

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 3./4. SEPTEMBER 2005. AUFLAGE 439'316. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Burn-out-Prävention

Warnsystem aktivieren

Ausbrennen ist ein langsamer Vorgang. Wer frühzeitig Gegensteuer gibt, hat die Möglichkeit, ein Burn-out zu verhindern. Dafür braucht es aber das nötige Sensorium, um die Burn-out-Signale rechtzeitig zu erkennen.

von Erich Estermann (*)

Ein Burn-out wird nicht selten von Gefühlen kaum erträglicher Sinnlosigkeit und Verzweiflung begleitet. Und weil ständige Überanstrengung und Überforderungen an den Kräften zehren, sind engagierte und leistungsfähige Mitarbeitende besonders gefährdet, innerlich auszubrennen. Doch so weit muss es nicht kommen, wenn man die Anzeichen früh genug erkennt und auf die Bremse tritt. Auch bei Führungsverantwortlichen nicht, die unter grossem Erfolgsdruck stehen, unter Mehrfachbelastungen leiden und immer komplexere Aufträge in immer kürzeren Zeiträumen erledigen müssen.

Ausbrennen ist ein langsamer Vorgang, wie wir leicht erkennen können, wenn wir eine Führungskraft über einen Zeitraum von drei Jahren verfolgen. Und so verschieden die

Beobachtungen auch sein mögen, am Anfang stehen meist Ehrgeiz, hohes Pflichtbewusstsein und hohe Anforderungen. Der Terminplan ist eng, die Reisetätigkeit intensiv, das Präsentieren von Ideen und Konzepten anspruchsvoll.

Jeder Erfolg erhöht den Rhythmus noch mehr. Reichen die Stunden bei Tageslicht nicht mehr, sind Abende im Büro angesagt, bis die Probleme analysiert, Projekte organisiert und Lösungswege gezeichnet sind. Verlässt eine wichtige Arbeitskraft plötzlich das Team, bedeutet dies für unsere Führungskraft zusätzlichen Effort. Denn bis der geeignete Ersatz gefunden und eingearbeitet ist, muss sie an vielen Orten in die Lücke springen. Klar, dass dabei entspannende Abende und ruhige Mittagszeiten ohne lästige Telefonate und Sitzungen auf der Strecke bleiben. Und statt sich an den Wochenenden zu erholen, ist Durchhackern angesagt.

Funktionieren bis defekt

Schleichend nimmt das Gefühl überhand, im Geschäft nur noch Rädchen einer grossen Maschine zu sein. Kein Wunder, lässt die berufliche Leistungsfähigkeit nach. Doch

das Schlimmste ist, dass die Fähigkeit, sich zu erholen, sachte und kaum wahrnehmbar schwindet. Das Wechselbad der Gefühle raubt den Schlaf. Und wer vom Gewissen geplagt wird, den Anforderungen nicht mehr genügen zu können, verspürt zunehmende innere Leere. Das hinterlässt auch äussere Spuren (besonders gut sichtbar am Montagmorgen), die selbst mit höheren Dosierungen heimlich eingenommener Aufputschmitteln nicht zu vertuschen sind.

Der Tritt auf die Bremse

Kurz vor dem Zusammenbruch ein Gespräch beim Leiter Human Resources. Ein zweites mit dem Vorgesetzten. Und was steht zur Wahl? Weitermachen wie bisher und die Gesundheit ruinieren, kündigen oder ein begleitetes «Time out». Ist der Entscheid für eine sofortige Auszeit mehrerer Wochen gefällt, beginnt das Zusammenspiel von ärztli-



Erich Estermann

chem Checkup, psychologischer Betreuung und aufbauendem Coaching. Der Anfang des «Time out» ohne Firmenhandy und E-Mail-Flut wirkt schwer aushaltbar. So einfach kann man offenbar nicht vom Gaspedal lassen. Auch sich im Schrittempo zu bewegen und mehr zu schlafen, will ebenso gelernt sein wie sozialer Rückzug. Gespräche mit speziell ausgebildeten Psychotherapeuten vereinfachen das Akzeptieren der neuen Situation und die Wahrnehmung eigener Ressourcen.

