



Glück oder Burnout in Organisationen?

Warum häufige seelische Muster von Managerinnen und Managern für Organisationen dysfunktional geworden sind

Klaus Eidenschink

Ausgangsüberlegungen

Häufig werden die als krankmachend eingeschätzten Verhältnisse in Unternehmen zum Ausgangspunkt für Überlegungen zum Thema Burnout genommen. Die organisationalen Phänomene, die hier Kritik auf sich ziehen, sind meist chronischer Druck, ständige Erreichbarkeit, übermäßige Mobilität, unsichere Arbeitsbedingungen, Abnahme von solidarischen Strukturen oder Arbeitnehmerrechten, hyperkomplexe Verhältnisse oder zu hohe Veränderungsdynamik. Dies führt zur naheliegenden Schlussfolgerung, dass die Unternehmen sich ändern müssen. Konzepte wie Gesundheitsmanagement, Humanisierung der Arbeitswelt oder Reduktion von Wettbewerbsdruck sind ebenso die Folge wie Kapitalismuskritik, Anprangerung von Ausbeutungsverhältnissen oder kluge Schriften, die den Zustand der Gesellschaft anprangern.

Es soll hier nichts über die Berechtigung und Notwendigkeit solcher Überlegungen ausgesagt sein. Die vorliegenden Überlegungen setzen jedoch bei einem anderen Ausgangspunkt an. Sie nehmen zunächst nüchtern zur Kenntnis, dass Organisationen eigentlich schon immer in der Kritik standen. Früher waren die Vorwürfe andere. Die Kritik richtete sich vor 50 -100 Jahren eher auf rigide Phänomene wie bürokratische Behördenmacht, autoritäre oder gar totalitäre Führungsstrukturen, inhumane Prozesse wie Fließbandarbeit, Ausbeutung oder Austauschbarkeit. Menschen tun sich mit Organisationen auf erstaunliche Weise schwer. Die gedankliche Annahme dahinter ist meist ein als selbstverständlich angesehener Gedanke: Weil Organisationen von Menschen geschaffen sind, sollen sie auch für die Mitarbeiter da sein und deren Belangen entsprechen. Diese – anthropozentrische – Sichtweise von Organisationen übersieht jedoch, dass diese auch als eine gesellschaftliche Entwicklung angesehen werden müssen, deren Eigendynamik und Eigenlogik erheblich ist (Luhmann 2000). Einfache Bürokratie- oder Kapitalismuskritik greift hier theoretisch ebenso zu kurz wie die pragmatischen Versuche zur Humanisierung der Arbeitswelt.

So drängt sich die Frage auf, wodurch die Kritik an Organisationen motiviert ist? Denn – und das ist eine der Thesen dieses Beitrags -, wenn Organisationen durch falsche Erwartungen ihrer Mitglieder überfordert werden, dann wäre die Kritik auch zu verstehen als die Folge chronischer Enttäuschungen und einer mangelnden Kompetenz der Mitarbeiter, in Organisationen gut zurecht zu kommen. Damit gerät die Frage „Welche innerseelischen Kompetenzen brauchen Menschen, um mit schwierigen Verhältnissen in Organisationen gut zurecht zu kommen?“ in den Fokus. Die kurze Antwort besteht aus zwei Teilen: Zum einen geht es darum, sich von unglücklich machenden und



damit stresserzeugenden Erwartungen an Organisationen zu verabschieden. Zum anderen geht es darum, sein Wohlbefinden nicht von spezifischen Verhältnissen und Bedingungen abhängig zu machen, also sich seelische Autonomie zu erarbeiten. Burnout wäre dann eben auch eine Folge von Fehlanpassungen der Mitarbeiter an die Organisationen, die jedes Organisationsmitglied für sich verändern im Prinzip verändern könnte. Dass damit sekundär auch mehr und effektivere Möglichkeiten entstünden, Organisationen für die Mitarbeiter zu verbessern und gedeihlicher zu gestalten, sei hier zumindest erwähnt.

Teil I

Stresserzeugende Erwartungen an Organisationen

1. Humanität

Die Erwartung, dass Organisationen human sein sollen, ist wohl den meisten Menschen selbstverständlich. So verstört es meist eher, wenn man diese Selbstverständlichkeit in Frage stellt, dass der funktionale Bezugspunkt von Organisationen der Mensch zu sein hat. Aus Sicht der systemtheoretischen Organisationstheorie führen Organisationen ein Eigenleben (Luhmann 2000). Sie beziehen sich also auf ihr eigenes Überleben und nicht auf das „Gutgehen“ ihrer Mitglieder. Sehr vereinfacht und provozierend formuliert: Organisationen berücksichtigen deshalb menschliche Bedürfnisse, weil es nötig ist, um diese als Mitglieder zu gewinnen und zu halten. Aufgrund dieses Eigenlebens - dessen Herleitung hier den Rahmen sprengt - sind Organisationen auch nicht von Menschen steuerbar, rational kontrollierbar und zielgerichtet veränderbar. Auch nicht von der Hierarchiespitze. Wer je erlebt hat, wie ohnmächtig sich Vorstände fühlen können, nachdem mal wieder ein „Change Projekt“ gescheitert ist, kann das nachvollziehen. Wenn aber Organisationen für ihr Überleben sehr viel mehr berücksichtigen (müssen) als das Wohlergehen ihrer Mitglieder, ist es nicht so sinnvoll darauf zu setzen. Selbst Organisationen, die sich Humanität und Liebe auf die Fahnen ihrer Identität schreiben wie Kirchen, Umweltorganisationen, Kinderhilfswerke, Ärzte ohne Grenzen usw., fallen immer wieder durch inhumane Entscheidungen als Arbeitgeber auf (und müssen dies auch). Ohne dem Einzelfall nicht gerecht werdende Regeln, ohne Regeltreue an Stellen, wo der Einzelne auf Nachsicht hofft, ohne Gleichbehandlung von unterschiedlichen Menschen, ohne Verknappung, wo der Mitarbeiter dringend Ressourcen bräuchte – ohne all das wäre keine Organisation überlebens- oder auch nur funktionsfähig.

