

Klarheit

Irgendwie ist das nicht mehr mein Laden – Bilanz und Konsequenzen ziehen

*Das Thema Burnout ist in aller Munde. Doch wie kann man selbst aktiv dafür sorgen, dass es erst gar nicht soweit kommt? Die VBG hat den Burnout-Experten in Deutschland für die GesundFact-Reihe des CConsult-Labels gewinnen können. Prof. Dr. Matthias Burisch beschäftigt sich seit mehr als einem Vierteljahrhundert wissenschaftlich und praktisch mit Burnout. Sein Buch **DAS BURNOUT-SYNDROM. THEORIE DER INNEREN ERSCHÖPFUNG** gilt als das deutschsprachige Standardwerk zum Thema. Für die GesundFacts liefert Burisch praktische Tipps und Tricks für Führungskräfte ohne Fachchinesisch.*

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Diese alte Regel betrifft Unternehmen und ihr Umfeld genauso wie Teams und Einzelne. Im besten Fall geht der Wandel bei allen in die gleiche Richtung. Häufig aber kommt es vor, dass sich Führungskräfte und Unternehmen in verschiedene Richtungen bewegen. Man muss z. B. Entscheidungen vertreten, die den eigenen Werten widersprechen. Oder man muss mit ansehen, dass der eigene Status nicht mehr nach Leistung bemessen wird, sondern zunehmend nach der Fähigkeit, diese zur Schau zu stellen. Kurz: Man fühlt sich nicht mehr wohl. Und im privaten Gespräch fällt dann eines Tages der Satz: „Irgendwie ist das nicht mehr mein Laden...“. Je stärker die eigenen Werte und die des Unternehmens auseinander driften, desto höher ist der mentale Aufwand diese Differenz zu überbrücken. Das geht sehr wahrscheinlich nicht ewig gut. Wenn Sie anfangen, sich wie ein Gefangener zu fühlen, kann das der Start eines Burnout-Prozesses sein.

Die Ursachen für das Auseinanderdriften können sehr vielfältig sein:

- Vielleicht wurde Ihr Unternehmen durch ein anderes übernommen, das nun eine ganz andere Unternehmenskultur durchsetzt.
 - Vielleicht haben Sie einen neuen Vorgesetzten mit einem anderen Führungsverständnis bekommen.
 - Vielleicht ist eine jüngere Generation eingezogen.
 - Vielleicht haben sich aber auch Ihre Werte verändert, etwa nachdem Sie Kinder bekommen oder eine schwere Krankheit überstanden haben.
- Letztendlich ist die Frage nach der Ursache der Veränderung nicht so wichtig. Wichtiger ist die Frage nach Ihren Möglichkeiten, damit umzugehen, Ihren Optionen.

Analyse

Für die Abwägung der eigenen Optionen lohnt es sich, Klarheit über die Veränderung zu bekommen. Dafür können die folgenden Fragen hilfreich sein:

- Wer hat sich verändert, ich oder mein Unternehmen?
- Was genau hat sich verändert?
- Geht es wirklich um Werte oder nur um Stillfragen?
- Wie hoch ist der Anpassungsdruck?
- Welche Konsequenzen sind durch die Veränderungen in Bezug auf meinen Job zu erwarten?

Positive Konsequenzen	Negative Konsequenzen
kurzfristig	kurzfristig
-	-
-	-
-	-
langfristig	langfristig
-	-
-	-
-	-

Wenn Sie sich in der skizzierten Lage befinden, lohnt es, die obige Tabelle einmal mit eigenen Notizen zu füllen. Wägen Sie Positives gegen Negatives ab. Bedenken Sie auch Ihre Chancen, die Bilanz zu Ihren Gunsten zu verändern. Je nach Größe des Unternehmens und Ihrer Stellung in der Hierarchie kann das vorstellbar, aber auch sehr schwierig sein. Ihre einzige Möglichkeit ist es hier, mit Ihrer Führungskraft zu sprechen und Ihre Wahrnehmung offen zu legen. Möglicherweise ist dieser die Veränderung gar nicht bewusst und Ihr Feedback ist eine wichtige Information. Voraussetzung dafür ist allerdings eine vertrauensvolle Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten.

Was tun?

Damit sind wir wieder bei Ihren Optionen. „***If you can't beat them, join them***“, sagt eine amerikanische Regel: Kämpf nicht gegen Windmühlenflügel, pass dich an; übernimm, wenn möglich, die Spitze! Dieser Rat ist vor allem dann beherzigenswert, wenn Sie sich ehrlicherweise eingestehen müssen, dass eine bessere Stelle für Sie kaum zu finden wäre, ein Berufs- oder Stellenwechsel Sie also nur vom Regen in die Traufe brächte. In diesem Fall sollten Sie darüber nachdenken zu welchen Zugeständnissen Sie bereit wären ohne sich selbst damit zu schaden. Gerade, wenn es sich eher um Stil- und Ton-Fragen handelt, lassen sich wahrscheinlich Kompromisse finden.

Allerdings: Sie müssen sich auf jeden Fall weiterhin im Spiegel in die Augen schauen können. Wo das nicht geht, ist es besser, zu gehen, solange Sie noch Trümpfe in der Hand haben... In extremen Fällen kann ein Berufswechsel oder die Selbständigkeit die einzige Alternative sein, auch wenn Sie sich dabei in der einen oder anderen Hinsicht verschlechtern sollten. Es ist langfristig nicht gut, entgegen den eigenen Werten zu leben.

Nur eines müssen Sie tun: Sich entscheiden. Getreu dem Sprichwort: „Triff eine Entscheidung oder die Entscheidung trifft dich.“ Eine lange Phase innerer Zerrissenheit sollten Sie sich keinesfalls antun.

Lassen Sie sich nicht stressen!


Ihr Prof. Dr. Matthias Burisch

