

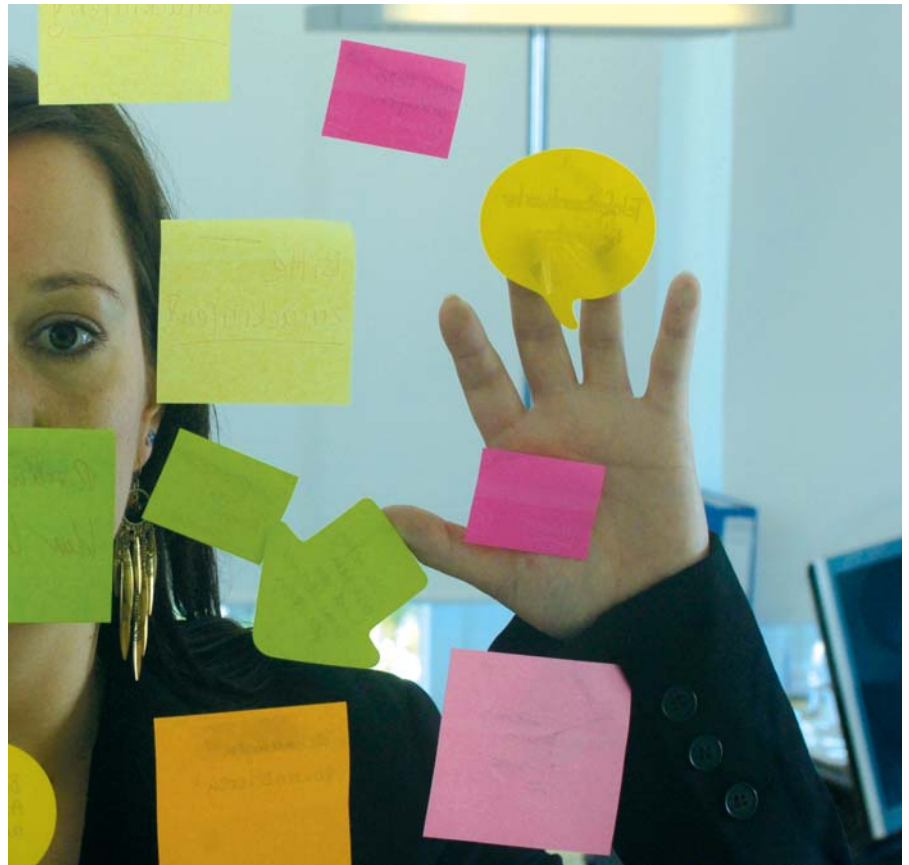
# Belastungen bei Veränderungsprozessen entgegenwirken

Vorbeugen ist besser als Heilen – das alte Sprichwort gilt zweifellos auch für moderne Phänomene wie Burnout. Dass es möglich ist, diese Prävention bewusst an die Hand zu nehmen, zeigt das Beispiel der Axpo Vertrieb AG. Gleichzeitig illustriert deren CEO, was mit der Behauptung gemeint ist, Burnout-Prävention sei Chefsache.

Ein Unternehmen dürfe von seinen Mitarbeitenden nicht einfach immer mehr Leistung fordern, sondern müsse ihnen auch Gegenleistungen bieten, die über den Lohn hinausgehen, sagt Philippe Scheuzger mit Überzeugung. Und der CEO der Axpo Vertrieb AG präzisiert: «Das gilt ganz besonders für Branchen, die wie die unsere, die Strombranche, unter einem extrem hohen Veränderungsdruck, ja vor einem fundamentalen Wandel stehen.» Im Fall der Axpo Vertrieb AG ist damit die Marktliberalisierung gemeint, die für Scheuzger «so oder so kommen wird, auch wenn Zeitpunkt und genaue Form noch nicht feststehen».

Diese «gesicherte Unsicherheit» führt dazu, dass sich das Unternehmen und mit ihm seine 35 Mitarbeitenden auf alle möglichen Szenarien vorbereiten müssen. Sichtbar wird das an der Project Wall, einer Wand im Sitzungszimmer, an der sich Folie an Folie drängt – all die verschiedenen Projekte, die bei Axpo Vertrieb AG parallel in der Pipeline sind. Diese Situation sei zwar spannend und herausfordernd, sagt Philippe Scheuzger, «gleichzeitig ist sie aber auch extrem belastend, auch wenn das viele Leute vor lauter Arbeit gar nicht unbedingt so wahrnehmen».

Theoretisch also bietet ein Unternehmen wie die Axpo Vertrieb AG ein Umfeld, das einen idealen Nährboden darstellen könnte für Belastungen, Stress oder auch Burnout. So weit wollte es Philippe Scheuzger aber nicht kommen lassen, weil er sich als CEO «selbstverständlich» auch dafür verantwortlich fühlt, «dass unsere Mitarbeitenden ihre Leistungen unter möglichst guten Rahmenbedingungen erbringen können». Für einen Teil dieser Bedingungen ist das Unternehmen zuständig, einen ebenso wichtigen Teil können und müssen auch die Mitarbeitenden selber dazu beitragen. Das ist aber nur dann



möglich, wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeitende überhaupt bewusst sind, wo überall Gefahren lauern.