2. Wertschätzung

Die zweite recht übliche Erwartung an Organisationen ist, dass die Mitarbeiter Wertschätzung für die geleistete Arbeit erwarten. Nun ist überhaupt nichts gegen Lob und Würdigung von Leistungen zu sagen. Die meisten Vorgesetzten tun dies sowieso aus sich heraus. Jedoch ist es ausgesprochen problematisch, wenn Organisationsmitglieder glauben *ein Recht (!)* auf Anerkennung zu haben. Diese Erwartung macht deshalb so leicht unglücklich und demotiviert, weil Organisationen eben keine „Wertschätzungsspendeautomaten“ sind. Von Organisationsseite



lässt sich nämlich nüchtern sagen, dass die Wertschätzung für den Mitarbeiter durch die Bezahlung abgegolten ist. Wer als Mitarbeiter verlässlich Wertschätzung möchte, muss sie sich selbst geben („Das habe ich gut gemacht!“). Darauf zu setzen, dass Vorgesetzte das tun („Mein Chef lobt mich nie!“), macht unglücklich. Es ist psychologisch sowieso als größeres Problem zu werten, wenn äußere Wertschätzung eine fehlende innere Selbstwertschätzung ersetzen soll. Das funktioniert nie, weil man dies letztlich innerlich nicht glaubt, wenn man es selbst nicht auch so sieht. Dazu gleich noch mehr.

3. Sicherheit

Organisationen sollen für viele Menschen auch Sicherheit garantieren: Ein sicherer Arbeitsplatz, sichere Bezahlung, Sicherheit gegen Überforderung, und keine zu starken Flexibilitäts- oder Mobilitätszumutungen. Aus Mitarbeitersicht zunächst sehr verständlich, aus der Sicht von Organisationen nicht leistbar. Organisationen sind auf die Austauschbarkeit ihrer Rollenträger angewiesen. Hier unterscheiden sie sich von anderen sozialen Systemen, etwa von Familien. Klar, in Familien tauscht man nicht den Vater aus, wenn dieser nicht kochen kann oder die Mutter, weil diese die Glühbirne nicht wechselt. Man behilft sich mit Tiefkühlkost und dem Nachbarn. Der Mensch ist hier wichtiger als die Funktion. In einem Restaurant dagegen, wo der Koch nicht kochen kann, werden die Gäste wegbleiben, auch wenn der Koch unglaublich nett und sympathisch ist. Die Funktion ist wichtiger als die Person. Darum können und dürfen Organisationen keine Sicherheiten versprechen bzw. Mitarbeiter tun gut daran, ihre Sicherheit in anderen Kontexten zu suchen.

4. Gerechtigkeit

Eine weitere dysfunktionale Erwartung an Organisationen ist der Wunsch, es möge gerecht zugehen. Wer dies erwartet, ist chronisch gestresst, damit auch chronisch unzufrieden und Burnout gefährdet. Gerechtigkeit ist ein standpunktabhängiges Phänomen. Was aus der einen Warte als gerecht erscheint, ist aus der anderen ungerecht. Etwa wird gelegentlich auf elegante Weise vergessen, dass die selben Menschen, die sich über die ungerechte (weil zu niedrige Entlohnung) in der eigenen Firma beklagen, durchaus ohne große innere Probleme beim Discounter Jeans für 20.-€ kaufen, deren Preis nur durch inhumane Verhältnisse in asiatischen Fabriken möglich ist. In Organisationen spitzt sich das „Standpunktproblem“ zu, weil sie um konfliktäre Interessen herum gebaut sind. Unterschiedliche Teilbereiche einer Organisation sind auch immer durch unterschiedliche Interessen definiert! So ist die Jahres-Budgetzuteilung für den Vertrieb gerecht und stellt sich gleichzeitig für die Produktion (zu Recht!) als ungerecht dar! Die Kürzung bei den Stabsstellen ist für diese ungerecht und für die Regionen überfällig! Wer Gerechtigkeit in Organisationen erwartet, erntet ständig Anlässe, um sich aufzuregen und sich in seinen Leistungen vernachlässigt oder behindert zu sehen. Auch das fördert Burnout.

5. Sinn

Schlussendlich wird in der Arbeit in Organisationen von vielen Menschen Sinn gesucht bzw. es wird erwartet, dass die Arbeit als sinnvoll erlebt werden kann. Organisationen werden zu Sinn-Spende-Maschinen. Doch wie soll das gehen? Organisationen können nicht nur Arbeitsplätze schaffen, die gängige Sinnvorstellungen bedienen: Die Welt verbessern, Talente entwickeln,



Menschen helfen, Gutes bewirken, Neues erfinden u.v.a.m.. Die Vorstellung, Arbeit könne Sinn stiften, ist eine Erfindung der Neuzeit. In früheren Zeiten diente Arbeit dem Überleben, war Pflicht und pure Notwendigkeit. Erst die Entwicklung eines hochdifferenzierten und auf Individuen setzenden Wirtschaftssystems ließ die Vorstellung aufkommen, dass es sinnvolle Arbeit geben könne. Damit wurde das innere seelische Erleben von Sinn auf äußere Verhältnisse projiziert und damit die Verantwortung ungünstig verlagert. Nun war es nicht der Mensch, der etwas Sinn zuschrieb und dafür Kompetenzen brauchte, sondern es war die Art der Arbeit, die sinnvoll zu sein hatte. Wer also nicht von sich erwartet, dass er dem, was er tut, Sinn verleihen kann, sondern von der Organisation erwartet, ihm eine sinnvolle Arbeit zu geben, der macht sich zum Opfer von Verhältnissen und gibt seine Selbstverantwortung an gesellschaftliche Rahmenbedingungen ab. Das fördert zwangsläufig innerseelische Welten, die grau und leer und damit Burnout gefährdet sind.

