

## Burn-out-Prävention

# Burn-out kostet die Schweiz 18 Milliarden Franken im Jahr

Burn-out, von der WHO als «Multifaktorielle Befindlichkeitsstörung» definiert, ist weit mehr als ein für den Betroffenen und dessen Angehörige fatales Phänomen, das in erster Linie durch die Hektik und Kälte unserer Arbeitswelt immer häufiger auftritt. Burn-out wirkt sich auch drastisch auf die Wirtschaft aus und verursacht unheimliche Kosten.

*Ruedi Josuran  
Urs Thierstein  
Othmar Schär*

Ausfälle, verminderte Leistungsfähigkeit durch Präsentismus und innere Kündigung der Mitarbeiter belasten Arbeitgeber wie Arbeitnehmer; Ausfälle in den «Chefetagen» der KMU können florierende Betriebe paralysieren; letztlich stellen die Folgekosten durch langwierige Krankenstände, Therapien und Rehabilitation auch eine immense Belastung für Versicherungen und öffentliche Hand dar.

## Längst kein Modewort mehr

«Burn-out»: Kein Trend und schon gar kein Modewort mehr. Der ständig wachsende Gesellschaftsdruck lässt immer mehr Menschen an diesem Syndrom erkranken. Früher als «Managerkrankheit» titulierte, erleiden heute ebenso Mütter, Studenten und Kinder ein Burn-out. Erste Anzeichen sind in der Regel dauerhaftes körperliches und seelisches Unwohlsein. Im Fall einer Burn-out-Krise nimmt die psychische Belastbarkeit stark ab. Schliess-

lich führen dauerhafte Überforderung und Enttäuschung zu emotionaler Erschöpfung und Resignation. Der Verlauf kann bis zur Entfremdung von sich selbst und zu völligem Rückzug von anderen Menschen führen.

Häufige Folge: Depressionen und körperliche Erkrankungen. Im schlimmsten Fall sehen die Betroffenen den Freitod als einzige Möglichkeit, den «Schmerzen» zu entfliehen. Psychische Störungen zählen weltweit zu den häufigsten Krankheiten. Weil die Betroffenen auch weniger arbeitsfähig sind, entstehen enorme Folgekosten für die Wirtschaft: Neueste Studien schätzen sie auf 18 Mrd. Franken für die Schweiz im Jahr 2005. Das sind vier Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP), wie es in der unlängst veröffentlichten Studie des Gesundheitsobservatoriums (Obsan) heisst. Zwei Drittel der volkswirtschaftlichen Kosten entfallen auf Produktivitätseinbussen und ein Drittel auf lange Arbeitsabwesenheiten.

## Ein Drittel psychisch gestört

In der Schweiz berichtet laut Obsan ein Drittel der Bevölkerung von mindestens einem

leichten psychischen Leiden in der vergangenen Woche. Zum grössten Teil handelt es sich um Gefühle von Pessimismus. Viele Klienten finden ohne professionelle Hilfe nicht mehr zu ihrer «Work-Life-Balance» zurück. Der Besuch beim Hausarzt ergibt keinen Befund, da es sich beim Burn-out nicht um eine nach schulmedizinischen Aspekten klar definierte Krankheit handelt. Somit fühlen sich Burn-out-Klienten oft allein gelassen und sind mit ihrer gesamten Lebenssituation überfordert. Auch der Partner kann nicht mehr den nötigen Halt geben, weil das nötige Verständnis fehlt.

Es zeigt sich, dass immer mehr Unternehmer und Unternehmen Sorgen haben, weil sie erkennen, dass der wichtigste Erfolgsfaktor – der Mensch – ein schwer berechenbarer und beeinflussbarer Faktor geworden ist, erst recht, wenn er in Stressmustern steckt: Ein gestresster Mensch versucht in der Regel, so zu bleiben, wie er ist, sozusagen aus Selbstschutzgründen. Das ist Veränderungsresistenz. Doch gerade das Gegenteil ist notwendig – dauernder Wandel. Der betriebliche Alltag besteht aus Beziehungsproblemen, Konflikten zwischen Mit-

arbeitern, mangelnder Kommunikation, mangelnder Motivation, immer diffuseren menschlichen Problemstellungen und, wenn es gut geht, aus mehr Aufträgen, die bei gleich bleibenden Ressourcen bearbeitet werden müssen. Es geht dann halt so, bis es nicht mehr geht. Und dann? Manchmal reicht der Ausfall eines entscheidenden Mitarbeiters, und das Fass läuft über. Es entsteht bei kleineren Betrieben allzu leicht ein Dominoeffekt. Noch mehr Belastungen für die anderen, weitere Zusammenbrüche und damit ein Teufelskreis.