Die Zusammenarbeit mit einem Management Coach kann helfen, die berufliche Situation zu reflektieren und verschafft wieder Luft zum Atmen. Es werden klare Ziele und einhaltbare Regeln festgesetzt: fixe Arbeitszeiten einhalten, Mittagszeiten zum Erholen nutzen, Telefon zeitweise umschalten, Arbeiten richtig und rechtzeitig delegieren, Prioritäten setzen und Informationsflut eindämmen. Beruflich loslassen, ohne Schuldgefühle, Nein sagen, der Erholung mehr Priorität einräumen, Nichtstun lernen und aushalten können sind weitere Regeln. Hinzukommen fix eingeplante Erholungszeiten, die Aufnahme sportlicher Aktivitäten und der regelmässige Bezug von Ferien.

Burn-out-Früherkennung

Ausbrennen ist ein langsamer Vorgang. Zuerst geht die Zeit für uns selbst verloren. Dann merken wir, dass Überanstrengung und Überforderung dazu führt, schon die einfachsten Tätigkeiten als mühsam und an-

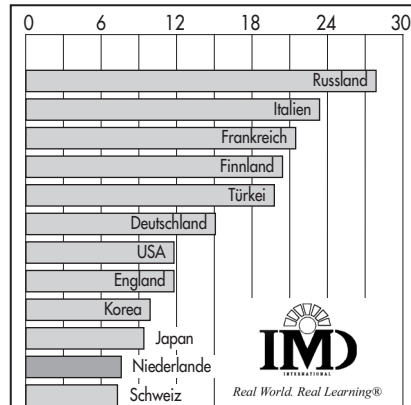
strengend zu empfinden. Der Energieverlust äussert sich in chronischer Müdigkeit und erhöhtem Unfallrisiko. Chef, Freundeskreis und Partner werden für das eigene Befinden verantwortlich gemacht. Das Aggressionspotenzial nimmt zu. Ängste und Nervosität breiten sich aus. Gefühle der inneren Leere gehen einher mit Bitterkeit und Ohnmacht gegenüber Aufgaben. So zeigen sich verschiedenste Störungen, z.B.

- körperlich: Unnatürliche Müdigkeit und Erschöpfung, Schlaflosigkeit;
- vegetativ: Geschwächtes Immunsystem;
- emotional: Depression, Sinnkrisen;
- psychisch: Leistungsverlust, -unlust.

(Fortsetzung auf Seite 3)

Jugendarbeitslosigkeit

Anteil an der gesamten Arbeitslosigkeit in %



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2005
www.imd.ch/wcy

(Fortsetzung von Seite 1)

Wir haben zum Glück ein natürliches Warnsystem, das auf die erwähnten Symptome reagiert. Doch die Anzeigetafeln von Körper und Geist müssen wir bewusst einschalten. Die Zeichen nicht ernst nehmen oder verspätet reagieren kann teurer sein als das Durchbrechen des gesellschaftlichen Tabus, nicht über Burn-out zu sprechen. Das wichtigste Frühwarnzeichen trägt die Bezeichnung «Erholung nicht mehr möglich». Dazu kommen: schneller erschöpft, öfters krank, keine durchschlafenen Nächte, der Gang zur Arbeit als Last, distanzierendes Verhalten zu Mitarbeitenden, Probleme zu Hause und in der Beziehung.

Suchen Sie nach den Antworten, was für Ihr inneres Gleichgewicht wichtig ist und welcher Sinn ihre Arbeit hat. Schliesslich ist Sinn der Schutzfaktor gegen Burn-out. Entscheiden Sie, welche Ressourcen geschaffen, bzw. erhöht werden müssen. Und pflegen Sie die vorhandenen.

