

Interview: Das Streben nach übersteigter Selbstbestätigung und Macht als Burn out Falle



Menschen finden in ihrem beruflichen Tun Bestätigung. Egal, ob in einem Dienstverhältnis oder in der Selbstständigkeit. Und das ist auch gut so, solange es in einem ausgewogenen Maß bleibt. Wenn das Unternehmen, die geschaffene Position oder das Projekt an dem gerade gearbeitet wird, eine besondere und einzigartige Bedeutung erlangt, die nur mehr der Selbstbestätigung, der Selbstverwirklichung und letztendlich der Selbsterhöhung dient, sind alle unternehmerischen Bestrebungen sehr kritisch zu betrachten. Ist das Gefühl – nur mehr durch Leistung und Erfolg geschätzt oder akzeptiert zu werden – vorhanden, sollte rasch umgedacht werden.

Unternehmer sind in ihrer Profession zumeist Perfektionisten mit hohen beruflichen Erwartungen und Anforderungen an die eigene Person und messen sich an Erfolgszielen. Ein besonderer Stolperstein tritt auf, wenn ein Vorhaben, das nicht hundertprozentig gelingt, bereits als (Teil-) Versagen eingestuft wird. In Folge motivieren Erfolge, aber ebenso Misserfolge, zu noch größerem Arbeitseinsatz. Dafür werden unkontrollierte, belastende Überstunden als normal empfunden. Die Arbeit und die auftretenden Probleme werden mit nach Hause genommen und bilden auch im Privatleben den zentralen Punkt des Seins.

Was ist aber, wenn der Leistungswille und das überstarke Streben nach Erfolg und Bestätigung überhand nehmen? Wenn die Belohnung für die berufliche Bestrebung nur mehr über Erfolge, Ruhm, öffentliche Aufmerksamkeit und Anerkennung aufzeigt wird? Was passiert, wenn der anfängliche Enthusiasmus, die Freude am Unternehmensaufbau und jegliches unternehmerische Handeln nur mehr darauf ausgerichtet ist, seine Vormachtstellung auszubauen und sich dadurch zu definieren?

Erfolgsmagazin im Interview mit Dr. Lisbeth Jerich, Human Resources Managerin und Gewinnerin des United Global Academy Wissenschaftspreises 2007 für besondere Forschungsergebnisse auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften.

Erfolgsmagazin: Ab wann unterscheidet sich bei Unternehmern das erforderliche Erfolgsstreben zum Machtstreben? Welche Kriterien machen den Unterschied?

Jerich: Ob Erfolgsstreben oder Machtstreben: Übertriebenes Erfolgs- bzw. Machtstreben ist geradezu unnatürlich, eine Art „geistige Verwirrung“. Ein solches Verhalten ist höchster Ausdruck unserer gelebten Geldkultur. Bereits die Schule hat die jungen Menschen in erster Linie auf die Erwerbsarbeit, und den Konsum von materiellen Gütern vorzubereiten. An dieser Stelle deutet sich jedoch ein Wertekonflikt an, der sozialen Zündstoff enthält: Die künftige Erziehung findet offenbar nicht für, sondern gegen die Arbeitswelt statt. Gerade bei den jungen Karrieristen macht sich bemerkbar, dass die Geldkultur, als Produkt einer traditionsgeleiteten Berufsethik, ins Wanken gerät. Die spürbar und bewusst gewordenen Grenzen des Wachstums, und die sich daraus entwickelte Sinnkrise der Erwerbstätigkeit, setzen auch den Prestigemitteln Arbeit und Beruf, Einkommen und Konsum deutliche Grenzen. An die Stelle der demonstrativen Verschwendung von Geld, tritt die demonstrative Verschwendung von Zeit. Mehr freie Zeit außerhalb des beruflichen Konkurrenzkampfes ermöglicht mehr Zeit zum Leben nach persönlichen Neigungen und Interessen. Historischer Vergleich und empirischer Nachweis zeigen auf, dass die frühzeitlichen Mußbetugenden fast deckungsgleich mit den Lebenszielen und Lebenswerten der heutigen Generation sind.

