

„Nur noch Passagier im eigenen Leben“

Warum Burnout eine gesunde Reaktion Normaler auf ein krankes System ist und wo der große blinde Fleck in Organisationen liegt: Neurologe **Wolfgang Lalouschek** weigert sich, die Zusammenbrüche individuellem Versagen zuzuschreiben.

Interview Karin Bauer



S

ie haben Erschöpfung und Burnout beim Medicinicum Lech sinn­gemäß als eine normale Reaktion gesunder Menschen auf die Krankheit des Systems bezeichnet. Ein Sarkasmus?

Lalouschek: Nein, ich sage immer wieder: Ich habe einen privilegierten Beruf, weil die, die mit Krisen und Burnout zu mir kommen, das sind die Normalen, die am System erkrankt sind. Sie wollen etwas Sinnvolles wirksam, effizient und unter normalen Bedingungen selbstbestimmt machen.

Das Flächenphänomen Burnout ist also doch den unerträglichen Situationen im Arbeitsleben zu-

zuschreiben – und nicht, wie viele sagen, einer Art gewisser Unfähigkeit, sein Leben ordentlich zu managen oder in den Griff zu kriegen, wie auch gern gesagt wird?

Lalouschek: Natürlich tragen wir alle unser individuelles psychologisches Päckchen. Wir haben alle unsere Lebensgeschichte, unsere individuellen Anteile. Aber das Verrückte heute im Jobleben ist, dass das Ergebnis des eigenen Bemühens und Mühens nicht erlebt werden kann, dass Menschen sich so als unwirksam, gar als sinnlos in ihren Anstrengungen erleben. Es ist ein Wert geworden, jede E-Mail möglichst schnell zu beantworten und jederzeit für alles erreichbar zu sein. Das verlangt eine andauernde maximale Aktivierung – jeder Sportler weiß, dass andauernder Maximalzustand nicht die optimale Leistungsfähigkeit bringt. In vielen Unternehmen weiß man das offensichtlich immer noch nicht.

Ich strapaziere noch einmal den Imperativ der Selbstverantwortung. Abschalten geht doch auch, 24/7 ist ja auch selbstverpflichtet ...

Lalouschek: Wie geht es denn zu in Firmen: alles permanent im Rotlicht-Alarmbereich. Das erlebe ich ja bei meinen Klienten: Spätestens um 9.00 Uhr sind alle alarmiert, alles steht auf Rot. Zuvor hat schon jeder den Tag mit Mailcheck und Smartphone begonnen. Wir haben Studien gemacht und gesehen, dass Stressverarbeitung und Leistungserbringung so zusammenhängen, dass Dauerstress die Leistung um rund 70 Prozent vermindert.

Konträr zu dem, was Firmen wollen: voll aktive Leistungserbringer ...

Lalouschek: Tja, da gibt es einen großen blinden Fleck. Die Leistungserbringung hat immer drei Komponenten: 1. Leistungsfähigkeit, 2. Leistungsbereitschaft und 3. Leistungsmöglichkeit. Nummer eins ist Sache des Einzelnen – wenn Sie so wollen: Wie gut manage ich mein Leben. Nummer zwei ist ein Wechselspiel zwischen Einzelnen und der Organisation. Kurz gesagt: Wenn Menschen gut behandelt werden, dann sind sie auch leistungsbereit. Die Leistungsmöglichkeit ist eine rein organisationale Sache – und da liegt der blinde Fleck. Wenn Führungskräfte die Hälfte ihrer Zeit in sinnlosen Meetings hocken, dann ist das organisationale Leistungsverminderung. Unternehmen bieten Burnoutprophylaxe, Qi-Gong-Seminare. Aber die organisationalen Bedingungen werden kaum je angesehen, das ist Tabuzone.

Na ja, ein solcher Schritt würde vermutlich das System und seine Machtinhaber und ihre Prozessmanager gefährden.

Lalouschek: Das ist aber nicht wahr. Wenn Mitarbeiter ernsthaft gefragt werden, was sie brauchen, um gut arbeiten zu können, dann kommen die zentralen, meist ganz einfachen Rahmenbedingungen. Mit irgendwelchen Listen zur alljährlichen Mitarbeiterbefragung geht das natürlich nicht, es muss schon ernsthaft sein. Dann sagt niemand: Wir brauchen xy Angestellte mehr – die Leute sind nicht blöd, die wissen ja, was möglich ist. Wer ernsthaft fragt, erhält alle organisationalen Verbesserungsmöglichkeiten in die Hand, die individuelles und organisationales Burnout vermeiden.

Es scheint, als würde aber alles auf „Selbstführung“ der Leute hintrainiert, vor allem im Führungskräftebereich.

Lalouschek: Das ist ja auch – richtig verstanden – ein zentraler Ansatzpunkt. Der Hauptgrund für das Unglück ist ja das Gefühl, nur noch Passagier im eigenen Leben zu sein. Das hängt wesentlich am ungelerten Umgang mit den Instrumenten der Digitalisierung, am Computer, am Smartphone zusammen. Wer heute ein Smartphone hingelegt bekommt, dessen Hirn verspürt dieselben Reize wie ein Heroinsüchtiger, dem man Drogenbesteck hinlegt. Es sind dieselben Suchtmechanismen. Der Weg zum Gestalter des eigenen Lebens, zum Gefühl, dass ich mein Leben bestimmen kann, ist einer der wesentlichsten Gesundheitsfaktoren. Das ist ja interessant, es gibt für alles Führerscheine und Zertifikate, für den Umgang mit diesen Geräten nicht. Da haben wir dringend Handlungsbedarf. Ich merke das bei meiner Tochter in der Volksschule: dutzende Whatsapp-Gruppen, in denen inkludiert, exkludiert, gedisst, gemobbt wird. Und ununterbrochen hängen die Jungen drin, um zu sehen, was wo wie sie noch sind oder dazugehören.