In Prävention investieren

Energie braucht es in der modernen Berufswelt ebenso wie klare Grenzen, realistische Ziele, die Fähigkeit mit hoher Komplexität und schnellem Wandel umgehen zu können sowie sinnvolle Werte. Engagierte und leistungsfähige Kader und Mitarbeitende sind authentisch, glaubwürdig, stiften Sinn, fordern und fördern, zeigen Wege auf, setzen Ziele um. Glücklicherweise das Unternehmen, in dem Menschen mit solchen Eigenschaften arbeiten. Zwar verlassen auch energielose, demotivierte und frustrierte Mitarbeitende Unternehmen. Doch das kostet schnell ein Jahresgehalt oder mehr, rechnet man Suche, Auswahlverfahren, Einarbeitung, Know-how-Verlust und Vakanzen realistisch auf. Eine Kündigung weniger, geringere Krankheits-tage, verbesserte Arbeitszufriedenheit und Führungskräfte mit Energie rechtfertigen Investitionen in die Burn-out-Prävention.

(*) Erich Estermann ist Geschäftsführer der Visius GmbH in Zug. (www.visius.ch, e.estermann@visius.ch)

Unternehmenspublikationen

Lustvoll kommunizieren

Die Zusammenlegung von Mitarbeiter- und Kundenzeitschrift eröffnet neue Potenziale. Wird die Firmenzeitschrift journalistisch statt werberisch genutzt, wird zudem ein grösserer Werbeeffect und Nutzen erzielt.

von Daniela A. Caviglia (*)

Der gemeinsame Nenner aller Artikel einer guten Lokalzeitung ist die Region. Ob An-sässige, Gäste, Pendler, Gewerbetreibende, Jugendliche oder ältere Semester; alle lesen «ihre» Zeitung, weil ihre Region sie interessiert. Sie orientieren sich, was wo läuft, welche Dienstleister und Produzenten es hier gibt und welche gesellschaftlichen oder politischen Diskussionen gerade aktuell sind. Und sie blättern die Seiten durch, um Bilder von Menschen zu entdecken, die sie auch in natura kennen oder gern kennen lernen möchten. Jede und jeder, die oder der schon mal das Vergnügen hatte, im Lokalblatt abgebildet zu sein, weiss, welches Echo das auslösen kann.

Potenzial nutzen

Leserschaft, Redaktionsschaffende und Anzeigenverkäufer und -verkäuferinnen kennen und schätzen das Potenzial ihrer Lokalzeitung, auch wenn die Nähe, sprich Intimität der Berichterstattung der einen oder anderen Gruppe manchmal Kopfschmerzen bereitet. Dieses Potenzial lässt sich – je nach Unternehmung mehr oder weniger stark – auch für Unternehmenspublikationen nutzen. Denn eigentlich verbindet ein wichtiger Aspekt sowohl die Kundschaft als auch die Mitarbeitenden: Das Interesse am Wohlergehen des Unternehmens. Und zwar meistens auch bei Betrieben, bei denen

die eine oder andere Gruppe sich dieses Interesses nicht ganz bewusst ist.

Aus zwei mach eins

Die erste Voraussetzung, Potenzial aus Unternehmenspublikationen zu schöpfen, ist die Zusammenlegung von Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften. Denn schliesslich erscheint das Lokalblatt auch nicht in zwei Ausgaben für Jüngere und Ältere – und schafft genau damit (Ver)bindendes über die Generationen hinweg. Auch wenn sich Ihre Kommunikationsabteilung gerade jetzt die Haare ob dieser Idee rauft, lohnt es sich, einige Überlegungen zu verfolgen.

Als Hauptargument für die zweigleisige Zeitschriftenpublikation hört man oft, die Art der Mitteilungen für die beiden Gruppen sei zu verschieden. Dabei bezieht sich dieses Argument vermutlich einerseits auf intime Mitarbeitermitteilungen und andererseits auf Werbeinformationen für die Kunden. Zum Ersten gilt es generell zu überlegen, welche Informationskanäle für intimere Mitteilungen überhaupt geeignet sind. Eine vereinte Unternehmenszeitschrift könnte in diesem Bereich als Gradmesser dienen: Jede Information, die für die Veröffentlichung zu intim ist, wird im engen Kreis und persönlich der Belegschaft mitgeteilt.

