

Buchrezension

von Rolf von Ballmoos, active steps, Baden

Die Wahrheit über Burnout

Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können

Christina Maslach, Michael P. Leiter

1. Auflage 2001 Springer-Verlag Wien New York

ISBN 3-211-83572-5

Das abstrakte Titelbild «Autobinäres Stereobild» könnte antönen, dass sich ein Burnout aus zwei Teilen manifestiert. Maslach und Leiter beschreiben anschaulich die zwei Aspekte Unternehmen und Mensch und wie sich aus diesen massgebenden Differenzen Burnout entwickeln kann.

Beide Autoren sind führend in der Erforschung von Burnout. Dr. Christina Maslach ist Professorin für Psychologie an der Universität von Berkeley, Kalifornien, und ist die Urheberin des weit verbreiteten Testinstruments «Maslach Burnout Inventory», kurz BMI, für die Erkennung von Burnout. Dr. Michael Leiter ist Professor für Psychologie an der Acadia Universität, Nova Scotia, Kanada, und Direktor des Center for Organizational Research & Development.

Wie der verheissungsvolle Titel «Die Wahrheit über Burnout» besagt, gehen die Autoren dem Burnout-Syndrom auf den Grund. In ihren Aussagen werden sie sehr deutlich und räumen mit dem Vorurteil auf, dass das Individuum alleine Schuld trägt an seiner Erschöpfung. Sie gehen hart ins Gericht mit den grossen Missständen innerhalb ausgewählter Unternehmen.

Ihr Appell: Unternehmen tun gut daran, etwas gegen Burnout zu unternehmen, denn es betrifft ihre Wirtschaftlichkeit und die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Die Verfasser geben – aus einer anderen Perspektive – eine eindrückliche Einsicht in die Burnout-Problematik. Damit provozieren sie bestimmt den einen oder anderen Exponenten der Management-Hardliner, die den Ansatz vertreten, das einzige Ziel einer Unternehmung sei das Erwirtschaften von Geld.

Sie beschreiben in sieben logisch aufgebauten Kapiteln die Entstehung von Burnout. Das Buch ist im typisch amerikanischen Stil mit vielen Praxisbeispielen geschrieben und liest sich so weit fliessend. Obwohl beide Autoren Professoren an renommierten Instituten sind, verzichten sie auf einen akademischen Sprachstil.

Burnout ist aber, aus Sicht der Autoren, nicht nur im Rahmen der Unternehmen selbst zu sichten, sondern vor allem auch aus der Optik sich rasant verändernder äusserer Rahmenbedingungen.

«Es wirken mächtige wirtschaftliche, politische und kulturelle Kräfte auf den Arbeitsplatz ein, wodurch ein Klima entsteht, das noch nie so anfällig für Burnout war wie heute.» (Maslach, Leiter, 2001, S. 26)

Sechs Missverhältnisse zwischen Mensch und Arbeit werden identifiziert und für das Entstehen von Burnout verantwortlich gemacht.

Dies sind Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, unzureichende Entschädigung, Ungerechtigkeit, Zusammenbruch der Gemeinschaft und Wertekonflikt.

«Burnout ist das Problem des Einzelnen», sagt Dave. «Es hat keine realen Auswirkungen auf die Produktivität des Unternehmens.» (Maslach, Leiter, 2001, S. 65)

Diese weit verbreitete Meinung widerlegen Maslach und Leiter klar. Sie zeigen, dass Ausfälle durch Burnout die Unternehmen sehr viel Geld kosten können. Sei dies wegen ausfallender Arbeitszeiten oder infolge Abwanderung von Kunden zur Konkurrenz, weil sie schlecht bedient werden. In krassen Fällen haben Gerichte hohe Entschädigungszahlungen und Renten verordnet.

Als wichtigste Kriterien zur Vermeidung von Burnout definieren die Autoren den Aufbau von Identifikation mit der Arbeit und die Förderung menschlicher Werte. Dazu liefern sie gleich einen Ansatz für einen Organisations-Entwicklungsprozess. Der beschriebene Prozess ist gut nachvollziehbar und beschreibt, wie sich die Missverhältnisse von Mensch und Arbeit einerseits, von Individuum und den Vorstellungen des Managements andererseits angleichen lassen.

Wie findet ein Unternehmen heraus, ob es von Burnout seiner Mitarbeitenden betroffen ist?

Dazu eignet sich das MBI «Maslach Burnout Inventory» und als produktive Ergänzung dazu eine im Buch erläuterte Personalumfrage.

Christina Maslach, die Entwicklerin des gängigen Testinstruments MBI, gibt einen Einblick in die Testkonstruktion. Erklärt werden die drei Burnout-Komponenten, nämlich Energie, Engagement und Leistungsfähigkeit. An praktischen Beispielen wird erklärt, wie die Auswertung zu interpretieren ist.

Die Burnout-Forschung ist im Wandel. In den späten siebziger Jahren vertrat Christina Maslach noch die Meinung, dass es sich bei Burnout um eine emotionale Erschöpfung von professionellen Helfern handelt. Dann, in den achtziger Jahren, wurde das Phänomen auch anderen Berufsgruppen zugeordnet. Aktuell, wie im Buch beschrieben, entsteht Burnout primär im Zusammenhang mit Arbeit und unterscheidet sich so von einer Depression, die jeden Bereich des Lebens durchdringen kann.

In der Burnout-Forschung ist vermutlich auch heute noch nicht das letzte Wort gesprochen (Anmerkung des Rezensenten)!

Zu kritisieren ist die zum Teil etwas schlechte Gliederung und Strukturierung innerhalb der Kapitel. Das ganze Buch ist praktisch ein durchgehender Verlaufstext. Für die zahlreichen Untertitel wären Nummerierungen sehr hilfreich. Grafiken und Illustrationen zur besseren Veranschaulichung sind kaum vorhanden und würden den Text auflockern. Der Preis von CHF 55.90 bei Orell Füssli (Online-Preis) ist für die Softcover-Ausgabe mit einem Umfang von 185 Seiten etwas hoch.

Die Lektüre ist geeignet für Organisationsentwickler(innen) und Coaches im Bereich Burnout-Prävention sowie für Führungskräfte und Entscheidungsträger(innen) in Unternehmen. Aber auch für wissenschaftlich am Thema Interessierte, als Gegengewicht zur vorhandenen Burnout-Literatur, die mehr auf das Individuum fokussiert ist.