

«Wer stets unter Strom steht, brennt aus»

Hans Kernen, Experte für **Ressourcen-Management**, erläutert, wie Arbeitgeber und Angestellte Burnout-Erkrankungen vorbeugen können

Wenn der Arbeitsdruck steigt, erhöht sich das Risiko, dass Angestellte wegen Krankheit ausfallen. Unternehmensberater Hans Kernen unterstützt Führungskräfte dabei, den Spagat zwischen Personalabbau und Sorge um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Angestellten zu meistern.

INTERVIEW:
MATHIAS MORGENTHALER

«**BUND**»: Herr Kernen, wenn der Umsatz der Firmen zusammenbricht, steigt der Druck auf die einzelnen Angestellten, viele entwickeln Stresssymptome. Wie spüren Sie selber, ob Sie fit und gesund sind?
HANS KERKEN: Für mich sind drei Bereiche entscheidend: Ich muss mich körperlich dynamisch und wohl fühlen, muss in meinem beruflichen und privaten sozialen Umfeld eine gute Qualität spüren und bei der Arbeit grundsätzlich Freude haben. Wenn eine dieser Bedingungen nicht erfüllt ist, weiss ich, dass ich aufpassen muss, weil ich dann leicht in Schieflage gerate.

Sie sind seit Studienzeiten auf die Themen Burnout und Ressourcenmanagement spezialisiert. Läuft man da nie Gefahr, selber auszubrennen, oder ist auch ein Experte auf einem Auge blind, wenn um die eigene Person geht?

Ich stiess in den ersten Jahren meiner Laufbahn mehrmals an meine Grenzen. Schon während des Studiums und auch während der Arbeit an meiner Dissertation war ich berufstätig, in komplexen Projektleitungs- oder Linien-Führungsaufgaben. Ich dachte damals, es gehe immer nur vorwärts, man schaffe

«Perfektionisten sind besonders gefährdet, an Burnout zu erkranken.»

alles, wenn man nur wolle. In diesem jugendlichen Übereifer wurde ich von meinem Umfeld noch gefördert, alle fanden es toll, dass ein junger Typ so viel Power mitbringt. Zum Glück beschäftigte ich mich damals intensiv mit Ressourcenfragen. So entwickelte ich rechtzeitig die erforderliche Wachsamkeit und konnte es vermeiden, längere Zeit über meine Verhältnisse zu leben. Aber man sollte sich nicht zu sicher fühlen. Sorgsam mit den eigenen Ressourcen umzugehen, ist eine tagtägliche Herausforderung.

Was läuft bei jenen schief, die es verpassen, das Tempo zu drosseln,



Jung, dynamisch, erfolgreich – und irgendwann ist der Tank plötzlich leer.

COLOURBOX.COM

und mit voller Geschwindigkeit auf den Zusammenbruch zusteuern?

Es ist ein schleicher Prozess. Man setzt sich voll und ganz für die Arbeit, für seine Projekte ein. Mehr und mehr beginnt man, eigene Bedürfnisse zu vernachlässigen, es bleibt kaum noch Zeit für Freundschaften, für zweckfreies Beisammensein, alle Energie fliesst in einen Bereich. Zeichen von Erschöpfung oder körperliche Warnsignale werden ausgeblendet. Vorübergehend kann das gut gehen, denn wer sehr motiviert ist und viel bewegen kann, schöpft daraus zusätzliche Energie. Oft sind deshalb enthusiastische Menschen und Perfektionisten besonders gefährdet. Ihr innerer Drang treibt sie an, sie werden in viele Arbeitsgruppen und Organisationen berufen, sagen nie ab, weil sie es allen recht machen wollen. Und irgendwann kommt der Zusammenbruch, und die Kollegen sagen: «Von dem hätte ich es am wenigsten gedacht.»

Die Betroffenen reagieren meistens nicht vorher, weil sie es sich angewöhnt haben, die Signale auszublenken. Wie gut sind Arbeitgeber über die Gesundheit ihrer Angestellten im Bild?

Oft nicht sehr gut, dabei gibt es zuverlässige Instrumente, die es dem Arbeitgeber erlauben, sich ein Bild zu verschaffen, ohne die Pri-

vatsphäre der Mitarbeitenden zu verletzen. Wir haben beispielsweise einen Fragebogen entwickelt, mit dem man mit 20 Minuten Aufwand die Ressourcensituation eines Mitarbeiters messen kann. Er erfasst drei Bereiche: erstens das Erleben des Arbeitsinhalts (kann

«In vielen Unternehmen liegt ein gewaltiges Leistungspotenzial brach.»

jemand seine Fähigkeiten voll einbringen, kann er etwas bewegen, lernt er dazu?), zweitens die institutionelle Situation (Herausforderung der Arbeit und Beziehung zum Chef/zu Kollegen) und drittens die individuellen Ressourcen, die darüber entscheiden, wie sich jemand den Herausforderungen des Lebens grundsätzlich gewachsen fühlt. Nach dieser Analyse kann das Ressourcenmanagement individuell, im Team oder strukturell verbessert werden.

Das klingt gut, aber die Situation ist doch die, dass Arbeitgeber derzeit den Personalbestand runterfahren und versuchen, noch mehr aus den verbliebenen Angestellten herauszuholen. Das beisst sich mit einer fürsorglichen Haltung.