Früherziehung zum Konsumenten, Früherziehung zum Gleichschritt. Die Profiteure sind auf den ersten Blick ja offensichtlich.

Lalouschek: Tatsächlich können wir uns – dem folgend – nur noch als Totalversager fühlen: versagend im Immer-schön-und-fit-Sein, versagend im Alles-kaufen-Können, versagend im immerwährenden sexuellen Erfüllungsglück ... Es ist uns so viel verlorengegangen, viel erodiert in dieser Dauerhetze der geschürten Verlust- und Abstiegsängste. Die Frage, wie resilient jemand ist, ist natürlich bis zu einem gewissen Grad gegeben. Aber ohne Entspannung, ohne eine regelmäßige Regeneration, eine, die den Namen auch verdient und nicht den Imperativen der Freizeitindustrie folgt, ist für Resilienz aber unabdinglich.

Wodurch ist diese Erosion entstanden? Und welche genau meinen Sie?

Lalouschek: Es ist die natürliche Solidarität und Loyalität verlorengegangen. Weil Menschen Schutz wollen und ihn nicht erhalten.

„Es ist die natürliche Solidarität und Loyalität verlorengegangen.“

Schutz in der Firma? Nicht wirklich.

Lalouschek: Doch. Das ist durchaus zu vergleichen mit einer Affenhorde. Wenn ich mich ihr anschließe, dann erhalte ich Schutz vom Führungsaffen. Mitarbeiter rennen für ihre unmittelbaren Vorgesetzten. Die machen Arbeit und Unternehmen attraktiv. Würde ich einmal in einer schwierigen Situation beschützt und gestärkt, dann ist das das Bindemittel, nach dem eigentlich alle Firmen suchen. Die Erosion ist zu vergleichen mit der Erfindung der Schusswaffe. Ich zitiere Konrad Lorenz, der sagt, dass mit der Erfindung der Schusswaffen die natürlichen Tötungshemmungen verlorengegangen sind. Man muss dann nicht mehr nah dran sein am Opfer und zustechen, man kann aus der Distanz töten. Das ist zu vergleichen mit den Börsennotierungen: Statt Unternehmensentscheidungen werden Börsenentscheidungen getroffen. Statt in Gesichter zu sehen, schaut man auf Charts. Das nimmt die Hemmungen. So lassen sich Outsourcing und Headcount-Reduktion leicht bewerkstelligen.

Was hält denn Menschen in solch zerstörerischen Unternehmensfeldern?

Lalouschek: Ich beobachte in Unternehmen eine Art kollektiver Massentrance: Die haben dann zwei Glaubenssätze. Erstens: Was hier passiert, ist das Wichtigste auf der Welt. Zweitens: Ich könnte außerhalb dieses Systems nicht überleben.

Das sind ganz schön massive Angsttrigger ...

Lalouschek: Ja. Schon ein geringer Abstieg des gefühlten Lebensniveaus ängstigt zutiefst. Permanente Katastrophisierung vor allem

durch die Informationsüberflutungen durch Medien trägt massiv dazu bei. Dauernd hat man das Gefühl, dass die Welt untergeht. Das mündet natürlich in einer weiteren kollektiven Trance: Alles wird schlechter. Das ist natürlich auch gewünscht. So lässt sich's leichter steuern.

Und die Kur ist Abstand gewinnen?

Lalouschek: Die Kur ist, einen Schritt heraus zu machen. Es gibt kein benennbares Problem, das nicht positiv durch Entwicklung gelöst werden kann. Der eigene Beitrag dazu lautet auch, mir nichts vorzunehmen, was ich nicht umsetzen, nicht erreichen kann. Sonst verliere ich mir gegenüber die Glaubwürdigkeit. Wir kennen das im Außen: Wenn jemand verspricht und ankündigt, aber nicht liefert, dann glauben wir ihm nicht mehr. Genauso funktioniert unser Selbstbeobachtungsmechanismus.

Ist es mittlerweile erlaubt, einen Arzt nach der Bedeutung der Liebe als Gesundheitsfaktor im Leben zu fragen?

Lalouschek: Der Arzt antwortet ganz klar! Liebe ist ein ganz zentrales Ingredienz neben gefühltem Erfolg und Glaubwürdigkeit in mir selbst. Es ist zentral, in Beziehung, in Resonanz zu gehen. Vorzugsweise mit Menschen, die mir guttun. Nicht zu viele. Aber solche, die mir das Herz anfüllen und damit meinen Stress reduzieren. Gelingende Beziehungen – soweit sie gut erforscht und bekannt sind – halten gesund, machen glücklich. Grundlegend zudem: Spannung und Entspannung im Rhythmus – so wie der Herzschlag. Das ist ein Lebensprinzip. Anhaltende Verstöße dagegen enden nicht gut. ■



ZUR PERSON

Wolfgang Lalouschek
ist Leiter des Gesundheitszentrums The Tree und der The Tree Unternehmensberatung.

Foto: Martina Draper