## Kurzfristiger «Gewinn»?

Wenn heute alle wetteifern, um mit «mehr von dem selben» (schneller, heftiger, lauter, noch mehr Überstunden, noch mehr Tempo) Erfolge zu erreichen, dann unterstützen sie sich gegenseitig in der sinnlosen Beschleunigung und damit Erhöhung der Distressbelastung. Kurzfristiger «Gewinn» und Anstrengung schaffen langfristige Probleme, wenn kein Ausgleich erfolgt. Es geht in Zukunft darum, dass der Mensch so arbeiten kann, dass er «bei sich bleiben» kann, dass er seinen Rhythmus findet, dass er seinen Werten treu bleiben kann, dass er seine Zeiten der Produktivität fahren kann. Damit geht es um die Förderung individueller Vorgehensweisen, die für den Einzelnen passen. Damit ist es weiter notwendig, sinnlose Gerechtigkeit und Gleichmacherei zu unterlaufen, falsche Normierungen aufzuweichen, jeden nach seinem Mass zu behandeln und vor allem dem Einzelnen behilflich zu sein, das aus dem Weg zu räumen, mit dem er sich selbst im Wege steht. Das ist keine neue Geschichte, sondern schon in der biblischen Geschichte vom Weinberg beschrieben.

## Keine Marathonman-Ideale

Dazu kommt, dass Menschen, wenn sie genug haben, nicht mehr können. Sie können

Fähigkeiten und Möglichkeiten nicht mehr einsetzen, sich hier und jetzt zu regenerieren. Das bedeutet, endlich aufzuhören, den Menschen als funktionierende Maschine zu betrachten, die niemals stillsteht. Menschen brauchen Pausen, Unterbrechungen, Ausgleich in körperlicher, seelischer Form. Man muss heute mit den Marathonman-Idealen aufräumen und dafür sorgen, dass der Mensch so gesehen wird, wie er eben ist, 80 Prozent Wasser mit Haut herum. Sehr störrisch, empfindlich.

Wo schreit die Not im Alltag und hören wir zu? Ist es nicht so, dass viele Mitarbeiter lange Zeit ihre Not bekunden, dass es aber für die wenigen oben immer wieder eine Überforderung darstellt, allen gerecht zu werden und die Ohnmacht ob der eigenen Grenzen zu erkennen. In den seltensten Fällen geht es um die vordergründigen Beschwerdethemen und Anliegen, es geht meist ums Gehört werden. Ansonsten bleibt eben nur, auf die Krise (äussere, innere Kündigung, Konflikte, Fehler, Burn-out, Krankheit) zu warten.

## Innensicht und Aussensicht

In vielen Beratungs- und Begleitungsprozessen von KMU zeigt sich, dass der Blickwinkel der verantwortlichen Entscheider oft einen blinden Fleck hat, der aus Traditionen, eigenen Vorlieben, eigenen Kapazitätsgrenzen, Werten und Normen usw. besteht. Auch bei noch so scharfen Augen ist ein Platz immer unsichtbar; das ist der, auf dem man steht. Hier tun andere Sichtweisen gut. Sichtweisen, die aus einer Vielzahl von Aussensichten bestehen. Sichtweisen, die bewusst das Andere zum Vorschein bringen. So gesehen ist die Ergänzung der Innensicht durch eine Aussensicht eine basale Form von Ausgleich, die rechtzeitige Korrekturen ermöglicht. Ein Tankschiff braucht 30 Kilometer für einen Richtungswechsel. Jedes lebende System ist beeinflussbar, aber nicht zu jedem Zeitpunkt. Die rechtzeitige Korrektur ermöglicht organische Entwicklungen. Nur ganze Menschen, die mit

ganzer Beteiligung an der Sache arbeiten, können den heutigen Anforderungen gerecht werden. «Erfolgsfaktor Mensch» bedeutet, einfach über zusätzliche externe Begleitung zu sichern, dass der Mensch nicht unter die Räder gehört oder besser, dass es immer mehr Mitarbeitern möglich ist, sich wirklich einzubringen und zu engagieren und sich dabei auch gut zu fühlen.

