

Burnout als Problem:

Ressourcen-Management als dynamisierende Antwort!

Burnout ist ein zunehmender Risikofaktor – auch im Management. Der Burnout-prophylaktische Ansatz bezieht nicht nur die Belastungen, sondern ebenso die zentralen Ressourcen der Arbeit und des Arbeitsumfeldes aktiv in die Frage nach dem eigenen Ressourcen-Management mit ein. / Von Hans Kernen*

Burnout ist in unserer hektischen und sich schnell ändernden Arbeitswelt ein weit verbreitetes Phänomen. Diese in der Praxis beobachtete Tatsache wird durch Forschungsbefunde erhärtet: Gemäss einer repräsentativen Studie an den Universitäten Zürich und St. Gallen sind über 15 Prozent des Managements hoch Burnout-gefährdet.¹ Eine deutsche Untersuchung spricht von einem Burnout-Anteil in der Höhe von 20 Prozent bei allen Mitarbeitenden. Burnout ist ein ernst zu nehmender Risikofaktor für Unternehmen, die an einer Personalerhaltungsstrategie und der längerfristigen Know-how-Sicherung interessiert sind.

Verlauf und Symptombfelder von Burnout

Burnout entwickelt sich schleichend und bleibt in der Anfangsphase oft unentdeckt, da vielfältige Kompensationsverhaltensmuster eine frühzeitige Diagnostik erschweren. Oft sind besonders engagierte Leistungserbringer, Mitarbeitende mit hohem Anspruch an Qualität und Quantität davon betroffen. Erst im fortgeschrittenen Stadium zeigen sich folgende charakteristische Symptomkomplexe: Emotionale Erschöpfung zeigt sich durch dauernde Müdigkeit, fehlende Lebenskraft und Dynamik; kombiniert mit einem Clinch zwischen Aufgaben- und Pflichterfüllung. Eine wiederkehrende Willensanstrengung ist folglich nötig, um eine Arbeit anzupacken, was das Gefühl des – nicht körperlichen, sondern emotionalen – Ausgelaugtseins

verstärkt. Das Spüren einer persönlichen, reduzierten Leistungsfähigkeit ruft zusätzlich schlechte (Versagens-)Gefühle hervor, was noch die letzten Kräfte mobilisieren lässt. Bei Personen mit Personalführungsverantwortung und Kundenkontakt hat der dritte Symptomkomplex, die Depersonalisierung,

fatale Folgen: Mitarbeitenden sowie Kunden gegenüber wird zunächst gereizter reagiert, einer persönlicheren Kontaktaufnahme wird ausgewichen. Später wird das Gegenüber nicht mehr als ernst zu nehmendes Subjekt, sondern nur noch als unpersönliches Objekt wahrgenommen: «es» wird «abgefertigt» –

mit allen negativen Folgen für die Personalführung und Motivation.

Worauf ist Burnout zurückzuführen? Auf persönliche oder arbeitsfeldbezogene Faktoren? Persönliche, begünstigende Faktoren – wie ein hohes Selbstanspruchsniveau, der Drang zur Perfektion und (Leistungs-)Anerkennung, ein reduziertes Stressbewältigungsverhalten etc. – sind nicht wegzudenken, aber auch nicht vorrangig als Ursachen zu fixieren. Burnout ist keine prädestiniert angelegte Krankheit, sondern eine Folge einseitiger Ressourcenbeanspruchung des arbeitenden Menschen. Wesentliche Faktoren für einen solchen Burnout-Prozess liegen im persönlichen Bezug zur Arbeit und zum Arbeitsfeld selber.²

