

# 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](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-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.

# Vorwort

An Büchern über »Burnout« mangelt es nicht. Und entsprechend auch nicht an Autoren, die zu wissen glauben, wie sich dieses fatale Problem stringent lösen lässt: den Druck reduzieren, sich selbst energetisch optimieren, Ansprüche runter, keinen Stress mehr mit dem Stress, Handys ausschalten und die Performance potenzieren – schon hat man alles im Griff – der Umsatz steigt und das Ganze macht auch noch Spaß!

Andererseits ist die Zahl der aus psychischen und psychosomatischen Gründen krankgeschrieben bzw. frühberenteten Menschen in den vergangenen Jahren weiter angestiegen. Entsprechend bleibt zu konstatieren, dass das mit Burnout überschriebene Phänomen trotz der Anti-Burnout-Bücherflut nichts an Relevanz verloren hat. Neu ist der Umstand, dass der Begriff in der öffentlichen Diskussion immer häufiger mit der Konnotation »Modediagnose« verwendet wird.

Das vorliegende Buch beabsichtigt, die Hintergründe dieser Dynamik jenseits wohlfeiler, vermeintlich pragmatisch und realiter zu kurz greifender Lösungen auszuloten. Es wendet sich dabei insbesondere auch an in der Wirtschaft und der Verwaltung Tätige, im Bereich des Personalmanagements tätige Personalverantwortliche und/oder diesbezüglich als Berater, Coach oder Therapeut arbeitende Kollegen, also an Manager, Vorgesetzte, Psychologen, Ärzte – vor allem auch Arbeitsmediziner –, Betriebsräte und andere inhaltlich wie politisch mit der Thematik beschäftigte Menschen. Burnout sollte für Sie dabei zum einen mehr als ein Problemthema sein, das als diffuse Bedrohung des grenzenlosen wirtschaftlichen Wachstums umgehend mit guten Ratschlägen zu lösen ist. Zum anderen wäre es hilfreich, wenn Sie Burnout eben auch nicht als (vermeintliches) Endzeit-Szenario des Abendlandes paralyisiert. Realiter handelt es sich um eine komplexe, sich aus aktuellen Entwicklungen in Arbeitswelt und Gesellschaft ergebende Herausforderung, die es zu reflektieren, teils zu akzeptieren und mehrdimensional anzugehen gilt.

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser, eben diese Vorstellung von Ihnen hat mich motiviert, ein weiteres Buch über ein Thema zu schreiben, über welches schon sehr viel und nicht zuletzt viel marktgängiger Unsinn veröffentlicht wurde. Ich werde mich bemühen, die unabdingbaren Fakten, die zumindest teilweise doch ganz anders konstellierte sind, als es einige »Experten«, aber auch manche »Betroffene« wahrhaben wollen respektive als es in den Medien mitunter dargestellt wird, so anschaulich wie möglich zu referieren.