Jede dieser fünf skizzierten Erwartungen verlagert die Verantwortung für wichtige seelische Bedürfnisse nach außen. Das heißt, dass Menschen ihr Wohlbefinden von bestimmten, für sie günstigen oder als notwendig empfundenen Umständen abhängig machen. So gerät man aber an den „kurzen Hebel“, da man äußere Umstände nie unter Kontrolle hat – Organisationen genauso wenig wie Vorgesetzte, Kollegen oder im privaten Bereich Partner, Kinder oder Eltern. Das Einzige, was Menschen beeinflussen können, sind sie selbst. Daher ist im Hinblick auf anhaltende Vitalität, Motivation, Zufriedenheit und Glück entscheidend, sein Wohlbefinden nicht an illusionäre Hoffnungen zu knüpfen. Wer von Organisationen erwartet, dass sie eine heile Welt bieten, verkennt diese. Organisationen sind um Konflikte herum gebaut und daher immer voller Spannungen, Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und Güterabwägungen. Dies ist mit den fünf dargestellten Erwartungen nicht zu vereinbaren, so dass ein wichtiger Schritt einer Burnout-Prophylaxe darin besteht sich von ihnen zu verabschieden, so selbstverständlich sie derzeit für viele Organisationsmitglieder auch sein mögen.

Teil II

Mangelnde seelische Selbstregulation

Um im Leben gut zurecht zu kommen, braucht es eine stabil funktionierende psychische Selbstregulation. Erst recht braucht man diese als Mitglied in Organisationen. Wer sich für sein Wohlbefinden selbst zuständig fühlt und nicht (wie das bei Kindern der Fall ist) von der Umwelt günstige Bedingungen braucht, kommt mit den Rissen und Versagungen nicht idealer Arbeitswelten gut zurecht. Nun sind natürlich auch die Menschen nicht so „ideal“, wie das für sie selbst und ihre Umgebung wünschenswert wäre. Viele haben schlimme, z.T. traumatische Erlebnisse früh im Leben verarbeiten müssen. Kaum liebevolle Beziehungen, körperliche oder seelische Abwesenheit wichtiger Bezugspersonen, Streit und Gewalt in der Familie, Armut und Not,



zu wenig oder zu hohe Ansprüche der Eltern und so vieles andere mehr. Unter ungünstigen äußeren Bedingungen bilden Kinder Formen der Selbstregulation aus, die ihnen helfen mit diesen ungünstigen Bedingungen zurecht zu kommen, auch wenn damit schlechte Nebenwirkungen einhergehen. Wenn nun diese Selbststeuerungsmuster auch unter neuen Verhältnissen nicht aufgeben werden (was die Regel ist), entsteht dauerhafter Stress.

Es lässt sich nun an einigen dieser – häufig genutzten – ungünstigen seelischen Verarbeitungsmuster zeigen, dass diese unter den gegenwärtigen Bedingungen, die in Organisationen herrschen noch schneller ihr negatives Potential für die Betroffenen entfalten. Die heutigen Organisationen passen nicht mehr so gut zu kulturell verbreiteten psychischen Überlebensstrategien, so dass in der Folge ein Zusammenbrechen dieser Strategien die Folge ist. Dies nennt sich dann Burnout.

Will man die Zunahme von Burnout-Phänomenen verstehen, gilt es also zu begreifen, woran man einen Mangel an Selbstregulation erkennen kann und warum sich solche Mängel in den gegenwärtigen Organisationen besonders ungünstig bemerkbar machen.

1. Woran erkennt man ungünstige seelische Selbstregulation?

1.1. Die Rettung in die Leistung

1.1.1. Vom Nutzen und Schaden des Wörtchens „wenn“

Die Basis aller gelingenden Selbstregulation ist das Gefühl „Ich bin in Ordnung“. Aufkommende innere Impulse dürfen erlebt werden, werden also nicht grundsätzlich unterdrückt, sie werden ernst genommen, werden also nicht grundsätzlich verneint und oder negativ bewertet und sie werden in Ruhe untersucht, ob sie der Situation angemessen und dienlich sind, werden also nicht einfach ausagiert. Dieses Gefühl in Ordnung zu sein, ist also nicht abhängig von dem, was man tut und an Leistungen erbringt. Es ist erst recht nicht notwendig zu versuchen, jemand anderes zu sein. Man braucht keine Fassade, spielt keine Rolle und tut nicht so als ob.

Eine solches Grunderleben – man könnte auch sagen Urvertrauen oder Selbstbewusstsein – ist bei vielen Menschen beeinträchtigt. Bei den einen nur punktuell und in bestimmten Situationen (z.B. bei Kritik), bei anderen sehr grundsätzlich und in so gut wie jeder Lebenssituation.

Es gibt nun unterschiedlichste Strategien mit dem Gefühl „Ich bin nicht okay“ umzugehen. Die Psychologie hat dafür sehr viele Beschreibungen erarbeitet. Für die Zwecke dieses Beitrags wird ein recht eingängiges Modell aus der Transaktionsanalyse gewählt, in dem sich viele Menschen wiederfinden und hier keinen größeren psychologischen Begriffsapparat notwendig macht. (siehe Stewart/Joines 2000, <http://metatheorie-der-veraenderung.info/wpmtags/antreiber/>).