So gesehen rütteln sie an den Grundfesten unserer, auf Arbeitsleistung aufgebauten Industriegesellschaft und müssen wie ein radikales „Aussteigen“ aus dem Wertesystem der traditionellen Berufsethik erscheinen.

Erfolgsmagazin: Wie kann man sich den Mechanismus vorstellen, dass man in die Tretmühle des verbissenen Strebens nach Anerkennung und Erfolg rutscht?

Jerich: Die krankhafte Suche nach Anerkennung und Erfolg lässt sich nur im unauflöselichen Zusammenspiel individueller und kollektiver Prozesse erklären. Es ist die vergebliche Suche, den Schmerz über die Realität in der wir leben, nicht zu spüren. Viel Arbeit „schützt“ uns vor dem angstbesetzten Kontakt mit unseren Gefühlen. Sie erzeugt die Illusion der Geborgenheit. Allerdings um den Preis, dass wir die Selbstzerstörung so immer weiter treiben müssen, weil die bereits angerichtete Zerstörung zusätzlich Angst macht, die wir dann auch noch verdrängen müssen. Die unersättliche Suche nach Erfolg und Anerkennung wird so zu einer fortschreitenden Krankheit. Da ein übertriebenes Arbeitspensum die wahren Bedürfnisse, gerade weil diese ständig verdrängt werden, nicht befriedigen kann, entsteht ein permanenter Zustand der „Unersättlichkeit“ und des Mangels. Dazu kommt dann langfristig der zunehmende körperliche und seelische Verfall. Schätzungen des „National Defense Council for the Victims of Karoshi“ zufolge sind jährlich ca. 20.000 Todesfälle, infolge extremer Beanspruchung bei der betrieblichen Arbeit zu verzeichnen. Unmittelbare Todesursachen sind Herz- und Koronargefäßerkrankungen, Hirnschlag und Selbstmord als Reaktion auf eine psychisch ausweglos erscheinende Arbeitssituation.

Erfolgsmagazin: Wie passiert es, dass das Streben nach Ruhm und öffentlicher Präsenz den anfänglichen, positiven Initialzündungen einer Unternehmensgründung weicht?

Jerich: Positive Initialzündungen einer Unternehmensgründung sind letztendlich Ausdruck der Suche nach Ruhm und öffentlicher Präsenz. Anfangs herrscht noch das Gefühl der Leistungsfähigkeit, des Tatendrangs, des Sich-beweisen-Wollens. Die Bestätigung durch die soziale Umwelt spornt weiter an. Das Arbeiten und noch mehr die Resultate erfolgreichen Arbeitens werden oft als „Hochgefühl“ erlebt. Das Hochgefühl stellt sich schließlich immer seltener ein, jedenfalls immer nur sehr kurz. Dahinter lauert für den Betroffenen die Erkenntnis, dass er aufhören muss, wenn er sich nicht ruinieren will. Er erlebt jedoch regelmäßig, dass er nicht aufhören kann. Er erlebt sich als getrieben. Die Diskrepanz zwischen dem zu erledigenden Berg an Arbeit und den immer knapper werdenden physischen und psychischen Reserven; die Diskrepanz zwischen dem Willen und der Fähigkeit, die Lage zu ändern, führen zu immer größeren Anstrengungen zu verdrängen und schönzureden, verstärkt noch dadurch, dass kritische Bemerkungen und nicht mehr erduldetes Verhalten aus der Familie, vom Partner, Freunden den Jungunternehmer unter Druck bringen. Zunehmend sieht er sich als Opfer des Verhaltens anderer.

Erfolgsmagazin: Was ist Ihrer Meinung nach der persönliche Preis, der für einen überspitzten Erfolgsdruck bezahlt wird?