## Burn-out-Prävention

Das beste Mittel gegen ein Burn-out ist die Burn-out-Prävention. Als Schlüsselfaktor wirkt eine gute Unternehmenskultur, die von Wertschätzung, Respekt und Vertrauen getragen ist. Geprägt wird die Unternehmenskultur im Wesentlichen durch das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Mit einer menschen- und lebensnahen Führung, die den Mitarbeitenden in Druckperioden auch Hilfestellung und Entlastung bietet, kann dem Phänomen Stress am wirksamsten begegnet werden. Ohne eine kontinuierliche, transparente, ehrliche Kommunikation ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit undenkbar. Ebenso wichtig sind regelmässige Standortbestimmungen. Neben der Freude an der eigenen Tätigkeit mit entsprechenden Entscheidungs- und Handlungsspielräumen ist es für den Mitarbeitenden ausserordentlich wichtig, im Unternehmen auch eine Zukunft zu sehen.

## Massiv Kosten sparen

Den Mitarbeitenden sollte auch Zugang zu einem externen Beratungsangebot geboten werden. In besonderen beruflichen oder privaten Belastungssituationen haben sie die Möglichkeit, anonym auf Unterstützung zurückzugreifen. Belastungen können dadurch frühzeitig aufgefangen und potenzielle Eskalationen, zu denen auch ein Burn-out gehört, können eher vermieden werden. Gemäss Obligationenrecht hat jedes Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitenden eine Fürsorgepflicht. Aus einer gezielten betrieb-

lichen Gesundheitsförderung resultieren somit markante Kosteneinsparungen. Der Nutzen für die Unternehmung liegt auf der Hand: Gute Leistungen lassen sich auf die Dauer nur mit topmotivierten und bestens ausgebildeten Mitarbeitenden erzielen, die sich in umfassendem Sinn als physisch, psychisch und sozial gesund erleben.

## Wertschöpfung, Wertschätzung

Das gilt auch für den Unternehmer selbst: Bleibt er fit und weiss zu motivieren, fällt auch die Nachfolgelösung leichter. Zufriedene Mitarbeitende sind weniger krank, wechseln weniger den Arbeitsplatz und machen auch weniger Fehler. Gesundheitsprävention müsste deshalb ein strategisches Anliegen jedes Unternehmens sein. Der Mitarbeitende arbeitet dort gerne, wo nicht bloss Wertschöpfung gefordert wird, sondern wo er umgekehrt auch Wertschätzung erfährt, wo er gebraucht wird, wo er die für seine Tätigkeit notwendigen Informationen erhält und wo er in seiner täglichen Arbeit auch ausreichenden Handlungsspielraum besitzt. Persönlichkeitsmanagement ist damit ein Prozess der Persönlichkeitsausformung, der Selbstverwirklichung. Durch bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich, das heisst den eigenen Fähigkeiten, Bedürfnissen, Interessen, Wünschen, Hoffnungen und Ängsten und den von aussen herangetragenem Erwartungen und Forderungen lernt der Einzelne zunächst einmal, sich selbst in den für ihn relevanten Lebensbezügen und Rollen besser kennen.

## Höhere Lebenszufriedenheit

Auf dieser Basis kann er dann bewusste mittel- und langfristige Lebensstrategien entwickeln, die ihn zu einer höheren Lebenszufriedenheit zurückführen, indem sie ihm helfen,

- seine personale Identität zu entwickeln und zu leben, das heisst, sich als eigen-

ständige Persönlichkeit zu erkennen und zu akzeptieren,

- die Selbstkontrolle über das eigene Leben zurückzugewinnen und selbstbestimmte Verhaltensstrukturen zu entwickeln, die nicht unbedingt den fremdbestimmten Rollenmustern der Gesellschaft entsprechen,
- seine individuellen Handlungspotenziale in den unterschiedlichen Lebensbereichen voll auszuschöpfen,
- Konfliktpotenziale zu reduzieren und Lösungen für festgefahrene Konfliktsituationen zu entwickeln und
- ein stabiles Gleichgewicht in der Balance Beruf/Privatleben aufzubauen.

## Persönlichkeitsmanagement

Das individuelle Persönlichkeitsmanagement gliedert sich in folgende Schritte:

- Die Standortbestimmung bzw. das Bewusstmachen der eigenen Situation, Antworten zu finden auf die Frage: «Wer bin ich, und wo stehe ich jetzt?»
- Die Formulierung eines realistischen Zielkatalogs: «Wie möchte ich künftig leben? Wo will ich selbst von jetzt an in meinem Leben die Prioritäten setzen?»
- Die Entwicklung von Strategien zur Erreichung der persönlichen Zielsetzung: «Welche Schritte sind notwendig, damit meine Lebensvorstellungen Realität werden?»
- Realisierung geplanter Veränderungen
- Und schliesslich in einer erneuten Standortbestimmung die Kontrolle: «Was habe ich erreicht? Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf mich selbst und auf meine Beziehungen zu meinen Mitmenschen in Beruf und Privatleben? Was könnte ich noch verändern bzw. verbessern?»