Die milde, weil weniger nebenwirkungsreiche Form ist es, aus dem Satz „Ich bin nicht okay!“ einen Konditionalsatz zu formen: „Ich bin okay, wenn ...!“. Das heißt, man lernt als Kind, dass, wenn man bestimmte Verhaltensweisen an den Tag legt (und andere aufgibt) - also Leistungen erbringt -, man positive Reaktionen bei anderen Menschen hervorrufen kann. Etwa lernt man, wenn man sich zusammenreißt und die Eltern nicht braucht, dass man dann nicht geschimpft wird. Oder es ist immer dann alles gut, wenn man die Wünsche der Eltern erfüllt und es ihnen recht macht. Der gemeinsame Kern all dessen ist jedoch, dass man nicht einfach ist, wie man ist, sondern sich mit einem bestimmten Verhaltensstil oder -schema identifiziert. Wer also das grundlegende Vertrauen und damit die elementare Lebenssicherheit verloren hat, der versucht die bestehende Verunsicherung mit den erwünschten Verhaltensmustern zu kompensieren. Wer als Person nicht erwünscht ist, der liefert erwünschtes Verhalten. Das geht solange gut, solange man das entsprechende Verhalten an den Tag legen kann. Das gelingt jedoch dauerhaft niemandem: Das wäre zu anstrengend, braucht zu viel Selbstkontrolle, man kommt selbst dabei zu kurz, die Anerkennung dafür ist nicht verlässlich, und man weiß ja sowieso nie genau, was die anderen nun genau erwarten. Zudem – im Hintergrund lauert immer das Gefühl, man sei nicht in Ordnung.

Ist man aber erstmal mit dem identifiziert, was man tut, statt mit dem, was man ist, steht ab diesem Zeitpunkt bei allem, was man tut, immer zu viel auf dem Spiel. Einige Beispiele:

- Passiert ein Fehler, dann geht es nicht mehr um die Frage „Habe ich einen Fehler gemacht?“, sondern es geht um die Frage „Bin ich ein Versager?“
- Hat man sich geirrt, dann geht es nicht mehr um die Frage „War mein Ziel, meine Einschätzung falsch?“, sondern es geht um die Frage „Bin ich falsch?“
- Hat man nicht getroffen, was der andere wollte, geht es nicht mehr um die Frage „Erfülle ich mit meinem Tun die Erwartungen?“, sondern es geht um die Frage „Bin ich eine Enttäuschung?“

Ist die Kopplung von „Sein“ und „Tun“ erstmal vollzogen, wird das Leben nicht mehr bestimmt von der Frage „Wer bin ich?“ und „Was tut mir gut?“, sondern von der Frage „Wie bin ich richtig?“ und „Was muss ich tun?“. Es erschließt sich von selbst, dass der Alltag damit einerseits weniger befriedigend wird und andererseits anstrengend und mühsam (Burnout). Gleichzeitig wird es aber schwierig bis unmöglich von diesen Verhaltensweisen zu lassen, da in dem Moment ja die unangenehmen Empfindungen – „Ich bin nicht okay“ -, die man mit diesen Verhaltensweisen in Schach hält, wieder ins Bewusstsein und ins Erleben zu kommen drohen.

Im Kontext Organisation werden diese Mechanismen ungünstiger Selbstregulation über das Verhalten nun besonders drastisch wirksam. Ist es doch so, dass unter den gegenwärtigen hochkomplexen und hyperdynamischen Bedingungen, die in vielen Organisationen vorherrschen, Überlebensstrategien, die über Leistung den Selbstwert versuchen zu erhalten, besonders schnell in die Krise kommen. In stabileren Zeiten, in denen die Organisationen mehr von Bürokratie als von Dynamik, mehr von Genauigkeit als von Schnelligkeit, mehr von Regeln als von Ausnahmen geprägt waren, war das anders. Aber wie ist es jetzt?



Schauen wir uns fünf besonders wichtige und häufige Kompensationsstrategien, die mit Leistung arbeiten, genauer an und untersuchen das Zusammenwirken mit den gegenwärtigen Arbeitsverhältnissen.

1.1.2. Kompensationsstrategie: „Ich bin o.k., wenn ich perfekt bin“

Menschen, die diese Strategie wählen, versuchen ihr Gefühl „Ich bin nicht gut genug“ zu mildern, indem sie keine Fehler machen. Wer Fehler macht, droht mit Kritik überzogen zu werden, darum muss dies unter allen Umständen vermieden werden. Kritik löst innerlich Scham aus, so dass verständlich ist, dass sie so schlecht toleriert werden kann. Es liegt dann auf der Hand, dass solche Menschen meist nicht mit ihrer Arbeit fertig werden, unverhältnismäßig viel Aufwand in die letzten Kleinigkeiten stecken, schlecht delegieren können und andere nie gut genug sind, um ihnen etwas zu überlassen. Spontanität oder das Bedürfnis, Dinge im eigenen Stil zu tun (und nicht standardisiert als Perfektion) bleiben so auf der Strecke.

Im Hinblick auf Burnout lässt sich recht simpel konstatieren: In einer Organisationswelt, die immer komplizierter, komplexer und damit unsicherer und unwahrscheinlicher wird, in der die Ergebnisse veraltet sind, wenn sie fertig sind – in einer solche Welt lässt sich nichts mehr „perfekt“ machen. Dadurch sind Menschen, die auf diese Strategie setzen, um sich vor Selbstdefiziten zu schützen, viel mehr im Stress, als es früher der Fall war. Wo ständige Innovation, Projektarbeit, kontinuierliche Umstellung der Arbeitskontexte, eine langsame und gewissenhafte Arbeit kaum mehr möglich machen, wird der Zwang zur Gründlichkeit zum Verhängnis. Menschen im „Perfekt-Stil“ passen nicht mehr gut zur neuen Arbeitswelt.

1.1.3. Kompensationsstrategie: „Ich bin o.k., wenn ich stark bin“

Manche Menschen lernen früh, dass sie niemanden brauchen dürfen. Abhängig zu sein, bedeutet Schmerz, ins Leere laufen, dem anderen eine Last sein, ihn zu überfordern oder ihm weh zu tun. Unabhängigkeit, Stärke und mit allem allein zurecht kommen können, ist dann eine recht naheliegende Lösung. Beseelt mit einem solchen Muster neigt man dazu sich keine oder zu spät Hilfe zu holen, auch Informationen holt man zu wenig ein. Im Team zu arbeiten wird nicht leichter, da man auf autonome Nischen angewiesen ist, oder man sucht die Führungsrolle, da die innere Einsamkeit hier nicht so auffällt. Denn sich auf andere Menschen einlassen, ihnen vertrauen, dass sie es gut mit einem meinen, in liebevollen Kontakt zu gehen, sich geborgen zu fühlen und sich trösten lassen – all das ist schwer. Dadurch entsteht eine spürbare Distanz zu anderen. Diese haben das Gefühl an solche Menschen „nicht ran zu kommen“, sie bekommen schnell Angst, weil sie den „Starken“ nicht lesen können. Man weiß nicht, was los ist und versucht es dann vielleicht mit der Brechstange: Überzogene, scharfe Kritik, Rebellion, „Verhungern-lassen“. Wenn das nichts hilft, folgen Anpassung und Resignation.