Jerich: Entfremdung. Innerhalb des kapitalistischen Systems findet etwas statt wie eine Aufhebung der Entfremdung der Arbeit – bei gleichzeitiger Zuspitzung der Entfremdung. Ich möchte „meine“ Arbeit, meine Ziele schaffen. Mit dem Interesse an vitalen Lebensbedürfnissen im Alltag, z.B. Feierabend machen zu wollen, stoße ich aber sofort an Systemgrenzen! Der Interessenkonflikt zwischen Arbeit und Kapital wird nicht überwunden, auch wenn die Apologeten der neuen Managementmethoden das prophezeien. Im Gegenteil, er wird zugespitzt. Der eigene Wille (!) wird fremdbestimmt, wird gegen meine eigenen Lebensbedürfnisse instrumentalisiert. Ich kann kaum noch identifizieren: Was ist wirklich in meinem Interesse, und wo wird mein eigener Wille für fremde Kapitalverwertungsinteressen instrumentalisiert? Der Konflikt zwischen Shareholder-Value-Interessen und meinen Lebensinteressen wird in mir selbst ausgetragen. Die zwei Willen kämpfen in meinem Kopf. Sie spiegeln die neue Form der Kapitalherrschaft wider. Der Lustgewinn durch selbständige Arbeit geht mit massiven Einbußen der Lebensqualität einher. Kann Entfremdung eigentlich noch stärker zugespitzt werden?

Erfolgsmagazin: Was sind die wirtschaftlichen Folgen für das Unternehmen, wenn Fehlschläge vom Unternehmer nicht verkräftet werden können?

Jerich: Die wirtschaftlichen Folgen für Unternehmen sind fatal! Allein in den Vereinigten Staaten werden Verluste infolge Berufsstress auf rund 200 Billionen Dollar pro Jahr geschätzt, wobei vermutet wird, dass die Kosten infolge Burn out den Hauptanteil ausmachen.

Erfolgsmagazin: Welche Alarmsignale sollte man nicht übersehen. Das heißt: Wie kann ein Betroffener erste Warnzeichen zum Gegenlenken erkennen?

Jerich: Die von den Betroffenen geschilderten gesundheitlichen Probleme sind vielfältig. Insgesamt existieren mehr als 130 (!) verschiedene Ausdrucksformen des Burnoutsyndroms. Auf der individuellen Ebene reicht die affektive Symptomatik von Stimmungsschwankungen, über undefinierte Ängste bis hin zu Niedergeschlagenheit und Traurigkeit. Kognitive Merkmale sind z.B. der Verlust von Sinn und Hoffnung, Gefühle der Machtlosigkeit und Unfähigkeit, die Angst „verrückt zu werden“, Gefühle von „in der Falle sitzen“, Vergesslichkeit, Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen usw. Zu den Verhaltenssymptomen zählen mitunter Hyperaktivität, Impulsivität, erhöhter Konsum von Koffein, Tabak, Alkohol, etc., aber auch die Aufgabe von Freizeitaktivitäten. Es werden ebenso zahlreiche physische Symptome wahrgenommen wie z.B. Schlafstörungen, sexuelle Probleme, Kurzatmigkeit, Magen-Darm-Funktionsstörungen, hoher Blutdruck, um nur einige wenige zu nennen. Diese Merkmale werden meist durch Motivations Symptome wie Begeisterungsverlust, Verlust des Idealismus, Desillusionierung, Resignation, Enttäuschung, Langeweile etc. ergänzt. Auf der interpersonellen Ebene ist man affektiv reizbar, überempfindlich, kühl und emotionslos. Kognitiv machen sich Argwohn, Feindseligkeit, Paranoia usw. bemerkbar. Auf der Verhaltensebene zieht man sich oft zurück und lebt sozial isoliert, nagt an interpersonellen bzw. Ehe- und Familienkonflikten und neigt zu aggressivem Verhalten. Man ist entmutigt, desinteressiert und übermäßig involviert. Es machen sich aber auch auf institutioneller Ebene Merkmale bemerkbar. Diese reichen von Arbeitsunzufriedenheit, Zynismus, Misstrauen, über reduzierte Effektivität, dürftige Arbeitsleistung, abnehmende Produktivität, Unpünktlichkeit, übermäßige Abhängigkeit von Vorgesetzten, bis hin zu einem wahrgenommenen Widerstand zur Arbeit zu gehen, einer Dämpfung der Arbeitsinitiative und niedrigen Moral, schließlich zu dem Verlust der Arbeitsmotivation.

