

Gute Arbeit und ein exzellenter Ruf können gefährlich sein

Engagierte und leistungsfähige Mitarbeitende sind besonders gefährdet auszubrennen. Schleichend künden verschiedene Symptome ein mögliches Burn-out an. Es gibt jedoch arbeitsgestaltende und persönliche Ressourcen, die es gestatten, den Herausforderungen der Arbeit auch langfristig gewachsen zu sein.

«Ein Burn-out kommt schleichend und wird – neben persönlichen Faktoren – vorwiegend vom Arbeitsumfeld hervorgerufen und beeinflusst», erklärt Hans Kernen, Gründer des Beratungsunternehmens Kernen Resource Management AG, übereinstimmend mit Studien aus den USA. Bereits vor 13 Jahren konnte er in einer repräsentativen Studie aufzeigen, dass beinahe jeder fünfte Manager hochgradig Burn-out-gefährdet ist – und zwar in der Privatwirtschaft. «Bisher wurde Burn-out nur auf die psychosozialen Berufsgruppen bezogen, meine Studie hat daher ziemlich hohe Wellen geworfen», sagt er.

Vier Symptombereiche beschreiben ein Burn-out: Der Betroffene fühlt sich emotional erschöpft, ist energielos und muss sich bei der Arbeit permanent anstrengen. Er fühlt sich dennoch – das zweite Symptom – in seiner Leistungsfähigkeit reduziert. Drittens kommen oft psychosomatische Beeinträchtigungen dazu, die individuell sind. Der vierte und wichtigste Symptombereich ist die Depersonalisierung: «Der Betroffene kann seine Mitmenschen nicht mehr als Subjekte wahrnehmen, kann sich schlecht in sie hineinversetzen und behandelt sie als unpersönliche Objekte», sagt Kernen. «Er erlebt die Arbeit mit Menschen – egal ob Kunden oder Kollegen – als Strapaze, meidet zunehmend die Kontakte, ist häufig gereizt, zieht sich zurück.»

Häufig sind Menschen Burn-out-gefährdet, die in einer Firma einen guten Ruf geniessen, weil sie qualitativ und quantitativ sehr gut arbeiten. Sie möchten diesen hohen Standard halten, haben Angst vor Leistungs- und Gesichtsverlust und setzen sich daher selber immer mehr unter Druck. Ein fataler Kreislauf beginnt. Schnell werden zudem eigene Bedürfnisse zurückgestuft, man geht – um die Leistungserbringung zu sichern und sich zu schützen – beispielsweise nicht mehr mit den Kollegen essen, vermeidet Konflikte und verharmlost oder verleugnet Probleme.

Nur wer über eine sehr gute Selbstwahrnehmung verfügt, kann die ersten, noch sanften Veränderungen, die Burn-out-Symptome hervorrufen, frühzeitig erkennen. «Dazu ist allerdings nur ein kleinerer Anteil der Menschen fähig, und oft können es Frauen besser als Männer», weiss der Spezialist. «Die meisten Betroffenen neigen dazu, Symptome wie Schlafstörungen oder



Ständige Übermüdung und Lustlosigkeit können ein Anzeichen für ein Burn-out sein.

Gereiztheit zu bagatellisieren. Die Gefahr, so in ein fortgeschrittenes Stadium eines Burn-outs zu rutschen, ist gross.» Was als subjektiver Prozess begonnen hat, wird nun in den veränderten Verhaltensweisen des Betroffenen für Aussenstehende offensichtlich. Für das Unternehmen kann es gravierende Konsequenzen haben: Neben unadäquatem Verhalten Mitarbeitenden oder Kunden gegenüber häufen sich Fehlentscheide, Kreativität und Flexibilität leiden, die zwischenmenschliche Kompetenz verschlechtert sich.

«Zwar spielt die persönliche Disposition, etwa eine hohe Leistungsorientierung oder Perfektionismus, eine Rolle beim Burn-out. Die zentralen Einflüsse, die ein Burn-out hervorrufen können, stammen jedoch aus dem Arbeitsumfeld. Es ist daher sinnvoll, mit der Prophylaxe dort einzusetzen», sagt Hans Kernen.