In der gegenwärtigen Welt überhäufen Organisationen ihre Führungskräfte mit Feedback. 360-Grad-Feedbacks, Assessments, Audits, Ziel- und Mitarbeitergespräche – all das macht die Kompensationsstrategie „Sei stark“ immer schwerer und erfolgsärmer. Wenn Authentizität zunehmend erfolgsentscheidend wird, wird es immer schwieriger das unnahbare „Cowgirl“ oder



der coole „Cowboy“ zu bleiben und auch der Karriereerfolg wird ohne „soft skills“ zunehmend unwahrscheinlicher. Der Zusammenbruch des Starken (vor allem körperliche Symptome), ein Wechsel in Opferrollen („Mit mir kann man es ja machen“) oder in Hilflosigkeit sind häufig als Formen des Burnouts zu beobachten. Also – auch die „Sei stark“-Strategie passt viel weniger als früher in Organisationen.

1.1.4. Kompensationsstrategie: „Ich bin o.k., wenn ich es anderen recht mache“

Viele Menschen müssen sich als Kinder dahin flüchten, für die Eltern da zu sein:

- Für deren bewusste und unbewusste Bedürfnisse,
- für die Beachtung ihrer Regeln, so dass die Eltern sich als wirksam erleben und das Gefühl von Kontrolle behalten,
- für deren psychische Stabilität, weil sie selbst nicht wirklich geben können,
- für deren Identitätsgefühl, indem sie so werden, wie die Eltern sie haben wollen.

So entsteht das grundlegende Kompensationsmuster, dass man andere immer zufrieden zu stellen hat und für das Wohlergehen anderer verantwortlich ist. „Mir geht es nur gut, wenn es den anderen gut geht“. Das führt zwangsläufig zu konfliktvermeidendem Verhalten, großen Schwierigkeiten nein zu sagen und Position zu beziehen. So verliert man die eigene Kontur, das Selbstwertgefühl leidet genauso wie die Wirksamkeit. Letztlich entsteht aber auch keine wirkliche Nähe, da ja immer nur die Wünsche des anderen zählen und man selbst zu kurz kommt und auf der Strecke bleibt.

Wer mit einem solchen inneren Muster in Organisationen arbeitet, ist schon immer unter Stress, weil man in Organisationen geradezu von Erwartungen umstellt ist. Das Dilemma es vielen recht machen zu müssen, kommt zur Blüte, wenn gänzlich unterschiedliche Sachen von einem erwartet werden. Das ist in Projekt- und Matrixorganisationen die Regel. So entkommt man nicht der Notwendigkeit andere zu enttäuschen: Familie oder Chef, Anforderungen der Zentrale oder der Region, Aufträge des Linien- oder Projektvorgesetzten? Niemals kann man es jedem recht machen. So entsteht ungünstiger Stress und damit ein eindrucksvoller Boden für Burnout.

1.1.5. Kompensationsstrategie: „Ich bin o.k., wenn ich mich beeile“

Wer von klein auf erlebt, dass die Bezugspersonen nie wirklich ganz da, ganz präsent sind, sondern innerlich oder äußerlich immer mit etwas anderem, dem nächsten und übernächsten beschäftigt sind, der wird kein Gefühl für den Augenblick bekommen. Er wird nicht verweilen können und stattdessen sein Augenmerk darauf richten, schnell zu werden. Nichts zu verpassen, möglichst viel in ein Zeitfenster zu packen – das ist wichtig und gibt einem das Gefühl in Ordnung zu sein. Menschen im „Beeil Dich“-Modus sind leicht ungeduldig, neigen zu Schnellschüssen und zu Aktionismus. Ihr gesamter Lebensalltag ist an der Uhr ausgerichtet und nie ist genug Zeit.

Dass dieser Verhaltens- und Erlebensstil in einer organisationalen Welt, in der die To-dos und Emails kein Ende haben, stressig ist – wer könnte daran Zweifel haben? Man kann man in gegenwärtigen Organisationen im Grunde nie fertig werden, egal wie sehr man sich beeilt. Also auch hier: Organisationen passen nicht mehr zu dieser Form der Notbewältigung.



1.1.6. Kompensationsstrategie: „Ich bin o.k., wenn ich mich anstrenge“

Mühsam, schwitzend, angestrengt – so erleben manche Menschen die Welt von Beginn an. Ohne Schweiß und Tränen zählt nicht wirklich etwas. Schönes und Leichtes fehlt, das Leben ist ein Kampf. Neuem begegnet man mit Bedenken, aber mit 150% Einsatz. Viele Menschen kennen Familien in denen eine solche Atmosphäre herrscht. Für Organisationen sind Menschen, die so ein inneres Muster erworben haben, dort gefragt, wo es um Einsatzbereitschaft geht. Auch wenn es um Effizienz und Effektivität nicht zum Besten steht – als Mitarbeiter für Stellen, in denen es um das Abarbeiten und Lasten abtragen geht, eigneten sich „Anstrengungs-Menschen“ sehr gut.

Doch solche Stellen gibt es kaum noch. Fast bis in den letzten Winkel hat sich in Organisationen die Anforderung durchgesetzt, dass am Ende nur das Ergebnis zählt. Das aber ist für Menschen, die ihren Beitrag daran ablesen, ob er mühsam und schweißtreibend war, der pure Stress und damit „Burnout-treibend“. Sie finden ihren Platz nicht mehr und fühlen sich abgehängt und nicht mehr wichtig.