Das ist ein grosser Spagat, ja, aber man kann ihn bewältigen. Es ist klar, dass betriebswirtschaftli-

che Massnahmen Priorität haben. Wenn der Umsatz schrumpft und eine Firma Verluste schreibt, dann muss sie die Kosten reduzieren. Oft bedeutet das Personalabbau. Man sollte deswegen aber nicht den Leistungs- und den Gesundheitsfaktor vergessen. Hier liegt in vielen Unternehmen ein gewaltiges Leistungspotenzial brach. Ich konnte wissenschaftlich und praktisch nachweisen, dass sich sowohl die Leistung als auch die Gesundheit markant verbessern, wenn die Passung «Mensch/Aufgabe» verbessert wird.

Das tönt jetzt sehr technisch. Wollen Sie damit sagen, viele Leute arbeiten am falschen Platz?

Es gibt in den meisten Firmen Komfortzonen. Man könnte viel erreichen, wenn man sich schon in guten Zeiten intensiv darum kümmerte, meistens rücken die Komfortzonen aber erst in der Krise in den Fokus. Firmen sind Organismen mit einer Geschichte, vieles ergibt sich mehr oder weniger zufällig. Wenn man so ein historisch gewachsenes Gebilde systematisch durchleuchtet und fragt, welche Leistungen es in welcher Abteilung braucht, welche Fähigkeiten dafür erforderlich sind und welche Mitarbeiter bei diesen Aufgaben ihr Potenzial voll zur Entfaltung bringen, können meistens klare Verbesserungen erzielt werden.

Viele Mitarbeiter entfalten sich gar nicht mehr, weil sie mit Angst zur Arbeit gehen, manche von ihnen steuern auf ein Burnout zu...

... man spricht heute zu schnell und zu oft von Burnout, mindestens 50 Prozent der Burnout-Diagnosen sind Fehldiagnosen. Aber es trifft zu, dass sich Burnout-Fälle derzeit wieder häufen, das sehe ich schon allein an unseren Aufträgen. Das hat nicht nur mit dem hohen Arbeitsdruck und der damit verbundenen Angst vor dem Jobverlust zu tun, sondern auch mit der enorm hohen Arbeitskadenz. Die technologischen Hilfsmittel sind

«Es gibt nichts Dümmeres, als ohne Pause zu arbeiten und beim Schlaf zu sparen.»

nicht nur eine Erleichterung, sondern auch eine grosse Belastung in dieser Hinsicht. Sie haben viele dazu verführt, nie mehr abzuschalten. Dabei gibt es nichts Dümmeres, als ohne Pause zu arbeiten, immer auf Stand-by zu sein und beim Schlaf zu sparen. Wer stets unter Strom steht, brennt früher oder später aus.

Welche Schutzfaktoren verringern das Burnout-Risiko?

Es braucht mindestens ein sozial bedeutsames Lebensfeld neben der Arbeit, zum Beispiel eine intakte Partnerschaft, gute Freunde, einen

Verein, die Familie – Beziehungen also, die es einem erlauben, in eine Welt einzutauchen, in der ganz andere Dinge zählen als bei der Arbeit. Wenn jemand in die Abwärtsspirale gerät, ist es sehr wichtig, dass er sich nicht zurückzieht, sondern sein Umfeld aktiviert, um darüber zu reden. Das müssen nicht die engsten Bezugspersonen sein, oft ist es sogar einfacher, wenn es Freunde oder Kollegen sind, zu denen man einen vertrauensvollen Zugang hat. Die wichtigsten Schutzfaktoren sind soziale Beziehungen und die Selbstzeit, die man ganz für sich hat. Wer zudem notorisch am Schlaf spart und sich keinen Freiraum zur Entspannung mehr reserviert, gräbt sich selber das Wasser ab. Ich sage übrigens bewusst Entspannung – auch bei der Bewegung. Damit ist also nicht das verbissene Marathontraining gemeint.

Oft merken es die Betroffenen und das Umfeld zu spät, wenn jemand ausbrennt. Welches sind die wichtigsten Warnsignale?

Die körperlichen Signale sind vielfach beschrieben – es beginnt mit Verspannungen, Kopfschmerzen, Magenproblemen, hohem Puls und Blutdruck, flacher Atmung etc. Ein Risikofaktor, der oft unterschätzt wird, ist die Beziehung zum Vorgesetzten; sie spielt bei Burnout-Erkrankungen oft eine prominente Rolle. Wer zudem alle persönlichen Bedürfnisse komplett zurückgestellt hat zugunsten der Arbeit, sich aber zunehmend überwinden muss im Kerngebiet dieser Arbeit, ist sicher auf einem schlechten Weg. Und: Wenn einem immer mehr Leute immer leichter auf die Nerven gehen, sollte man die Ursache besser bei sich selber suchen. Wenn die Toleranzschwelle kontinuierlich sinkt, kann das auf ein erhöhtes Burnout-Risiko hindeuten.

[I] LITERATUR Hans Kernen/Gerda Meier: Achtung Burn-out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. Haupt-Verlag 2008. 278 S., Fr. 58.–.

ZUR PERSON



Hans Kernen (53) ist Unternehmensberater, Coach und Inhaber der Hans Kernen AG. Er hat nach einer Berufslehre Arbeitspsychologie, Pädagogik und Präventivmedizin studiert und mit einer Arbeit über Burnout-Prophylaxe im Management promoviert. Kernen ist Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie.