

Burnout als Weg Nach dem Burnout die Chance sehen und ergreifen

Ob Arbeitsgeber oder Betroffener, beide fragen sich, wie es nach dem Burnout weitergeht. Für die Auszeit beziehungsweise Genesungszeit zahlten beide Seiten einen hohen Preis: Am Arbeitsplatz musste die anfallende Arbeit vom Team mitgetragen werden, begonnene Vorgänge weiterbearbeitet werden. Der Burnout Betroffene selbst hat einen harten Weg hinter sich.

Doch das „Problem“ ist damit noch nicht behoben. Studien belegen klar, dass die Ursachen für einen Burnout vielschichtig sind. Man unterscheidet hierbei zwischen gesellschaftlichen, objektiven, arbeitsbedingten und persönlichen Ursachen für die Erkrankung. An den gesellschaftlichen wie zum Beispiel Globalisierung und Schnelllebigkeit können Arbeitsgeber und Betroffener nur punktuell etwas verändern. Betrachtet man die objektiven Ursachen wie Mobilität oder Pausen und hohes Arbeitspensum, so wird deutlich, dass beide Seiten hier in der Verantwortung sind, um die langfristige Wiedereingliederung des Mitarbeiters sicherzustellen.

Ganz anders sieht es in den arbeitsbedingten und persönlichen Gründen aus, die laut neuesten Studien der Betriebskrankenkassen zu mehr als 60 Prozent die Burnouterkrankungen verursachen. Arbeitsbedingungen, Führung und fortwährende Konflikte im Team werden in dieser und anderen Studien immer wieder als Hauptfaktoren genannt.

Kehrt der Burnouterkrankte in das alte Arbeitsumfeld zurück und trifft dort auf ein Umfeld und Vorgesetzte, die ihn als „krank“ behandeln und von ihm verlangen wieder in die alte, gewohnte Rolle zurückzukehren, dann ist der Rückfall oder die Kündigung schon vorprogrammiert.

Wer allerdings als Unternehmer nachhaltig und vorausschauend wirtschaftet, der sieht den Burnouterkrankten nicht als Einzelfall oder Kostenfaktor. Stattdessen hat derjenige einen inneren Sichtweisenwechsel vorgenommen: Er betrachtet den zurückkehrenden Mitarbeiter nicht als „Opfer“, welches er in Watte packen muss, sondern begegnet ihm auf Augenhöhe und als Experten. Denn er weiß, dass der Mitarbeiter, der einen Burnout durchlebt hat und anschließend ins Unternehmen zurückkehrt, eine wertvolle Ressource für das Unternehmen darstellt.

Ressource 1: Krisenfestigkeit

Er hat die Fertigkeit entwickelt, Krisen zu meistern. Denn für den Betroffenen war es der schwerste Weg: Raus aus dem beruflichen Umfeld und System, sowie der Verzicht auf die damit verbundene Anerkennung und Status. Wenn auch unfreiwillig, hat er - für die eigene Gesundheit – diesen Weg durchschritten. Die eigene Identität und die Selbstwertmechanismen werden hierbei immer mit auf den Kopf gestellt. Er hat es geschafft und ist wieder da.

Ressource 2: Übertragung der gelernten Stärken auf den Alltag

Wer diesen Weg gegangen ist und an den alten Arbeitsplatz zurückkehrt, den erschüttert so schnell nichts mehr. Vorausgesetzt ihm wird ermöglicht, diese Stärke in den Arbeitsalltag zu integrieren. Arbeitgeber sollten sich bewusst machen: Der Mitarbeiter hatte keinen Ausfall wegen einer Grippe, welche nach der Genesung einfach vorbei ist. Er hat in der Zwischenzeit beispielsweise gelernt mit der eigenen Persönlichkeit und mit Konflikten anders umzugehen. Geben Sie ihm die Chance, - vielleicht mit einem Coach an der Seite – genau diese Stärken auf den Arbeitsalltag zu übertragen. Die Erfahrung zeigt, derjenige, der die Konfrontation mit Unsicherheit auf allen Ebenen überstanden hat, zu wesentlich authentischeren Kundenbeziehungen und Durchsetzungsstärke fähig ist. Vorausgesetzt der Mensch Mitarbeiter hat die Rückendeckung und Stärkung durch seine Vorgesetzten.

Ressource 3: Experten Knowhow im Unternehmen

Der ernst genommene Betroffene kann dem Unternehmen im offenen, authentischen Gespräch wertvolle Hinweise geben, wie diese eventuell weiteren Fälle von Burnout vermeiden kann.

Betrachtet man sich beispielsweise den Aspekt der Unternehmensstruktur, Arbeitsorganisation und Überlastung. Gerade in Zeiten der Globalisierung gehen die meisten Unternehmen dazu über Unternehmensstrukturen zu etablieren mit flachen Hierarchiestufen. Doch die Tatsache, dass diese Modelle in anderen Kulturkreisen, wie zum Beispiel USA, funktionieren, bedeutet nicht, dass dies flächendeckend auch in Deutschland der Fall ist. Trotz der Ähnlichkeit der beiden Kulturen unterscheiden sich die darunter liegenden kulturellen Werte doch erheblich. Betrachtet man nur „Freiheit und Unabhängigkeit“ und „Sicherheit und Gemeinschaft“, so stellt sich die Frage, ob flache Strukturen tatsächlich so kostensparend sind, wie sie auf den ersten Blick erscheinen. Auch die Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter sollte hier nicht außeracht gelassen werden. Denn die meist mit flachen Hierarchien verbundene Verschiebung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten führt nicht selten dazu, dass ein Großteil der Mitarbeiter innerlich unter Stress steht. Immerhin bringt ein Viertel aller Menschen dann gute Leistung, wenn sie klare Rahmen und Zielvereinbarungen haben.

Und der Betroffene selbst? Auch wenn es sich für ihn nicht automatisch als Stärke anfühlt, einen Burnout gehabt zu haben, sollte er sich dies aber dringend bewusst machen. Er hat durch seine Genesung eine zusätzliche, persönliche Stärke entwickelt, nämlich Krisenbewältigung. Für ihn stellt sich die Frage, ob er einen Burnout hatte, weil er am „falschen Ort“ war und seine Seele eigentlich etwas anderes im Leben möchte. Oder ob er etwas zu lernen hatte. Doch dies wird er nur im alten Umfeld erkennen können. Dafür ist es wichtig, dass er dem „alten Umfeld“ eine „neue Chance“ gibt und seinem Arbeitgeber die Gelegenheit gibt, die oben beschriebenen Ressourcen zu nutzen.

Sabine Mrazek

Internationaler Business Coach und Inhaberin von sabeconsult Coaching