Burnout ist ein ernst zu nehmendes Phänomen in der

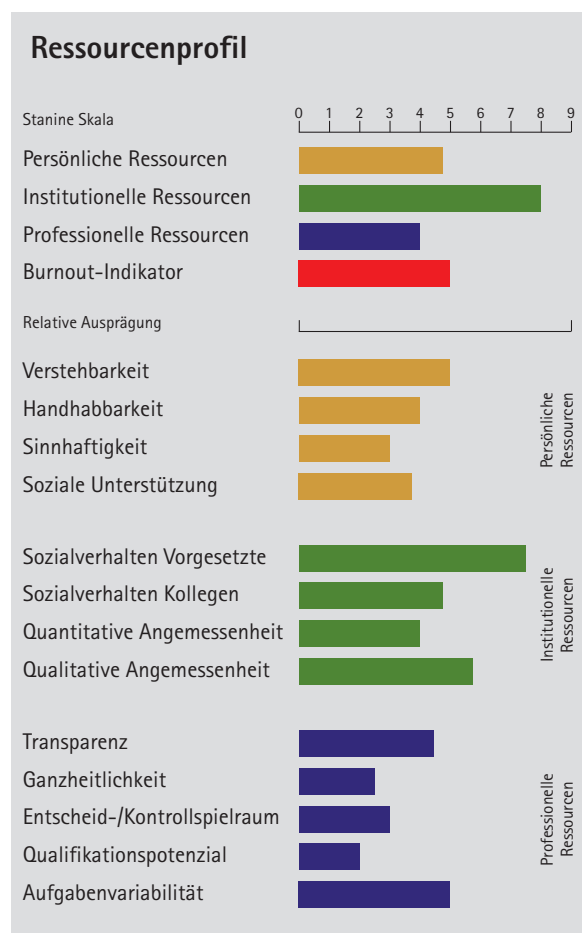




Foto: Michael Kooren / Reuters

Arbeitswelt. Aufgrund der direkten, negativen Auswirkungen auf die Interaktion mit Menschen sogar ein spezieller Risikofaktor des Managements – auch der HR-Professionals. Das Behandeln und Heilen eines bereits stark ausgeprägten Burnouts ist menschlich anspruchsvoll und kostspielig.

Wichtig ist, nicht abzuwarten, bis sich bei den Mitarbeitenden ein Burnout entwickelt! Was kann prophylaktisch getan werden?

Ressourcen mit Burnout-prophylaktischer und gesundheitsfördernder Wirkung

Die Arbeit selbst gehört in unserer Gesellschaft zu den wichtigsten alltäglichen und zeitintensivsten Ressourcen. Im Rahmen einer Studie konnten diejenigen Ressourcen evaluiert werden, welche in der Arbeit und im Arbeitsumfeld verankert sind. Fragmentarisch zusammengefasst handelt es sich um Folgende:

- *Professionelle Ressourcen* sind arbeitsbezogene Ressourcen, die die Weiterentwicklung durch die Tätigkeit selber fördern wie: einen angemessenen Entscheidungs- und Kontrollspielraum, das Lernpotenzial der Arbeit, einen genügend umfassenden Arbeitsprozess verantworten zu können etc.
- *Institutionelle Ressourcen*: Einerseits sind das Sozialverhalten des Vorgesetzten sowie das Sozialklima unter den Kolleg(inn)en relevant, andererseits steht die qualitative und quantitative Angemessenheit der Arbeit zur Diskussion. Bei Letzterem wird weder Über- noch Unterforderung, sondern das Erleben von positiver Herausforderung im quantitativen wie qualitativen Bereich der Arbeit angestrebt.
- *Persönliche Ressourcen*: Da zeigt sich das persönliche Kohärenzgefühl als zentrale gesundheitsrelevante Ressource, welche verkürzt als «das überdauernde Gefühl, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein», umschrieben werden kann. Neben der Frage nach dem genügenden «Verstehen» sowie «Beeinflussen» des Lebensverlaufs erscheint die dritte Dimension – die Sinnhaftigkeit – als wertvoller Anknüpfungspunkt für Reflexionen des eigenen Ressourcen-Managements.

Lebenskraft und Dynamik bleiben erhalten, wenn ein Mensch das Gefühl hat, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein.

Burnout-Prophylaxe

- Burnout ist keine Krankheit, sondern die Folge einer einseitigen Ressourcen-Bearbeitung bei der Arbeit.
- Bei bestehendem Burnout sollte eruiert werden, wie weit es fortgeschritten ist. Ein «junges» Burnout kann mit veränderter Herausforderung in der Arbeit aufgefangen werden. Ein fortgeschrittenes braucht mehr Zeit für gezielte Betreuung. Achtung: Den Kontakt zum Arbeitsfeld nicht abbrechen lassen!
- Burnout kann vermieden werden durch konkrete prophylaktische Massnahmen: durch das gezielte «Management» der eigenen und betrieblichen Ressourcen.
- Die persönlichen und betrieblichen Ressourcen, auf die es spezifisch ankommt, sind bekannt und messbar. Mit der Förderung dieser Ressourcen wird nicht nur Burnout vorgebeugt, sondern die langfristige Leistungserbringung sowie die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Belegschaft werden unterstützt.