«Es gibt Ressourcen im Arbeitsumfeld, die nachweislich Burn-out-prophylaktische Wirkung haben, die Stresstoleranz fördern und zugleich die Leistungserbringung unterstützen», erklärt Kernen, der ganze Firmen oder einzelne Teams in der Burn-out-Prävention unterstützt. Das sind einerseits professionelle Ressourcen, welche die Arbeitsgestaltung betreffen – wie etwa der Entscheidungs- und Kontrollspielraum, das Qualifikationspotenzial bei der Arbeit oder die Aufgabenvariabilität. Andererseits gibt es institutionelle Ressourcen, etwa das Sozialverhalten des Vorgesetzten oder das Arbeitsklima, die prophylaktisch wirken können. Es ist zudem sehr wichtig, Über- und Unterforderung zu verhindern und gleichzeitig die positiv erlebte Herausforderung in Arbeitsvolumen und Arbeitsqualität zu fördern. Kernen erzählt das Beispiel einer

Assistentin, die im Rahmen eines Ressourcen-Management-Workshops den Ressourcen- und Burn-out-Fragebogen ausfüllte. Die Frau erbrachte zwar sehr gute Leistungen bei der Arbeit und erhielt gute Qualifikationen, sie war jedoch stark Burn-out-gefährdet. «Sie bekam zu viel und

«Das soziale Umfeld sollte nicht helfen, das Burn-out zu vertuschen. Es hat speziell in der Prävention eine wichtige Funktion»

Hans Kernen

noch dazu unterfordernde Arbeit delegiert, die ihrem Können in keiner Weise gerecht wurde. Zudem war sie sehr obrigkeitgläubig und getraute sich deshalb nicht, mit ihrem Chef zu sprechen – obwohl sie ein gutes Verhältnis hatten.» Kernen besprach diese Testergebnisse in einem gemeinsam gewollten Auswertungsgespräch. «Der Chef ist sehr erschrocken. Er war sofort bereit, unter anderem das Arbeitsvolumen anzupassen und qualitativ mehr zu fordern, dies als Beiträge zur Sicherung der Arbeitsressourcen seiner Assistentin. Ihr Burn-out-Indikator ist nach diesen Massnahmen wieder gesunken.»

Dieses Beispiel zeige auch, dass Vorgesetzte die Mitarbeitenden nicht nur für ihre guten Leistungen loben sollten, sondern sie auch ab und zu fragen, wie es ihnen bei der Arbeit geht.

Nicht immer sind Vorgesetzte gewillt, Burn-out-Prophylaxe als Teil eines Prozesses im



Der Gesprächspartner

Dr. Hans Kernen führt zusammen mit einem fünfköpfigen Team seit zehn Jahren das Beratungsunternehmen Kernen Resource Management AG. Sein Team begleitet und gestaltet Organisations- und Unternehmensentwicklungsprozesse, wobei das Ressourcen-Management eine zentrale Rolle spielt (www.kernenag.ch). Hans Kernen hat nach einer Berufslehre Psychologie, Pädagogik und Präventivmedizin studiert und war anschliessend in verschiedenen Firmen tätig.

sozialen Arbeitsumfeld zu sehen. So auch der Vorgesetzte, der dem Mitarbeitenden über den Personalchef ausrichten liess, er solle sich bei Kernen melden. «Dem Mann war bewusst, dass er ausgebrannt war, und nach einem Gespräch wurde klar, dass Arbeits- und Organisationsverhältnisse die Hauptgründe waren. Dennoch lehnte sein Vorgesetzter Gespräche ab mit der

«Das Arbeitsumfeld kann nicht ausgeklammert werden, sonst bekämpfen wir nur Symptome, ohne den wirklichen Brandherd löschen zu können»

Hans Kernen

Begründung, Burn-out sei das Problem seines Mitarbeitenden. Das Arbeitsumfeld kann jedoch nicht ausgeklammert werden, sonst bekämpfen wir nur Symptome, ohne den wirklichen Brandherd löschen zu können.» Hans Kernen nimmt daher nur Aufträge von Firmen an, bei denen die beteiligten Verantwortlichen bereit sind, die professionellen und institutionellen Ressourcen zu überdenken.

Neben diesen Ressourcen spielen die persönlichen Ressourcen als Burn-out-Schutz eine wichtige Rolle: Wer das Gefühl hat, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein, in seine Lebensgestaltung Einfluss nehmen zu können und den Alltag, sein Leben allgemein als sinnvoll empfindet (Sinnhaftigkeit), der hat ein gutes Kohärenzgefühl. «Das persönliche Kohärenzgefühl ist eine zentrale gesundheitsrelevante

