strukturelles Problem ist nicht durch individuelle Schuldzuweisung gegenüber einzelnen Mitarbeitern zu lösen, solange die Organisation aus-



brennt. Individuell ist es notwendig, dass Sie als Entscheider erkennen, in welchem Stadium Sie angelangt sind. Burnout ist keine offizielle Krankheitsdiagnose. Burnout beschreibt eine Entwicklung, in deren Verlauf es aufgrund andauernder Überlastung, Selbstüberforderung, Konflikten, Enttäuschungen, Entwertungen etc. zu immer schwereren Stressreaktionen und körperlichen wie auch psychischen Folgeerkrankungen kommt, vom „Nervenzusammenbruch“ bis hin zur schweren Erschöpfungsdepression und Infarkten. Je später Sie diesem Prozess entgegentreten, umso höher werden Ihre Kosten.

Als Coach und Organisationsberater bin ich Realist genug, um zu wissen, dass es kaum gelingen wird, die globale Beschleunigung zu stoppen. Ich weiß aber ebenso: Jeder von Ihnen kann als Entscheider für sich und seinen Verantwortungsbereich viel tun, um das Burnout-Risiko in Grenzen zu halten – ohne auf Erfolg verzichten zu müssen. Einige Ideen dazu werden Sie in der nächsten *faktor*-Ausgabe finden. ◀



Bernd Fritz-Kolle, Coach, Organisationsberater und Mitgesellschafter der teneo Organisationsberatung; Informationen unter: www.teneo-oe.org