So ist auch die letzte der hier gesammelten Strategien zur Bewältigung von Nicht-Okay-Gefühlen mit der Funktionslogik gegenwärtiger Organisationen nur mehr bedingt kompatibel. Die Passung zwischen neurotischer Stabilisierung und den Stressreizen in der Arbeitswelt ist schlecht geworden. Daher brechen diese Muster auch früher und schneller zusammen und lösen symptomatische Krisen aus. Eine davon ist Burnout.

Die Rettung über passendes Verhalten ist – wie oben angedeutet – jedoch nur ein Cluster von Varianten, um eine kompensatorische Selbstregulation zu gewinnen. Andere müssen sich anders behelfen.

1.2. Die Rettung in den Schein

Das, was für viele zunächst ein guter Ausweg ist – die eben geschilderten fünf Arten sich geschickt über Handlungsstrategien an die Umwelt anzupassen -, bleibt anderen Menschen verwehrt. Sie haben kein Gegenüber, welches eine klare Strategie zulässt, in dessen Gegenwart man ablesen kann, was sich lohnt und das das entsprechende Verhalten auch positiv bemerkt. Es gibt Menschen, die bekommen keine Botschaften, was zu tun ist, diese bekommen nur Botschaften, wer sie zu sein haben. Solche Erfahrungen beeinträchtigen die Selbstregulation sehr viel umfassender, da der „Eingriff“ in die eigene Psyche nicht mehr über Verhaltensauswahl, sondern über Selbstwahrnehmungseinschränkungen vollzogen wird. Zwei dieser – insgesamt sehr vielfältigen Möglichkeiten – sind für das Thema Burnout von besonderer Bedeutung, weil sie – ähnlich der oben geschilderten Strategien – einerseits sehr wirksam sind und gleichzeitig in den gegenwärtigen organisationalen Verhältnissen sehr viel schneller als früher in die Krise kommen. Die beiden Selbstverleugnungsformen kann man „Ich spüre keinen Schmerz“ und „Ich bin grandios“ überschreiben (siehe Lammers (2015) und Kernberg (2006)).

1.2.1. Ich spüre keinen Schmerz



Manche Menschen lernen sich selbst in der Form zu verleugnen, dass schmerzliche Erfahrungen beim Scheitern, bei Niederlagen, bei Erschöpfung konsequent verdrängt, überspielt und bekämpft werden. Auf einen einfachen Satz gebracht: „Geht nicht, gibt's nicht!“. Anders formuliert „Be the winner!“. Es gibt keine Alternative zum Sieg. Der Beste oder nichts. Wenn man in einer solchen Welt groß wird, darf man keinen Schmerz, kein Zögern, keine Zweifel kennen. Fallen ist die Vorbereitung für das Aufstehen. Aufgeben ist vollständig mit Scham und Vernichtungsgefühlen gekoppelt. Daher kommt es nicht in Frage, etwas als unmöglich anzusehen. Es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen. Klar, dass Kinder mit solchen inneren Mustern von klein auf konkurrieren, ehrgeizig sind, es anderen zeigen wollen. Dadurch werden sie gut, sie tun sich hervor, sie entfalten ihre Talente. Die Bestätigung, die daraus erwächst, bestärkt den eingeschlagenen Weg. Die Verachtung für Verlierer, die sich bald auch in den Kindern bildet, tut ihr übriges, um jede Form von Einfühlung in beide Seiten des Lebens – Gelingen und Scheitern – zu verhindern.

Der große Nachteil dieses Musters ist, dass diese Menschen per se immer weit über ihre eigenen Grenzen hinausgehen und dies als Teil ihrer Person ansehen. Nach dem 14-Stunden-Management-Tag setzt man die Stirnlampe auf und trainiert für den Halb-Marathon. Entspannung wird im Ausdauersport gesucht. Das kann nicht lange gut gehen, weil das inhärente Prinzip heißt: „Forever young!“. Mit dem Älterwerden kommen zwangsläufig Leistungsgrenzen, Leistungseinbußen, Verletzungen und Krankheiten. Und damit kommen die Krisen und meist Depressionen. Die verdrängten und aus der Selbstwahrnehmung getilgten Gefühle kommen zurück.

Im Management landen Menschen mit solchen Mustern besonders oft, da sie genau das liefern, was Organisationen erwarten. Selbst unmögliche Aufträge werden angenommen und unerfüllbare Fristen werden eingehalten. Solche Manager lernen gern von Extremsportlern, Abenteurern und anderen Menschen, die Außergewöhnliches erreicht haben. Das sind ihre Vorbilder. Zudem kommt hinzu: Weil keine Fehler sein dürfen, werden diese Fehler geleugnet und deshalb weiter gemacht, auch wenn der Untergang sich schon abzeichnet. Das ist für Organisationen sehr gefährlich, da dann zu spät korrigiert werden kann und es im Desaster endet. Trotzdem neigen Organisationen dazu die Grenzen des Machbaren und Leistbaren immer weiter zu verschieben (Kostenreduktion, Effektivitätssteigerungsprogramme). Wer keinen Schmerz kennt, geht mit. Dabei wäre Organisationen sehr gedient, wenn jemand Unmögliches als unmöglich benennt. Und - Burnout beim Versuch das Unmögliche möglich zu machen, statt es als unmöglich zu benennen, ist ein gesundes Symptom, keine Krankheit!

In Summe bleibt festzuhalten: In Organisationen, die ständig ihre Leistungsfähigkeit verbessern wollen (oder müssen), sind Mitarbeiter, die keine Grenzen spüren, vordergründig hoch attraktiv. Und für Menschen, die ihre Grenzen nicht spüren, ist Karriere hoch attraktiv, so dass viele im Management auch ganz oben landen. Überlebensnotwendig ist jedoch sowohl für Organisationen wie für Menschen, dass sie Grenzen wahrnehmen. Der sonst eintretende Realitätsverlust gefährdet nicht nur den Erfolg, er gefährdet die Existenz. So sind Menschen ohne Grenzen zunächst erfolgreich und landen dann oft im Burnout.



