



Burnout – oder wie lebe ich meine vollkommene Unvollkommenheit?

In unserer Leistungsgesellschaft nimmt die Sinnsuche gefährliche Wege und Formen an. Berufung wird mit Beruf in Verbindung gebracht; ergänzt um Glückseligkeit und Wohlbefinden. Doch ist die Formkraft z.B. von Organisationen auf Nutzen und Zweck ausgerichtet. Motivation und Engagement zielen darauf ab. Wer diesem Glauben unreflektiert folgt, für seine Organisation brennt und seine eigenen Grenzen missachtet, landet über kurz oder lang in einer Krise.

Neben den etablierten Grundaussagen richte ich die Aufmerksamkeit auf eine Vielzahl von Perspektiven:

- Reifegrad des Menschen
- Reifegrad des Unternehmens
- Reifegrad des Marktes
- Reifegrad der Gesellschaft
- Reifegrad der Kultur
- Haltungen und Einstellungen
- Grenzen ausbilden
- Resilienzfähigkeiten ausbauen
- ...

Es geht nicht darum, dass jeder etwas Passendes für sich findet. Sicherlich hilft eine Erklärung für bestimmte Zusammenhänge weiter; Erkenntnis ist eine notwendige Voraussetzung. Hinreichend wird die Sache erst dann, wenn daraus Handlung erwächst und zwar eine andere als vorher plus Reflexion.

Reifegrad des Menschen

Wie gut kenne ich mich mit mir aus? – Wieviel Raum überlasse ich seiner Körperintelligenz (z.B. Herz und Bauch)? Wieviel Druck im Äußeren steht für einen inneren? – Wieviel Krise braucht es damit ich mich dem eigenen Wandel öffne? ...

Reifegrad des Unternehmens

Wieviele können mit dem Zweck des Unternehmens etwas anfangen? – Wie gut wird die Strategie verstanden? – Welche Ziele bestimmen das Handeln? – Wieviel Wertschätzung erfahre ich? ...

Reifegrad des Marktes

Mit welchen Tricks werden die Kunden

geködert oder gebunden? – Wie mörderisch ist die Konkurrenzsituation? – Wie viele Juristen mischen mit? – Welchen Stellenwert hat Vertrauen? ...

Reifegrad der Gesellschaft

Wie stromlinienförmig sollte es sein? – Was braucht es um dazuzugehören? – Mit welchen Reaktionen werden Abweichungen quittiert? ...

Reifegrad der Kultur

Wie sehr vermögen Künstler im weitesten Sinne noch zu irritieren? – Welchen Stellenwert hat die Vergangenheit bzw. Herkunft? – Wie lebendig sind Streiten und Konflikte? – Wieviele rechte Winkel umgeben einen? ...

Haltungen und Einstellungen

Wie verbunden bin ich mit meiner Großartigkeit? – An wieviel Machbarkeit glaube ich? – Welcher Dynamik erliege ich? – Wieviel Vertrauen trägt mich? – Wie halte ich es mit der Selbstakzeptanz? Und mit Demut? ...

Grenzen ausbilden

Was zwingt mich in den Rückzug? – Wo zeige ich meine Zähne? – Womit rechtfertige ich mich? – Wie schaffe ich es, mir nicht alles gefallen zu lassen? – Wie eindeutig ist mein *NEIN*, mein *JA*? ...

Resilienzfähigkeiten ausbauen

Krisenkompetent ist ein jeder – immerhin schlägt das Herz noch. Es gibt sieben maßgebliche Fähigkeiten: seine Stärken darin zu wissen trägt weiter, erinnert und ermutigt zu Kraft- und Energiequellen.

Der Empfänger bestimmt die Botschaft

Die Wirkung eines Vortrages lässt sich erhöhen, indem neben der Zielgruppe vor allem der erwünschte Zustand beschrieben wird.

Diese Art der Auftragsklärung liegt mir am Herzen.

Mein Verständnis von Interventionen bei Burnout

Burnout anzugehen im Glauben, dass nur die Ziele angepasst werden müssen, dürfte der Irrglaube schlechthin sein. Auch eine Fokussierung auf Verhaltensänderungen reicht nicht; oft bewirkt das eher eine Verschlimmerung. Im Kern geht es mehr um Haltung, Strukturen und Systembetrachtung. Es geht sowohl um ein Arbeiten am System als auch im System.

So gesehen kann Burnout auch als Indikator für das Auseinanderstreben der Entwicklungsgeschwindigkeiten der Organisationen und der Menschwerdung sein. Je stärker Organisationen Zweck und Nutzen in den Mittelpunkt stellen und den Preis für diese Form von Einseitigkeit ausblenden, desto labiler wird die Zukunftsfähigkeit.

Es bleibt ein Paradox, wenn Organisationen riesige Summen in Technik, Infrastruktur, Prozesse, usw. stecken und davon ausgehen, dass der Mit-Arbeiter schon folgen wird. Die Annahme geht dabei eher von Nur-Arbeiter aus.

Aber auch wer einfach so folgt zahlt seinen Preis. Solange die Herausforderungen inspirierend bleiben ist vieles noch im Lot. Doch wehe man fühlt sich über längere Zeit am Anschlag.

Öfter jedoch gibt es unterwegs Verletzungen aus Führungsbeziehungen heraus. Die summieren sich zu Wertekonflikten – empfundene Ungerechtigkeit dürfte die stärkste Wirkung bei resignativen Weichenstellungen haben. Und spätestens hier wird einem klar: die Organisation ist auf Machen ausgelegt, der Mensch jedoch auf Sein.

An dieser Stelle seine Selbstfürsorge außer Acht zu lassen, macht aus einem *wird-schon-Modus* hoffentlich einen *jetzt-reicht's-Modus*. Denn sonst wird's ein Krisenmodus mit sich verweigern-dem Körper.

Endliche Ressourcen (beim Menschen) ist der ultimative Treibstoff für eine angstgetriebene Herrschaftskultur. Dagegen hilft nur ein Grenzenmanagement. Eine Kernkompetenz in und für die Zukunft.

Beim Burnout kann mit Zielen so gut wie nicht gearbeitet werden. Im Gegenteil: sie schaden mehr.

Bei Haltungen und Einstellungen gibt es gerade mal drei enge Zugänge: Sehnsucht, Staunen und Stille. Und oft hilft auch Erinnern.

Was auch immer ent-deckt werden kann: Lebensfreude und -fülle eröffnen sich zusehens.

Doch eins wird auch klar: Nachher ist anders als vorher. Ansonsten steht eine Ehrenrunde an. Vielleicht nicht mehr ganz so heftig – jetzt, wo man sich auskennt.

Siehe auch [**Infoblatt Burnout**](#)