Den Weg zu diesem Bewusstsein, den die Axpo Vertrieb AG wählte, war das Ressourcen-Management-Konzept von Hans Kernen (wir haben es in HR Today 10/2005 ausführlich vorgestellt). Er sei auf Kernen gekommen, weil er ihn von einem anderen Anlass her persönlich kannte und dann in verschiedenen Publikationen auf seine Arbeiten im Zusammenhang mit Burnout aufmerksam geworden sei, begründet Scheuzger seine Wahl. «Als ich dann an einem Meeting den Mitarbeitenden ankündigte, dass wir ein Burnout-Präventionsprogramm durchführen werden, war das Echo eher zurückhaltend, Verschiedene reagierten mit einem erstaunten «Aber ich doch nicht!», andere schauten auf die älteren Kollegen, als ob vor allem diese gefährdet wären», erinnert sich Philippe Scheuzger. Er habe aber keine anderen Reaktionen erwartet, denn es sei typisch gerade für psychische Gefährdungen, dass sie sich langsam und unbemerkt einschleichen – und dass wir Menschen sie auch nicht wahrnehmen wollen. Mit der Zeit sei dann aber allen klar geworden, dass Burnout mit dem

**«Als CEO bin ich verantwortlich, dass die Mitarbeitenden ihre Leistung unter möglichst guten Rahmenbedingungen erbringen können»**

Philippe Scheuzger

Alter nichts zu tun hat und dass auch niemand wirklich dagegen gefeilt ist. Ressourcen-Management sei auch kein trendiger Begriff, der das Phänomen Burnout schönreden wolle: «Die Dinge werden sehr wohl beim Namen genannt, aber der Ansatz ist ein anderer. Es geht wirklich um das Bewusstsein für die eigenen Ressourcen und nicht um nachträgliche Feuerwehrrübungen.»

Für den Erfolg der Prävention sind für Scheuzger zwei Faktoren entscheidend:

- Sie muss sehr früh einsetzen und nicht erst dann, wenn bereits erste Alarmzeichen wahrnehmbar sind.
- Das Programm darf nicht auf der Angst aufbauen, sondern muss positiv kommuniziert und durchgeführt werden. Beim Ressourcen-



## Der Gesprächspartner und das Unternehmen

Philippe Scheuzger ist CEO der Axpo Vertrieb AG in Zürich und leitete zuvor als Mitglied der Geschäftsleitung den Finanz- und Personalbereich der Firma. Bevor er 2001 in die Strombranche und zur Axpo wechselte, war Scheuzger unter anderem als CFO einer Tochtergesellschaft der ABB Schweiz tätig. Er hat an der Universität Zürich Betriebswirtschaft mit Vertiefungsrichtung

in Industrie und Handel studiert, zudem schloss er im Frühjahr 2006 die Ausbildung zum Executive MBA ab. Die Axpo Vertrieb AG ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Nordostschweizerischen Kraftwerke AG, die ihrerseits das wichtigste Unternehmen des Axpo Konzerns ist. Sie vermarktet den von den NOK produzierten und beschafften Strom. Ihre Kunden sind die fünf Nordostschweizer Kantonswerke, die Stadt- beziehungsweise Regionalwerke in der Ostschweiz sowie die lokalen Endverteiler in der March SZ und im Glarnerland.

Management geht es denn auch nicht darum, Gefahren passiv zu vermeiden, sondern vielmehr darum, die eigenen Kräfte und Fähigkeiten kennen zu lernen und sie möglichst optimal einzusetzen.

- Auch aktive Prävention bietet keine Garantie gegen psychische Probleme. Sie kann aber Anregungen zu einer entsprechenden Lebensgestaltung und für ein individuelles Frühwarnsystem geben.

**Bei Axpo Vertrieb AG lief das Programm** in mehreren Schritten ab (von denen der letzte und abschliessende Teil noch bevorsteht).

- Den Auftakt machte ein Kickoff-Referat von Hans Kernen. Hier standen die Sensibilisierung für mögliche Problemfelder und die Einführung ins Ressourcen-Management im Vordergrund.
- In der zweiten Phase hatte dann jeder Mitarbeitende Gelegenheit, anhand eines sehr ausführlichen Fragebogens auf einer gesicherten Internetseite des externen Partners sein persönliches Ressourcenprofil zu erarbeiten.
- Zweitägige Workshops in sechs Teams, die auch im beruflichen Alltag zusammengehören, knüpften dann die Verbindung zwischen der individuellen Ebene, dem Team und dem Unternehmen. Dabei hatten alle Mitarbeitenden Gelegenheit zu einem ausführlichen persönlichen Gespräch mit einem der Coachs (Hans Kernen oder Gerda Meier), denn «es ist oft einfacher, sich Aussenstehenden gegenüber zu öffnen als den Kolleginnen und Kollegen im Betrieb», begründet Scheuzger. Grundlage der gemeinsamen Arbeit in der Gruppe war zudem ein aus den individuellen Profilen zusammengesetztes «Teamprofil». Hauptzweck der Workshops war es jedoch, konkrete Verbesserungsmassnahmen zu erarbeiten, die entweder das individuelle Verhalten, die Arbeit im Team oder auch das Unternehmen betreffen konnten. Ein Seminarblock war ausserdem dem Thema «Ernährung und Bewegung» gewidmet.
- Um zu gewährleisten, dass die Workshops nicht nur eine Sandkastenübung bleiben, sondern konkrete Auswirkungen haben, gehört ein zweistufiges Wirkungscontrolling zum Konzept. Dieses ist ausserordentlich einfach aufgebaut: Die Teams müssen erstmals nach drei und dann wieder nach neun Monaten Rechenschaft darüber ablegen, wie die einzelnen Massnahmen auf einer Skala von 1 bis 10 umgesetzt worden sind. Falls einzelne Vorhaben nur teilweise oder allenfalls gar nicht realisiert