## Ein Dauerjob

Persönlichkeitsmanagement ist kein Job auf Zeit, sondern ein Dauerjob lebenslangen Ler-

nens und lebenslanger Veränderungsbereitschaft. Denn: Jede reflektierte Erfahrung, die wir mit uns und unserem Leben machen, dient der Entwicklung unserer Persönlichkeit.

## Das ganzheitliche Konzept

Grundsätzlich sollte ein Konzept zur aktiven, selbst bestimmten Lebensführung immer ganzheitlich angelegt sein. Alles menschliche Denken, Handeln und Empfinden resultiert aus dem Zusammenwirken von körperlichen, geistigen und psychischen Faktoren. Die menschliche Persönlichkeit, also das, was wir selbst als Ich erleben, ist immer eine ganzheitliche Gestalt aus Körper, Geist und Seele. Anlagen, Dispositionen, Eigenschaften und Persönlichkeitszüge hängen eng miteinander zusammen. Die individuelle personale Ganzheit formt sich im Verlauf des Lebens in Wechselbeziehung mit der Umwelt – ein Veränderungsprozess, der bis zum Ende des Lebens andauert.

Veränderungen in einem der drei Bereiche bewirken immer auch Veränderungen in den beiden anderen Bereichen. Deshalb gehen beispielsweise starke und lang andauernde geistige Über- oder Unterforderungen häufig mit psychischen Belastungsreaktionen und/oder körperlichen Stresssymptomen einher. Weiter nehmen bei eingeschränkter körperlicher Belastbarkeit meistens auch das psychische Wohlbefinden und die geistige Leistungsfähigkeit ab.

## Freudig oder ausgelaugt?

So wird man beispielsweise nach einem beruflich erfolgreichen Arbeitstag eher in heiterer, optimistischer Stimmung nach Hause fahren, bereitwillig auf die Freizeitwünsche der Ehefrau eingehen und vielleicht sogar mit Freude eine lange geplante, körperlich anstrengende Arbeit im Garten in Angriff nehmen. Die ganzheitliche Betrachtung berücksichtigt diese Wechselbeziehungen zwi-

schen Körper, Psyche und Geist und macht sie sich gleichzeitig zunutze, das heisst:

- Gesundheits-Risikofaktoren minimieren.
- Durch bewusste Ernährung und regelmässiges körperliches Training gesundheitlichen Schäden vorbeugen.
- Durch gezielte Entspannung, etwa im autogenen Training, sowie durch regelmässige Erholungspausen (Feierabend, arbeitsfreie Wochenenden, stressfreien Urlaub, ausreichenden Schlaf) körperliche und psychische Verspannungen lösen.

## Stress: positiv oder negativ

Im psychischen Bereich geht es um das subjektive Stresserleben. Die körperlichen Risikofaktoren lassen sich objektivieren, das persönliche Stresserleben ist dagegen das Ergebnis einer subjektiven Interpretation. Zum anderen sollten das eigene Anspruchsdenken, eigene Gefühle, Wünsche, Hoffnungen, Träume, Befürchtungen und Ängste sowie das Umgehen mit den eigenen Be-

dürfnissen in der Auseinandersetzung mit den von aussen kommenden Erwartungen und Anforderungen zum Thema werden. Es geht hierbei um die aktive Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen Ich und Umwelt, zwischen den eigenen und fremden Ansprüchen in Bezug auf die unterschiedlichen Lebensbereiche und Rollen und den für den Betreffenden infrage kommenden Realisierungsmöglichkeiten. Es geht um die Überprüfung eigener Ziele, auch um den falschen Ehrgeiz. Überprüfung eigener Ziele heisst, wieder zu entdecken, dass es auch selbst bestimmte Zielsetzungen und Wünsche gibt, die ausserhalb des täglich fremdbestimmten Umfelds Freude, Erfolg und eine höhere Stresstoleranz ermöglichen.