Es sollen Konzepte und Modelle dargestellt werden, die sich inhaltlich mit der Burnout-Thematik überschneiden, dabei aber deutlich substanzieller sind. Es wird ein aktueller Fall skizziert und häufig gestellte Fragen zum Thema werden – soweit möglich – beantwortet. Ich werde dabei heiße Eisen nicht aussparen, was an einigen Stellen dazu führen dürfte, als zu wenig kundenorientierter Autor das Missfallen einiger Leser zu erregen. Und wenn Sie zwischenzeitlich das Gefühl beschleichen sollte, ich würdige bzw. verstehe Sie etwa in Ihrer Funktion als Vorgesetzter, der die Verantwortung für die Quartalszahlen trägt, nicht angemessen, dann haben Sie vermutlich recht. Das Burnout-Phänomen in der aktuellen Dimension ist letztlich auch eine Folge davon, dass gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen Prioritäten setzen, die mit der individuellen Gesundheit von Menschen, deren Leistungs- und Leidensfähigkeit de facto begrenzt ist, unvereinbar sind. Dass ein verbessertes Stress-Management für den Einzelnen durchaus hilfreich sein kann, ist offenkundig. Entsprechende, angesichts der aktuellen Entwicklungen unabdingbare Selbst-Professionalisierungs-Konzepte werden in diesem Buch skizziert. Ein gesundheitsbezogenes Selbstmanagementhandbuch oder ein – einen erheblich größeren Umfang erforderndes – Manual für das betriebliche Gesundheitsmanagement ist jedoch nicht beabsichtigt. Vielmehr soll versucht werden, über die jeweils nächsten Quartalszahlen bzw. die bis dahin zu erreichenden Ziele hinauszublicken, auch was die Verbesserung der Mitarbeitergesundheit anbelangt. Man muss durchaus kein Hellseher sein, um eins und eins zusammenrechnen zu können. Solange die dogmatisch wachstumsorientierte Dynamik in den Betrieben und in der Wirtschaft dominant bleibt bzw. weiter angeheizt wird, können Bemühungen, Individuen stressresistenter und damit noch leistungsfähiger zu machen, das heute mit »Burnout« überschriebene Phänomens letztlich nicht lösen. Systemisch gesehen ist vielmehr mit einer weiteren Eskalation zu rechnen. Dass individuelle Stress-Resistenz respektive »Anti-Burnout-Kompetenz« von Mitarbeitern ein relevanter Wettbewerbsvorteil ist, pfeifen inzwischen die Spatzen von den Dächern. Betriebliches Gesundheitsmanagement und diesbezüglich engagierte Anbieter leben davon, hier merkantile Potenziale auszuloten, womit sie Teil der gleichen Dynamik zwischen Wachstum und Verdrängungswettbewerb sind, deren Lösung sie versprechen.

Wenn wir uns nicht auf die bequeme Lösung verständigen wollen, wonach die Verantwortung für all dies irgendwo im gesellschaftlich-globalisierten Nirwana, also bei Heuschrecken, Finanzhaien und skrupellos-raffgierigen Aktionären liegt, dann wird man auch als Führungskraft kaum darum herumkommen, Eigenverantwortung und die Notwendigkeit eines persönlichen Beitrages zur »Rehumanisierung« in seinem unmittelbaren Zuständigkeitsbereich zu reflektieren. Dieser unverschämte Begriff wurde bewusst gewählt, damit der Sachverhalt den nötigen pathetischen Impetus bekommt! Im postmodernen Management werden Humanität und gute Mitarbeiterführung nicht selten mit

perpetuierter, auf Mitarbeiterzufriedenheit zwecks Leistungssteigerung abzielender Freundlichkeitskosmetik verwechselt. Ein sympathisches Lächeln für alle und stets ein Händeschüttel-Foto mit Vertretern des Reinigungsdienstes und der Haustechnik in der aktuellen Ausgabe der Firmenzeitung. Darüber hinausgehende, gegenüber den eigenen Vorgesetzten zu verantwortende, gelegentlich eben auch Planvorgaben zugunsten von Mitarbeitergesundheit relativierende Schritte gehören hingegen zu den heroischsten Herausforderungen, die unsere globalisierte Welt zu bieten hat. Diesbezügliche Schritte sind heute so nötig wie das Salz in der Suppe. Abteilungsleiter auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen sind jeweils einem Vorstand unterstellt. Sie geben somit »nur« Druck weiter? Selbst einige Vorstandsvorsitzende von DAX-Unternehmen sehen sich (inoffiziell) in eben diesem Sinne eher (z. B. im Auftrag der Aktionäre) als ausführend-abhängige, nur bedingt Verantwortung tragende Organe und weniger als autonom Betriebe lenkende Akteure. Die Lieblingsvokabeln des modernen Managements, »Verantwortung« und »Wertschätzung«, werden in solchen Konstellationen zur rhetorischen Luftnummer mit – zumal für Mitarbeiter in untergeordneten Positionen – sarkastischem Beigeschmack. Ohne Heldentaten, die darauf abzielen, der Würde und Gesundheit der Mitarbeiter (was beides letztlich aufs Gleiche hinausläuft) in Konfliktfällen Priorität vor Wirtschaftszahlen zu geben, werden absehbar alle sonstigen Anti-Burnout-Maßnahmen, die in diesem Buch und anderweitig vorgestellt und diskutiert werden, Makulatur bleiben. Dem Autor ist durchaus bewusst, dass man mit solchen Ideen, zumal in Vorstandsetagen, offiziell nur verhaltenes Lächeln erntet. Sentimentale Schwächen kann sich heute niemand erlauben. Psycho-Doktoren wie mir mag man es ausnahmsweise nachsehen. Wer das Geld hat, schafft an. Dass sich im Burnout-Phänomen aktuelle Machtstrukturen, daneben aber auch Angst sowie über Status-, Macht- und Selbsterhalt nicht wirklich hinausgehende Zielorientierungen spiegeln, macht die epochale Qualität des Themas aus.