1.2.2. *Ich bin grandios*

Eine inzwischen besonders populäre Form der Selbstverleugnung besteht darin, dass man denkt, dass man das ist, was man sein sollte. Bekanntgeworden ist diese Symptomatik unter dem Stichwort „Narzissmus“.

Menschen brauchen ein Echo, um ihrer selbst gewahr zu werden. Sie werden am Du zum Ich. Das setzt voraus, dass Eltern ihre Kinder in ihrer Eigenart sehen können. Nicht wenige – vor allem auch dann, wenn Kinder Lebensinhalt sind – sehen in ihren Kindern das, was die Kinder sein sollen: Sie sind großartig, schön, erfolgreich bzw. sollen es werden, sie sollen sich positiv von anderen abheben, sie sollen Papas kleine Prinzessin oder Mamas toller Hecht sein. Das Entscheidende ist, dass dabei die eigenen Impulse, das eigene Tempo, die eigene Art auf die Welt zuzugehen, nicht im Spiel sind oder hinter den Idealen und Zielen der Eltern verschwinden. So verlieren Kinder recht schnell den Bezug zu sich selbst, weil ja auch die Eltern nicht wirklich einen Bezug zu ihnen haben. Statt dessen lernen sie, dem Bild das die Eltern von ihnen haben, zu entsprechen. Sie lernen die erwünschte Fassade, die erwünschte Identität zu präsentieren und identifizieren sich alsbald selbst damit. Nun ist es wichtig etwas oder jemand zu „werden“ und nicht mehr der zu „sein“, der man ist.

Die Not, die herrscht, ohne dass die Betroffenen es wissen, besteht in der fehlenden Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“. Die statt dessen leitende Frage „Wer muss ich sein?“ ist bezogen auf die Umwelt. Man orientiert sich an einem Ideal (z.B. schön, erfolgreich, reich, umschwärmt, klug oder beeindruckend) und versucht dieses Ideal vor Kritik und Angriffen zu schützen. So sind solche Menschen leicht kränkbar, weil ja alles von der Aufrechterhaltung des Scheins abhängt. Weil sie sich selbst so großartig finden, glauben sie mehr Rechte als andere zu haben.

All das bewirkt nun häufig eine eindrucksvolle tragische Entwicklung. In Organisationen sind die Fähigkeiten solcher Menschen mehr als gefragt: Sie können leicht neue Wege gehen, sie sind gut in Außendarstellung, haben Visionskraft und Begeisterungsfähigkeit, stellen hohe Leistungsanforderungen an sich und an Andere, können Aufbruchstimmung verbreiten und sind hart in der Durchsetzung von Entscheidungen. Die narzisstische Überlebensstrategie begünstigt kaum etwas so sehr wie Karriere.

Doch dies hat – zunehmend öfter und wahrscheinlicher – kein Happy End. Warum? Zum einen zieht die Orientierung an Idealen und Zielen (schneller, größer, mächtiger) Realitätsverlust, Abschottung nach außen und das Sich-Umgeben mit Jüngern und Anhängern nach sich. Dies macht unvorsichtig, es ignoriert Grenzen, es unterschätzt Gegner und – am wichtigsten – es überschätzt die eigene Unverwundbarkeit. Daher ist es insbesondere unter komplexen und dynamischen Umweltbedingungen wahrscheinlich, dass es zu einem narzisstischen Zusammenbruch kommt.

Dieser Zusammenbruch kann sich innerlich ereignen: Plötzlich wird alles sinnlos. Man hat alles erreicht, man hat keinen Spass mehr an dem, was man sich für Geld kaufen kann, die Menschen, die man nicht kaufen kann (wie Kinder), verlassen einen oder man hat keinen inneren Bezug zu



ihnen, die Ahnung der eigenen Einsamkeit wird größer und die Depression schleicht sich zwischen die Ritzen des Erfolgs.

Der äußere Zusammenbruch tritt ein, weil der Erfolg ausbleibt, weil Gesetzeswidrigkeit aufgedeckt werden, private Beziehungen scheitern, Suchtthemen überhand nehmen oder Krankheiten auftreten, die mit der bekundeten Großartigkeit nicht zusammenpassen. Ohnmacht, Isolation, Fall aus hohen Positionen in die Bedeutungslosigkeit oder irreversible Rufschädigungen führen dann zum Burnout oder ausgeprägteren Symptomen. Die Welt blickt hinter die Fassade und dann fällt auf, dass da nichts ist!

So kommt auch die narzisstische Strategie zunehmend in die Krise der Götterdämmerung, weil moderne Organisationen mit dem heroischen Modell nicht mehr führen lassen und die Öffentlichkeit der Grandiosität zunehmend misstraut. Zu viele „Manager des Jahres“ hat man aus hoher Fallhöhe scheitern sehen.

Beide psychologischen Überlebensstrategien, die mit Scheinerzeugung arbeiten – kein Schmerz oder keine Schwäche – funktionieren nicht mehr so wie früher in Organisationen. So häufen sich die Zusammenbrüche und der Druck für die Menschen in Organisationen, sich wirkliche seelische Gesundheit zu erarbeiten, ist hoch wie nie. Die gängigen neurotischen Mechanismen passen nicht mehr gut zu den gängigen Organisationen. So macht es Sinn, abschließend einige Hinweise zu geben, woran seelische „Gesundheit“, besser: stabile seelische Selbstregulation zu erkennen ist.