Erfolgsmagazin: Wenn man nun die Warnzeichen erkennt: Wie kann man sinnvoll gegensteuern, ohne auf Erfolge zu verzichten?

Jerich: Bei der Auseinandersetzung mit Verhaltensweisen, die zu Burnout führen, müssen wir uns der tiefen Verletzung bewusst sein, die ihr zu Grunde liegt. Der Ausgangspunkt von Veränderung liegt daher zunächst bei den einzelnen Betroffenen. Es ist der Punkt, an dem sie nicht mehr so weitermachen können und daher nicht mehr wollen. Sie sehen dann, dass sie die Verantwortung für ihr Leben nicht länger abwälzen können, sondern diese selbst übernehmen müssen. Sie suchen wieder mit ihrem Selbst in Kontakt zu kommen, ihre innere und äußere Isolation zu durchbrechen, ihre Ehrlichkeit wieder zu gewinnen und sich selbst wieder zu trauen. Da genau dies mit so großer Angst besetzt ist, können sie das in der Regel nicht allein. Allerdings ist das nur der erste Schritt. Betroffene müssen bereit werden, ihre bisherige Lebensweise in Frage zu stellen, und sich selbst bzw. das eigene Wohl vor berufliche Erfolge zu stellen. Man muß wieder lernen Grenzen zu ziehen zwischen Arbeit und Freizeit, muß der bedingungslosen Unterwerfung der privaten Lebensführung unter das Diktat der Erwerbsarbeit ein Ende setzen. Gerade die fortschreitende Entgrenzung der Arbeitszeit trägt bei zur Verstärkung des Stresses in der Gesellschaft.

Erfolgsmagazin: Was ist Ihr persönlicher Tipp für Unternehmer, die enorm zielstrebig und vehement an ihrer Karriere arbeiten?

Jerich: Ambitionierte Unternehmer müssen selbstbewusst genug sein, sich als „ganzen“ Menschen wahrzunehmen, und ihre privaten Interessen als solche auch durchzusetzen. Langfristiger Erfolg lässt sich nur mit einer entsprechenden „work-life-balance“ erzielen – niemals mit Arbeit allein. Nur wer mit sich selbst im Reinen ist, wer gesund ist, wird langfristig erfolgreich sein. Dazu ist Aufklärung und ein radikales Umdenken notwendig! Wir müssen ein gewisses Maß an Mußekultur leben, um die vorherrschende Geldkultur ertragen zu können – müssen uns mit uns versöhnen, in uns hineinhören und auf Signale achten. Warum soll es nicht möglich sein, berufliche Interessen zu fördern, ohne die persönlichen Freizeitinteressen auszublenden, Leistung zu fordern, ohne die Lust am Leben zu verdrängen, Fleiß zu erwarten, ohne die Freude am Leben zu vergessen? Lebensfreude kann kein Privileg der Freizeit, sondern muss auch in der Arbeit möglich sein. Noch aber ist die Verwirklichung von Werten wie Heiterkeit, Fröhlichkeit, Nachsicht, Rücksicht oder Ehrlichkeit wesentlich auf das Freizeitleben beschränkt.

Erfolgsmagazin: Gibt es ein besonderes Leitmotiv, das Sie unseren Leserinnen mitgeben möchten?

Jerich: „*Du selbst musst der Wandel sein,*

den du in der Welt zu sehen wünschst.“

(Mahatma Gandhi)

Erschienen in der Erfolgsmagazin Ausgabe August 2008