Ressourcenprofil als Reflexionspunkt

Diese Ressourcen sind mit wenig Aufwand bei jeder Person durch Beantworten eines Fragebogens messbar und können durch die Darstellung eines Profils visualisiert werden (siehe Abbildung). In einem Auswertungsgespräch wird dieses persönliche Ressourcen-Profil analysiert. Diese gesicherte Diagnostik ausgewählter, relevanter Ressourcen und das Ableiten von wirksamen Folgerungen ermöglichten eine hoch praxisrelevante Auseinandersetzung mit dem persönlichen Ressourcen-Management. Liegt ein Profil mit tiefen Werten vor, zeigt es das noch erschliessbare Potenzial der betroffenen Person auf. Sind die Ressourcen hoch ausgeprägt, sind erwiesenermassen die Stresstoleranz und die Leistungserbringung hoch, die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit gefördert; dies infolge eines wirksamen persönlichen Ressourcen-Managements. Zur längerfristigen Sicherung dieser wünschbaren Wir-

kung sollten aber nicht nur Folgerungen auf individueller Ebene getroffen, sondern zugleich die betrieblichen Einflussfaktoren in die Diskussion miteinbezogen werden.

Ressourcen-Management als Ansatz betrieblicher Gesundheitsförderung

Wird diese Auseinandersetzung auch von Seiten des Managements unterstützt, werden zusätzlich betriebliche Einflussfaktoren, d.h. institutionelle und betriebskulturelle Faktoren eruiert, die einen erwünschten Ressourcen-Aufbau unterstützen respektive beschleunigen. Damit wird nicht nur aktiv eine Burnout-Prophylaxe betrieben, sondern ein umfassender betrieblicher Gesundheitsförderungsansatz ins Leben gerufen, welcher den Ausgangspunkt beim bedeutendsten Faktor einer Firma hat: der Arbeit und des Arbeitsumfeldes. Mit diesem Ressourcen-Management-Ansatz werden einerseits die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, ander-



*Dr. phil. Hans Kernen schloss sein Psychologiestudium an der Universität Zürich mit der Dissertation über Burnout-Prophylaxe ab, war

u.a. in leitender Stellung als Managementberater einer Grossbank und ist heute Inhaber der Kernen Ressource Management in Küsnacht.
hans.kernen@rmcentre.ch

seits zugleich die Leistungserbringung und die Stresstoleranz gefördert. Es lohnt sich für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber, die nachweislich zentralen Ressourcen zu pflegen, um Dysbalancen wie z.B. Burnout zu verhindern. Werden damit strukturelle – z.B. Prozessabläufe, Entscheidungsprozesse – sowie betriebskulturelle Aspekte – z.B. Zusammenarbeit und Führung – in die Diskussion integriert, wird insgesamt die Strategieumsetzung dynamisiert, kombiniert mit einem sorgsamem Umgang mit der zentralsten Ressource: dem Personal.

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Dynamisation de la stratégie et utilisation judicieuse des ressources humaines

Selon une étude représentative des Universités de Zurich et de St-Gall, la menace d'épuisement est très élevée chez 15 pour cent des cadres. Une enquête en ligne directe de la société américaine de gestion des ressources humaines parle même d'un constat de burnout touchant un tiers des responsables du personnel. Or, avec une approche de gestion des ressources humaines – intégrant dans la discussion tant les aspects structurels que ceux de la culture de l'entreprise – il serait possible de traiter dans de bonnes conditions les ressources humaines et, finalement, de dynamiser l'adaptation de la stratégie.

- 1 Kernen, H. (1999): Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement, Bern.
- 2 Maslach, Ch. Leiter, M.P. (2001): Die Wahrheit über Burnout, Berlin.

Der Leader im Leadermarkt.

Unser spezialisiertes Angebot hat uns zum etabliertesten Portal für Kader- und Fachstellen gemacht. Wir kennen unser Metier, die Wünsche der Bewerber und die Bedürfnisse unserer Kunden. Sie erreichen uns im Netz oder unter Telefon 01 405 69 00.

Die Stellenportale von TopJobsScout24 (Schweiz) AG, Grossmattstrasse 9, 8902 Urdorf

 **topjobs.ch**

Mit jobscout24.ch das bevorzugte Stellennetzwerk der Schweiz.