

Psychische Erkrankungen und Arbeitswelt

# Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten

Wenn Arbeitnehmer aufgrund psychischer Erkrankungen ausfallen, ist das für ein Unternehmen ein doppelter Schlag: erstens, weil sich der Betrieb auf einen langen Krankenstand gefasst machen muss. Arbeitnehmer, die wegen psychischer Erkrankungen ausfallen, haben im Durchschnitt 40 Fehltag – und damit die vergleichsweise höchsten Fehlzeiten. Zweitens wird ein Unternehmen die Führung seiner Mitarbeiter kritisch reflektieren und nach Lösungen suchen müssen.



S. Kummer, Wien

© Florian Feuchtnner\_IMABE

**D**amit ein Unternehmen erfolgreich ist, braucht es Wertschätzung, die auch gelebt wird. Dieter Frey vom Center for Leadership and People Management an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) bringt dies auf den Punkt, wenn er sagt: „Wertschöpfung geschieht durch Wertschätzung: Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten!“

In der neueren Literatur über das Phänomen Burn-out rückt der Aspekt der Sinnfrage immer mehr in den Mittelpunkt. Burn-out ist ein Risikozustand, bei dem eine Störung in der Verarbeitung von Stress und zugleich eine Lebenssinnkrise vorliegen. Beide Phänomene können in psychische und körperliche Krankheiten münden. Bedingt ist das Risiko, in den Burn-out-Prozess zu gleiten, durch Umweltfaktoren und Individualfaktoren.

## **Umweltfaktoren: Menschenführung im Unternehmen**

Was stresst Mitarbeiter? Unter den häufigsten Stressfaktoren werden unsichere Arbeitsverhältnisse, hoher Termindruck, Mobbing und die schlechte Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben genannt. Dann aber sind es Probleme, die mit mangelnder Wertschätzung zu tun haben: wenn Menschen sich instrumentalisiert, sozusagen nur als Nummer behandelt fühlen. Abschätziges Kritik, Leistung, die nicht honoriert wird, das Nicht-ernst-Nehmen von Vorschlägen oder die Verengung des Handlungsspielraums können in eine Spirale führen, in der äußere Faktoren einen inneren Druck aufbauen, der letztlich krank macht.

## **„Burn-out ist zum Inbegriff der Kehrseite einer kranken Leistungsgesellschaft geworden.“**

Überforderung, aber auch eine unklare Aufgabenbereichsaufstellung zählen gleichfalls zu den Stressfaktoren – auch Monotonie oder „Überrumpelung“ mit bürokratischen Aufgaben, die nicht zur eigenen Berufsrolle gehören. In der Pflege spricht man inzwischen etwa vom Phänomen der „pflegefremden Arbeit“ – z.B. wenn eine Krankenschwester sich als „Dienstmädchen“ für den Chef instrumentalisiert fühlt oder ein Arzt, statt sich dem Patienten widmen zu können, in bürokratischen Aufgaben erstickt. Bei vielen endet der unbewältigte Dauerdruck in einem Burn-out.

## **Umweltfaktoren: gesellschaftliche Leitbilder**

Gesellschaftliche Leitbilder scheinen diesen Trend der Entpersonalisierung in der Arbeit zu fördern. Ökonomisierung, Globalisierung, Effizienz gelten heute als oberste Werte, denen sich das Individuum unter- und einzuordnen hat. Wo Geld zum Ziel wird, gewinnt es die Kraft, alle anderen Werte als „Mittel für sich herabzudrücken“, hatte bereits der Begründer der deutschen Soziologie, Georg Simmel, im Jahr 1900 in seinem Traktat „Philosophie des Geldes“ festgestellt. Wo Geld zum absoluten Gut (und die Bewertung durch Geld zum absoluten Maßstab) wird, komme es zu „pathologischen Ausartungen“, so Simmel. Das Diktat des Geldes, der Leistung droht heute der Arbeit ihren wesentlichsten Ast abzusägen: dass ihr nämlich selbst ein Moment von Sinn-Erfahrung innewohnen muss, wenn sie menschlich bleiben will. Burn-out ist zum Inbegriff der Kehrseite einer kranken Leistungsgesellschaft geworden.