Ressource», erklärt der Spezialist. «Der ausgebrannte Manager hingegen, der täglich von seiner Frau zur Arbeit gefahren und wieder abgeholt wurde, weil sie sah, wie schlecht es ihm ging, und ihm helfen wollte, hatte kein grosses Kohärenzgefühl mehr», erläutert Kernen. Die Hilfe der Frau sei zwar verständlich, aber kontraproduktiv. «Sie hat indirekt sein Burn-out unterstützt. Besser wäre es, den Ausgebrannten mit seiner Situation zu konfrontieren, ihm diese falsch verstandene Unterstützung zu entziehen, damit er das Übel an seinen Wurzeln angehen muss.» Das soziale Umfeld sollte nicht helfen, das Burn-out zu vertuschen. Es hat speziell in der Prävention eine wichtige Funktion: «Gerade für hochrangige, sehr auf sich selbst gestellte und auf Burn-out weniger sensibilisierte Führungskräfte muss der Hinweis für ein mögliches Burn-out auch aus dem sozialen Umfeld kommen.»

Eine gezielte Förderung dieser ausgewählten Ressourcen verhindert ein Burn-out und fördert zugleich die Leistungsfähigkeit und Stresstoleranz der Mitarbeitenden. Diese nachhaltige Wirkung kann durch ein Ressourcen-Management im Arbeitsfeld erzielt werden und gilt als praxisnaher, arbeitsfeldbezogener Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung. *mr*

Weiterbildung in Ressourcen-Management bei Kernen Resource Management AG:
Basismodul: Persönliches Ressourcen-Management im Privat- und Arbeitsfeld (19./20. Januar 2006)
Aufbaumodul I: Persönliches und betriebliches Ressourcen-Management (16./17. März 2006)
Aufbaumodul II: Ressourcen-Management-Projekte im Betrieb (18./19. Mai 2006)
Kontakt und Anmeldung:
www.kernenag.ch/public/FS_Weiterbildung.htm oder
T: 044 991 11 66

Bücher zum Thema



Arbeit kann krank machen – das Burn-out-Syndrom beweist es. Berufstätigkeit und Arbeit sind jedoch entscheidende Voraussetzungen für ein erfülltes, gesundes Leben – vorausgesetzt, die Ressourcen werden nicht verschleudert und Arbeit- und Privatleben halten sich die Waage. Was können Betriebe unternehmen, um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu schützen und zu pflegen? Reicht es, wenn sie den Angestellten vergünstigte Fitness-Abos schenken oder Manager zu regelmässigen Gesundheitschecks verpflichten? Welche arbeitsgestaltenden, welche persönlichen Ressourcen gestatten es, den Herausforderungen der Arbeit auch langfristig gewachsen zu sein? Und wie lässt sich durch gezieltes Erfassen und Fördern dieser Ressourcen die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen nachhaltig sicherstellen – zum Gewinn des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers? Diese zentralen Fragen werden in dem praxisnahen Buch bearbeitet.

Hans Kernen: **Arbeit als Ressource** – Gesund und leistungsfähig dank persönlichem und betrieblichem Ressourcenmanagement. 2005 Haupt Verlag. 220 Seiten, kartoniert, Fr. 48.–. Best.-Nr. 3741



Drei Viertel aller Stress-Situationen ereignen sich am Arbeitsplatz. Doch was ist arbeitsbedingter Stress überhaupt? Wieso sind wir gestresst? Was sind die Folgen von Stress? Wie lässt sich Stress am Arbeitsplatz kurzfristig bewältigen? Wie lässt er sich langfristig vermeiden? Die Autoren erklären fundiert und gut verständlich die etablierten wissenschaftlichen Theorien und katalogisieren die möglichen Ursachen und Folgen von Stress. Zudem zeigen sie anhand von praxisnahen Beispielen zahlreichen Check-Listen zur Selbsteinschätzung und arbeitshilfenwirksame und zeitgemässe Bewältigungsstrategien auf. Sie führen unter anderem vor, warum sich Arbeitssucht für niemanden lohnt, was der Betrieb gegen Burn-out tun kann, was am Begriff «Work-Life-Balance» eigentlich falsch ist und was ein «Sabbatical» tatsächlich bewirken kann. Das kompakte Handbuch ist eine wertvolle Hilfe zur Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation.

Marcel Allenspach, Andrea Brechbühler: **Stress am Arbeitsplatz** – Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention. 2005 Hans Huber Verlag. 200 Seiten, kartoniert, Fr. 39.90. Best.-Nr. 3740

Direkt bestellen unter www.bams.ch oder per Fax 044 350 67 79

Book & Media Shop HR Today, Schnyder & Schnyder GmbH, Hadlaubstrasse 137, 8006 Zürich, hrtoday@bams.ch