Teil III

Kennzeichen gelingender seelischer Selbstregulation in Organisationen

Im Kontext Organisation kann man die Kennzeichen seelischer Autonomie und Selbstregulation im Grunde an ein paar einfachen Faktoren erkennen. Die folgende Liste lässt sich auch als kleine „Selbstprüfung“ nutzen und man kann reflektieren, an welchen Stellen man selbst innerlich fragil wird und von günstigen Umweltbedingungen abhängig ist:

Man bemerkt das Vorhandensein seelischer Autonomie an folgenden Phänomenen:

- ▶ Man kann sich selbst trösten, wenn etwas schief gegangen ist, weil man Bedauern spürt statt mit sich ins Gericht zu gehen oder sich mehr oder weniger heftige Vorwürfe zu machen.
- ▶ Man kann sich selbst verzeihen, weil man sich nicht auf Fehlerfreiheit festgelegt hat und davon der Selbstwert abhängt.
- ▶ Man wird nicht schnell defensiv, weil man sich ohne Stress für eigene Fehler interessieren kann.



- ▶ Man kann klare Grenzen setzen, weil man innerlich Grenzen spürt und daher nicht so gefährdet ist, ja zu sagen, wo man ein „Nein“ empfindet. Wer stattdessen sich „abgrenzen“ muss, hat meist die inneren Grenzen ignoriert und versucht zu spät noch etwas zu retten.
- ▶ Man kann abschalten, weil man eigentlich nicht abschalten muss, sondern schlicht nach der Arbeit andere Impulse in sich wahrnimmt. Dadurch ist man innerlich mit Anderem beschäftigt und erholt sich so und hat den nötigen Ausgleich.
- ▶ Man gibt dem Erreichen von beruflichen Zielen keine exklusive Bedeutung, weil der eigene Selbstwert nicht an das Erreichen äußerer Ziele gekoppelt ist. Diese sind wichtig und es mag traurig sein, wenn etwas nicht gelingt, aber wer innerlich frei ist, wird immer alternative Möglichkeiten entdecken können, die die eigenen Fähigkeiten fordern und entwickeln.
- ▶ Man richtet die beruflichen Ziele an Selbstwirksamkeit und nicht an Fettschen aus. Damit ist gemeint, dass primäre Ziele - wie die Welt zu gestalten und eigene Talente zu nutzen – motivieren und nicht Ersatzbedürfnisse wie Macht, Geld oder Bewunderung.

Fazit

Intakte und gesunde seelische Selbstregulation ist für ein gedeihliches Leben in Organisationen zunehmend unabdingbar. Organisationen nutzen die psychischen Überlebensstrategien ihrer Mitarbeiter „geschickt“ aus. Mitarbeiter mit offenen seelischen Flanken kommen daher immer leichter, früher, intensiver und nachhaltiger in Krisen. Egal ob Wirtschaftsorganisationen, Schulen und Universitäten, Behörden oder NGOs – nirgendwo sind mehr stabile, sichere, einfache und unkomplizierte Verhältnisse. Es werden die einen ungünstigen Selbststeuerungsmuster deutlicher belohnt (solange die Mitarbeiter sich dieser Ausbeutung andienen) und die anderen werden deutlicher frustriert. Die Nischen, in denen sich beeinträchtigende psychische Muster leben lassen, werden weniger.

Was folgt daraus? Darauf zu setzen, dass Organisationen sich so verändern, dass sie weniger Stress aufbauen und „neurotischem“ Verhalten, das ihnen nicht dient, mehr Spielraum geben, wird nicht von Erfolg gekrönt sein. Darauf zu setzen, dass Organisationen weniger das ausbeuten, was Mitarbeiter ihnen aus unbewusst-selbstschädlichen Motiven anbieten, noch viel weniger. Organisationen reagieren durchaus darauf, wenn sie bemerken, dass die Gesundheit der Mitarbeiter leidet. Im Kontext seelischer „Gesundheit“ ist das Problem, dass es oft sehr spät zu Symptomen kommt. Darüberhinaus bagatellisieren die Betroffenen die Anzeichen als „Durchhänger“, als „wird schon wieder“, behelfen sich mit Suchtmitteln und Drogen, reißen sich bis zur bitteren Neige zusammen und sprechen selten über ihre Not.

Darum ist die Aufklärung über dysfunktionale Formen der Selbststeuerung, die Ermutigung ungünstige seelische Zustände zu bearbeiten, das Verbreitung des Wissens, dass fast jeder Mensch Bedarf hat, problematische Seiten seines Innenlebens zu bearbeiten, und die Nachricht, dass dies möglich ist, so wichtig. Die Formate in denen diese Unterstützung angeboten werden, sind



nachrangig: Man kann das Coaching, Training, Führungskräfteentwicklung, Supervision, Teamentwicklung, Psychotherapie, Selbsthilfegruppen, Gesundheitsmanagement, Mentoring u.v.a.m. nennen. Wichtig ist nur, dass die Menschen wissen: Es ist nicht einfach in Organisationen zurecht zu kommen. Es genügt nicht mehr eine gute fachliche Ausbildung zu haben. Es braucht eine gute seelische, emotionale und kommunikative Ausbildung obendrein, will man nicht irgendwann einen Preis bezahlen, der einem nicht gefällt: Einer der Namen für diesen Preis ist Burnout.

Literatur

Lammers, K.H. (2015). Psychotherapie narzisstisch gestörter Patienten. Ein verhaltenstherapeutisch orientierter Ansatz. Stuttgart: Schattauer
Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
Kernberg, O.F. Narzissmus (2006): Grundlagen – Störungsbilder – Therapie. Stuttgart: Schattauer Verlag
Stewart, I. / Joines, V. (2000). Die Transaktionsanalyse. Freiburg: Herder

Autor

Klaus Eidenschink
Senior Coach (DBVC), Organisationsberater, Coachingausbilder, Leiter eines psychotherapeutischen Instituts
Studium der Theologie, Philosophie und Psychologie
Ausbildungen in humanistischen und psychoanalytischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, Organisationstheorie und Konfliktforschung
Gegenwärtiger Forschungsschwerpunkt ist eine Metatheorie der Veränderung von Personen, Teams und Organisationen

www.metatheorie-der-veraenderung.info

www.eidenschink.de

www.hephaistos.org

www.gestalttherapeutisches-zentrum.de