## Beratung ist wichtig

Viele Firmen haben interne Anlaufstellen geschaffen. Doch die Hemmschwellen sind hoch. Also extern suchen. Da bieten sich zunächst die mehr oder minder sorgsam geknüpften Beziehungsnetze an wie: Familie,

Freunde, Verwandte, Vereine, Verbände, Clubs und Logen, die Partei und das Militär. Hier wie dort sind jedoch die wenigsten bereit, über Intimes zu sprechen, und die meisten fürchten, sich der Lächerlichkeit, der Schadenfreude oder ganz einfach dem Geschwätz auszusetzen. In der Schweiz scheint der Gang zum Therapeuten oder zu einem Coach nach wie vor ein Eingeständnis von Schwäche zu sein. Es gilt immer mehr, ein Klima zu schaffen, die es Betroffenen und ihren Angehörigen nicht so schwer macht, rechtzeitig Hilfe und Unterstützung zu bekommen. ■

## Literatur



Das siebte Praxisbuch des interdisziplinären Beraterverbands [swissconsultants.ch](http://swissconsultants.ch) trägt den Titel «Strukturwandel trifft Sozialpartnerschaft» und befasst sich als Arbeitsinstrument mit Umstrukturierungen und ihren Auswirkungen auf Personal und Betrieb mit dieser Thematik. In dieser Broschüre finden sich viele Tipps, die aus fast jeder Krisensituation eine Chance machen und die Zukunft wieder besser aussehen lässt. [www.swissconsultants.ch](http://www.swissconsultants.ch)

## Porträt



Ruedi Josuran war der Vorgänger von Röbi Koller, der heute regelmässig bei der Sendung «Persönlich» Gastgeber ist. Als Buchautor veröffentlichte er unter anderem das Werk «Mittendrin und nicht dabei». Darin geht es um seine Depressionskrankheit. Sein zweites Buch erschien Ende September 2006 unter dem Titel «Von Mann zu Mann»-Männerfreundschaft und Männerkommunikation. «Seele am Abgrund» heisst das dritte Buch. Herausgegeben vom Verlag Textwerkstatt, Olten. Neuerdings ist Ruedi Josuran ausgebildeter Coach für Krisenintervention und als «Personal Coach» auch für das [Swissprevention-Center](http://swissprevention-center.ch) in Nottwil tätig.

Urs Thierstein ist Gründer und Partner der CTS Group AG. Seit bald 20 Jahren beschäftigt er sich mit der Erarbeitung von humanverträglichen Konzepten. Als «Partners for Human Solutions» identifiziert und fördert ein interdisziplinäres Team von Psychologen, Juristen und

Ökonomen Potenziale auf der Seite der Unternehmen und der Fach- und Führungskräfte. [urs.thierstein@ctsgroup.ch](mailto:urs.thierstein@ctsgroup.ch)

Othmar Schär, Geschäftsführer von Schärpartners AG, startete vor mehr als zehn Jahren nach ausgedehnter Erfahrung als Personalverantwortlicher in der Industrie sein eigenes Beratungsunternehmen, das Akzente setzt in der Kadersuche, im Coaching, Outplacement und Outsourcing von Dienstleistungen auf dem Gebiet der Human Resources. [othmar.schaer@schaer.ch](mailto:othmar.schaer@schaer.ch)

CTS Consulting und Schärpartners AG sind Mitglieder des interdisziplinären Beraterverbands [swissconsultants.ch](http://swissconsultants.ch), der aus 360 Fachleuten aus Gebieten wie Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Informatik, Marketing, Werbung, Public Relations, Vorsorgeplanung, Rechtsberatung und Versicherungsberatung besteht. [www.swissconsultants.ch](http://www.swissconsultants.ch)

## Kontakt



Ruedi Josuran  
Coach  
Tel. 079 632 18 62  
[info@ruedijosuran.ch](mailto:info@ruedijosuran.ch)  
[www.ruedijosuran.ch](http://www.ruedijosuran.ch)  
[www.swisspreventioncenter.ch](http://www.swisspreventioncenter.ch)



Urs Thierstein  
Gründer und Partner  
CTS Group AG  
0800 809 890  
[urs.thierstein@ctsgroup.ch](mailto:urs.thierstein@ctsgroup.ch)  
[www.ctsgroup.ch](http://www.ctsgroup.ch)



Othmar Schär  
Geschäftsführer  
Schärpartners AG  
Lyssachstrasse 7, 3400 Burgdorf  
Tel. 034 427 30 30  
[othmar.schaer@schaer.ch](mailto:othmar.schaer@schaer.ch)  
[www.schaer.ch](http://www.schaer.ch)

