

Burnout bei Führungskräften: Warum auch Mitarbeiter leiden

Manager mit einem Burnout geben ihren inneren Druck über die Kommunikation an ihre Umgebung weiter. Das zeigt eine Interviewstudie.

Seit auch prominente Manager ihre Karrieren wegen Burnout beendeten, rückt das Ausgebranntsein stärker ins Blickfeld von Unternehmen und Öffentlichkeit. Damit stellt sich auch die Frage, wie sich eine Führungskraft in und mit ihrem Burnout verändert und wie dies für die Mitarbeiter spürbar wird. Das war der Ausgangspunkt einer Studie der Autorin im Rahmen des Universitätslehrgangs „Kommunikation und Management“ an der österreichischen Donau-Universität Krems. Ausgangsbasis war die Annahme, dass die Auswirkungen eines Burnouts über die betroffene Person hinausreichen und in das Unternehmen hinein- beziehungsweise auf die Mitarbeiter einwirken. Führung bedeutet, Beziehungen zu Mitarbeitern und Arbeitsgruppen zu gestalten, und das setzt Kommunikation voraus. Ziel der Studie war es, die durch den Burnout verursachten Veränderungen in den kommunikativen Beziehungen einer Führungskraft zu ihren Mitarbeitern aufzuzeigen. Dazu wurden aus rund 50 Literaturquellen fünf Hypothesen entwickelt. Eine Führungskraft könnte durch ein Burnout Veränderungen in ihrem Kommunikationsverhalten dahingehend zeigen, dass

- die Wahrnehmung vermindert ist,
- sie sich verwirrt durch die zunehmende Komplexität der heutigen Arbeitswelt zeigt und Zusammenhänge nicht mehr erfasst,
- sie die Fähigkeit verliert, Zielvorgaben ausreichend zu formulieren und Entscheidungen zu treffen,
- sie im Zusammenhang mit kommunikativen Instru-

menten eine vermehrte Nutzung der neuen Medien und der Kommunikation über Verteiler zeigt und

- sie im Aufbau ihrer Beziehungsebene zu den Mitarbeitern und in ihrer Gesprächsführung beeinträchtigt ist.

Für die Erhebungsmethode wurde wegen der Komplexität des Burnout-Phänomens und der geringen Menge an verfügbaren Daten der Ansatz qualitativer Interviews mit Kommunikationsexperten, Führungskräften, Medizinem, Business Coaches und Psychotherapeuten gewählt. Alle hatten Beobachtungen und praktische Erfahrungen sowohl mit Führungsverhalten als auch mit der Kommunikation auf Führungsebene bei von Burnout Betroffenen gemacht. Die Struktur der Gespräche war ein offenes, kaum strukturiertes Interview, dem ein Interviewleitfaden zugrunde lag. Die Ergebnisse wurden anhand der fünf Hypothesen mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, nach Begriffsclustern gegliedert und interpretiert. Die Experten bestätigten die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen.

Verminderte Wahrnehmung

Die Experten gaben in den Interviews an, dass bei Führungskräften mit Burnout Wahrnehmungsdefizite auftreten. Als Grund nannten sie eine fehlende Selbstwahrnehmung und den Mangel an Beachtung und Akzeptanz von Gefühlen. Dabei betonten sie, dass viele Führungskräfte die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion nie erlernt hätten und sich ihrer eigenen Gefühle nicht bewusst seien. Führungskräfte mit Burnout haben oft so viel Druck, dass sie vieles nicht mehr wahrnehmen und aus ihrer Zwickmühle nicht mehr aussteigen können. Es mangelt ihnen an Mustern und Handlungsalternativen, wie sie mit einer eingeeengten Wahrnehmung besser umgehen und Grenzen setzen können. Betroffene Führungskräfte versuchen mit vermehrtem Energieaufwand, Stresssituationen auszugleichen. Dadurch entsteht das bekannte „Hamsterrad“, wodurch sich die Wahrnehmung noch weiter verschlechtert: Der Druck steigt, die Bemühungen werden immer größer und die Erholungsphasen immer weniger. Dies ist auch eine Erklärung, warum die Burnout-Problematik vielen Führungskräften nicht bewusst ist und die Selbsttäuschung über die Situation und den eigenen Zustand – die aus klinischer Sicht zu den größten Auffälligkeiten zählt – möglich ist.



*Evelyne Huber,
Master of Kommunikation und
Management, Gesundheits-
journalistin und Kommunikations-
trainerin, Begründerin der Plattform
www.ent-scheidung.at,
ent-scheidung@aon.at*

Zusammenhänge und Komplexität

Aussagen der Interviewpartner zeigten, dass die zunehmende Komplexität und Dynamik dann ein Problem darstellen, wenn sich eine Führungskraft der Wirkungszusammenhänge nicht bewusst ist. Die Interviewten beschrieben das als „Fahrt auf der Autobahn“: „Da habe ich meine Augen schnurgerade und sehe nichts mehr rundherum. Ein Manager, der arbeitet, macht genau das Gleiche. Dann ist er zwar schnell da, wo er hinwill, hat aber nicht bemerkt, dass er seine Mitarbeiter verliert.“ Je weiter ein Burnout fortgeschritten ist, desto öfter wird der „Autopilot“ eingeschaltet, so die Experten. Vieles läuft dadurch nur nebenbei und wird nicht mehr wahrgenommen und bewältigt. Der Überblick und Weitblick gehen verloren, die Führungskraft fokussiert sich nur noch auf Einzelheiten.