Es gibt vielerlei Anstrengungen, Arbeitgeber verstärkt in die gesetzliche Pflicht zur Prävention von „work-related“ Stress zu nehmen. Allein: Papiere sind geduldig, Vorschriften bleiben zahnlose Instrumente, wenn nicht zugleich die ethische Überzeugung im Unternehmen wächst, dass es eine neue „Kultur der Arbeit“ braucht, die sich in der positiven Entwicklung der eigenen Mitarbeiter zeigt. Als Führungskraft heißt das: für klare Strukturen sorgen, Verantwortungsbereiche abgrenzen, eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsraum öffnen, Eigenverantwortung stärken, Anerkennung und Lob aussprechen, Vertrauen schenken, den Gesprächsfaden mit dem Mitarbeiter immer wieder aufnehmen, den Teamgeist in der Abteilung/Gruppe stärken usw.

#### Individuelle Faktoren

Interessanterweise zeigen Studien, dass für die Entwicklung eines Burn-out-Syndroms nicht so sehr primärer Stress entscheidend ist, also die eigentlichen Arbeitsanforderungen, sondern sekundäre Stressfaktoren: das Gefühl der Hilflosigkeit, des Preisgegeben-Seins, des Nicht-beachtet-Werdens. Je nach Prädisposition sind die inneren Pufferzonen schwächer oder stärker. Burn-outgefährdeter sind Menschen mit narzisstischer Veranlagung, Perfektionismusdrang oder einem Helfer-Syndrom. Ängstliche Persönlichkeiten, solche, die sich selbst überschätzen oder nach Kompensation früherer Versagererlebnisse (z.B. in der Kindheit) suchen, neigen ebenfalls dazu, durch eine Leistungsanforderung den inneren Druck zu erhöhen. Man spricht hier vom Faktor der personenspezifischen Burn-out-Vulnerabilität. Hier spielt auch die Frage der Resilienz, also des Vorhandenseins

protektiver Faktoren bei Stressintoleranz (zum Beispiel eine glückliche Beziehung, Familie), eine gewichtige Rolle.

#### Prävention: Stressmanagement und Lebenssinn

Eine Burn-out-Prophylaxe muss da ansetzen, wo eine Person Gefahr läuft, sich immer stärker in ein erhöhtes Engagement hineinzusteigern, sodass irgendwann ein krankmachendes Missverhältnis zwischen Engagement und Erfolg droht. Prävention bedeutet, dass ein Mensch gesunden Abstand gewinnt zu dem, was er tut. Sein Leben

muss wieder offen werden, Weite bekommen, das Ego transzendieren, wozu auch spirituelle oder religiöse Verwurzelungen verhelfen können, Zeit für Beziehungen, Erfahrung des ethisch Guten, des Schönen, der Natur.

**„Für die Entwicklung eines Burn-out-Syndroms ist nicht so sehr primärer Stress entscheidend, sondern es sind die sekundären Stressfaktoren: das Gefühl der Hilflosigkeit, des Preisgegeben-Seins, des Nicht-beachtet-Werdens.“**

Als wichtigen Ansatz für eine Burn-out-Prävention nennt der Schweizer Psychiater Toni Brühlmann deshalb die „innere Umgestaltung“ in der persönlichen Werteskala: Die Sinnfrage sollte in der Therapie aktiv aufgegriffen werden, dem Patienten sollen Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden, wo Werte, Ziele und Lebensführung neu definiert und positive Handlungsmuster neu eingeübt werden können. ■

Autorin: Mag. Susanne Kummer

Ethikerin und Geschäftsführerin  
des Instituts für Medizinische Anthropologie und Bioethik, Wien  
[www.imabe.org](http://www.imabe.org)