In der vagen Hoffnung, Sie mit diesen mehr oder weniger deutlichen Hinweisen auf den Haken, an dem die Burnout-Angelegenheit aufgehängt ist, nicht abgeschreckt zu haben, wünsche ich bei der Lektüre viele Anregungen und gute Ideen, vorzugsweise auch eine Bestätigung derjenigen, die Ihnen zuvor bereits selbst gekommen sind. Und bei deren Umsetzungen hinreichend Selbstvertrauen und Elan! Ohne »positive emotionale Ladung«, Freude, Spaß, wie auch immer, geht zumal angesichts der düsteren Burnout-Thematik nichts und damit ganz sicher alles besser.

Dank »meiner« berufsbezogenen Arbeitsgruppe und dem »Priener Lehrerprojekt«, namentlich Stefan Koch, Stefan Ueing, Dirk Lehr, Nadja Sosnowski-Waschek, Edgar Schmitz, Ewald Kiel und Susanne Weiß, bin ich kein Datenloser Theoretiker. Wichtige Anregungen verdanke ich darüber hinaus u. a. Andreas Weber, Bochum, und Sabine Dembkowski, Köln. Dank für mannigfaltige Unterstützung gebührt zudem den Leitungs-Kollegen der Schön Klinik

Roseneck, Ulrich Voderholzer, Gabriele Hiller, Christian Ehrig, Ulrich Cuntz und Ulrich Stattrop, natürlich meiner Frau Christina und Tochter Sophia sowie vielen Patienten, die bereit waren, über therapeutische Gespräche hinaus weitergehende Fragen zu beantworten, Fragebögen auszufüllen und/oder an Studien zum Arbeits- und Forschungsschwerpunkt »Interaktion beruflicher Belastungen und psychischer Störungen« teilzunehmen. Herrn Wulf Bertram, dem Leiter des Schattauer Verlages, danke ich für langjährige freundschaftliche Unterstützung diverser Projekte. Wenn er sich nicht des anderweitig als nicht hinreichend kundenfreundlich erachteten Projektes angenommen hätte, gäbe es dieses Buch nicht. Und ohne Frau Marion Lemnitz, die das Buch souverän als Lektorin betreute, wäre es sicher nicht so schön geworden!

Entgegen ihrem Selbstverständnis sucht und findet Wissenschaft in aller Regel keine Wahrheiten jenseits gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Gegebenheiten, sondern ist ein Teil davon. Angesichts anstehender Paradigmenwechsel (Kuhn 2009) steigt jeweils die Zahl der Ausnahmen von dieser Regel. So gesehen ist die Tatsache, dass Sie dieses Buch in den Händen halten, besonders erfreulich.

Prien am Chiemsee, im Frühjahr 2014

**Andreas Hillert**