## «Wenn durch das Programm Vorformen und akute Burnouts verhindert werden können, profitieren davon alle Beteiligten»

Philippe Scheuzger

werden konnten, muss dafür eine Begründung geliefert werden.

**Aktueller Stand der Dinge:** Das erste Controlling-Meeting (drei Monate nach den Workshops) hat bereits stattgefunden, das zweite, abschliessende Treffen steht im September auf dem Programm. Eine – weitgehend positive – Bilanz kann Philippe Scheuzger bereits heute ziehen: «Die 43 in den Workshops beschlossenen Massnahmen sind zu 70 Prozent umgesetzt worden. Das ist ein Durchschnittswert und bedeutet, dass ein grosser Teil der Projekte praktisch vollständig realisiert wurden, während andere, die möglicherweise in der Euphorie des Workshops entstanden sind, sich als nicht realistisch erwiesen haben. Was wirklich geblieben ist, werden wir im September sehen.» Umsetzung und Controlling werden unternehmensintern durchgeführt, Coach Kernen stünde jedoch fallweise für Follow-ups oder Einzelgespräche zur Verfügung.

**Was im Detail verändert und verbessert worden ist,** kann CEO Scheuzger allerdings nur sehr allgemein sagen: Im Vordergrund stehen neben individuell geplanten Veränderungen im persönlichen Lebensstil die Zusammenarbeit im Team auf der informellen oder auch der formell-organisatorischen Ebene und die gegenseitige Information, das Angebot für Massnahmen auf Unternehmensebene wurde dagegen nicht benutzt. Trotzdem steht für Philippe Scheuzger fest, dass es sich um eine Win-Win-Situation handelt: «Wenn durch das Programm Vorformen und akute Burnouts verhindert werden können und zudem die Zusammenarbeit im Team besser wird, profitieren davon alle Beteiligten.»

**Über detailliertere Informationen zu den konkreten Massnahmen** verfügt Scheuzger nicht – und dafür gibt es einen Grund: «Absolute Vertraulichkeit ist für ein solches Projekt,

das auch in den privaten Bereich der Mitarbeitenden hineinwirken kann, eine absolute Grundvoraussetzung. Das galt von allem Anfang an, also bereits bei den individuellen Ressourcen- und Risikoprofilen: Zu diesen Daten hatten neben dem Teilnehmenden selber nur Hans Kernen oder Gerda Meier Zugang. Wenn jemand innerhalb des Teams darüber reden wollte, war das seine Sache, und auch dann blieben diese Informationen innerhalb des Teams.»

Zur Vertraulichkeit gehört das Vertrauen. Und dieses ist für Scheuzger nicht nur Schutz des einzelnen Mitarbeitenden, sondern Bestandteil einer Unternehmenskultur, in der Selbstverantwortung gross geschrieben wird: «Vor diesem Programm haben wir unsere Mitarbeitenden in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen, hier übernehmen sie nun Verantwortung für die Gestaltung ihres Arbeitsalltags. Das – und nicht etwa die Mitsprache beim Menu des Weihnachtssessens – sind für mich die Dinge, auf die es ankommt.»

**Auch wenn das Programm** bei der Axpo Vertrieb AG mit der zweiten Controllingphase im September seinen offiziellen Abschluss findet, zweifelt Philippe Scheuzger nicht daran, dass es nachhaltig weiterwirken wird – im eigenen Unternehmen, über die Mitarbeitenden, die in ihrem Umfeld für das Ressourcen-Management Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben – und beim Mutterunternehmen NOK, wo eine andere Abteilung etwas Ähnliches plant.

Peter Stöckling

## Ressourcen-Management-Konzept

Dieses beruht auf der Erkenntnis, dass bei der Verhütung von Problemen und Einflussfaktoren, die schliesslich zum Burnout führen können, nicht nur die Persönlichkeit des Einzelnen, sondern auch das Arbeitsumfeld und die soziale Umgebung Ressourcen für die optimale Lebensgestaltung sind. Hans Kernen leitet die Kernen Resource Management AG, die auch eine Weiterbildung anbietet. Nächster Termin für das Basismodul: 19./20. Oktober 2006.

**Kontakt:** Kernen Resource Management AG  
Bellerivestrasse 18, 8008 Zürich  
T: 044 991 11 66, info@kernenag.ch, www.kernenag.ch