Mangelhafte Entscheidungen

Nach Aussage der Befragten können mit zunehmendem Burnout weniger klare Vereinbarungen und Entscheidungen getroffen werden. Das führt dazu, dass eine Führungskraft ihren Mitarbeitern inhaltlich immer weniger Halt geben kann, Klarheit und Struktur verloren gehen, Entscheidungen an Mitarbeiter zurückdelegiert werden. Die Führungskraft macht den Eindruck, dass sie nicht weiß, was sie will und wofür sie steht. Durch den Druck und die Überforderung werden Arbeiten oft falsch verteilt und Perspektiven und Ziele nicht ausreichend kommuniziert. Eine betroffene Führungskraft berichtete: „Das Problem heute ist, dass man ständig versucht, das System zu optimieren, so dass das Potenzial des Teams nicht ausgeschöpft wird und die Mitarbeiter schlecht informiert sind oder Unsinn machen.“

Verwendung neuer Medien

Eine Führungskraft mit Burnout weicht vermehrt auf E-Mails aus, um den – oft nur schwer auszuhaltenden – direkten

Kontakt zu ihren Mitarbeitern zu vermeiden. Ein Interviewpartner schilderte das so: „Wenn man ein Burnout hat, zieht man sich zurück, da willst du mit niemandem mehr reden. Da will man auch nicht mehr diskutieren, da schreibt man nur noch, was man will. In einer E-Mail. Punktgenau. Und dann denkt der Empfänger: ‚Ach, ich bin ihm nicht wichtig genug, er schreibt mir nur eine E-Mail.‘“ In Stresssituationen dienen E-Mails als Ausweichmöglichkeit. So gehen jedoch die Lebendigkeit und Vielfalt des Austauschs verloren, es kommt zu einer Verflachung der Kommunikationskultur. Verstärkend wirkt dabei oft die räumliche Entfernung. Ein Interviewpartner: „Ich vergleiche das gern mit einem Baum: Je größer die Krone wird, desto tiefer müssen die Wurzeln sein. Je globaler die Vernetzung in der Wirtschaft, aber auch im Produzieren von geistigen Inhalten ist, desto mehr muss regional darauf geachtet werden, dass man sich lebendig austauscht.“

Kontaktverlust in Beziehungen

Führungskräfte mit Burnout hüllen sich in einen „Kokon“ ein, so die Interviewpartner. Dies führt dazu, dass der Kontakt zu den Mitarbeitern verloren geht. Je weiter fortgeschritten ein Burnout ist, desto stärker verarmt die Kommunikation. Die Empathie-Fähigkeit leidet, die Konzentrations- und Konfliktfähigkeit sinkt, die Beteiligung an Gesprächen lässt nach, sie werden oberflächlich. Für die Mitarbeiter bedeutet das, Gespräche mit dem Vorgesetzten stärker interpretieren zu müssen, da es den Botschaften an Offenheit und Klarheit fehlt. Zudem sinkt die Fähigkeit zur Kompromissfindung, zu Fairness, Selbstbestimmung und Ordnung. Botschaften der Mitarbeiter müssen genau „in den Trichter der Führungskraft treffen“, damit diese dafür ansprechbar ist und man nicht aneinander vorbeiredet. „Egal was man der Führungskraft sagt, die Wahrscheinlichkeit, dass sie das überhaupt noch spürt oder intellektuell erfassen kann, ist sehr gering“, schildert ein Befragter. Auch die Beziehung zu sich

selbst geht zunehmend verloren. Um dies gegenüber anderen zu verbergen, werden Kompensationsstrategien entwickelt. Ein Interviewpartner erklärt: „Im Prinzip läuft es darauf hinaus, dass Führungskräfte beginnen, sich darauf zu reduzieren, ihre Maske zu wahren, was sie immens viel Energie kostet. Jemand, der so damit beschäftigt ist, diese Maske aufrechtzuerhalten, hat dann keine Energie mehr, kreativ mitzudenken. Dann verliert er auch das Gefühl für die feinen Nuancen, die im Kommunikationsprozess entscheidend sind.“ Die Mitarbeiter spüren diese Inkongruenz, wissen aber nicht, woran es liegt. Mehrmals nannten Interviewpartner den Begriff „Distanz“, wobei es Führungskräfte gibt, die sich zunehmend zurückziehen, und andere, die distanzloser werden und schnell aggressiv reagieren.

Resümee: Bei Burnout leidet die Kommunikation. Experten meinen, das Problem werde noch dadurch verschärft, dass nur wenige Führungskräfte über eine ausreichende Kommunikationskompetenz verfügen und es ihnen in Stresssituationen an verbindlichen, wertschätzenden Worten fehlt.

Weiterführende Literatur

Huber, E. (2012). *Veränderungen im Kommunikationsverhalten von Führungskräften aufgrund von Burn-Out*. Masterthesis, Donau-Universität Krems.

Lehky, M. (2011). *Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen*. Frankfurt am Main: Campus.

Mayrhofer, L. (2010). *Die Welt der neuen Art: Der Mensch im Mittelpunkt einer wertorientierten Führungskultur*. Baden bei Wien: Innovate.

Pinnow, Daniel F. (2011). *Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt am Main: Campus.

Rieckmann, H. (2007). *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends: Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*. Frankfurt am Main: Lang.