Mehr Zeitungsnähe erwünscht

Das zweite Argument, Werbeinformationen für Kunden würden die Mitarbeitenden nicht interessieren, führt zu Überlegungen, die sich bald einmal im Kreis drehen. Denn werden Informationen aus dem Unternehmen veröffentlicht, die eine Gruppe von Menschen nicht interessieren, wie kann man dann davon ausgehen, dass sie eine bestimmte andere Gruppe sehr wohl interessie-

ren. Aktuelle Studien belegen, dass journalistisch statt werberisch produzierte Firmenzeitschriften sowohl einen höheren Lesegrad als auch – und das mag paradox klingen – einen höheren Werbeeffect erzielen.

Diese Erkenntnis ist beileibe nicht neu. International geht der Trend bei Unternehmenspublikationen ganz klar in Richtung Zeitungs-Nähe. Moderne Schlagworte wie zum Beispiel Story-Telling spiegeln diesen Trend. Fakt ist doch, dass die Kommunikationsbranche die (zumindest noch teilweise) vorherrschende Glaubwürdigkeit des Mediums Zeitung für sich entdeckt hat. Nur setzt sie in den wenigsten Fällen diese Entdeckung konsequent genug durch.

Distanz wahren

Glaubwürdigkeit muss erarbeitet werden. Nur weil in einer Unternehmenspublikation nach den optischen Regeln des Journalismus gestaltet wird, sind die überbrachten Informationen noch lange nicht glaubwürdiger. Sehr schön demonstrieren das die leider vermehrt auftauchenden Reklamen in Zeitungen, welche zwar optisch wie ein Zeitungsartikel gestaltet sind, aber unüberhörbare Werbesprache sprechen. Oder die gestellten Interviews, welcher sich (erfolgreiche?) Kommunikationsfachleute immer wieder bedienen, um ein Produkt oder eine



Daniela A. Caviglia

Person ins Licht zu rücken. Solche journalistische Farcen erhöhen die Glaubwürdigkeit einer Unternehmenskommunikation nicht, sie untergraben sie. Es ist ein Fehler zu denken, die Leserschaft

sei geistig nicht wach genug, die Farce zu durchschauen. Journalistische Texte bedingen immer eine bestimmte objektive Distanz des Autors oder der Autorin zum Thema. Fehlt diese Distanz, wird der Text zur Alibi-Übung. Erinnern Sie sich, über welche Berichterstattung Sie sich in der jüngsten Vergangenheit geärgert haben? Bestimmt eine, die mangelnde Distanz aufwies, in der gewertet statt berichtet wurde. Produktwerbung weist keinerlei Distanz auf, gestellte Interviews auch nicht. Wer also zeitungsnah kommunizieren will, muss zuerst umdenken. In erster Linie ist die Visualisierung der Kunden bzw. der Belegschaft als Zielgruppe aus den Gedanken der Zeitschriftenmacher zu löschen. Dann erst wird die Perspektive für wirklich spannende Themen der Unternehmung möglich. Dass bei neuen Produkten der Fokus auf das Team und die Geschichte hinter der Entwicklung gerichtet wird, ist aus dem Bereich Story-Telling bekannt.

Von und für Menschen

Ersetzt der Mensch (Leser und Leserin) als solches die visualisierte Zielgruppe, so steht nicht mehr die Kommunikation des Unternehmens im Zentrum der Zeitschrift, sondern der Lesernutzen. Lesernutzen zu generieren, das ist die Aufgabe zahlreicher Plattformen innerhalb einer guten Lokalzeitung. Denn Lesernutzen bindet die Leserschaft und eine interessierte Leserschaft generiert wiederum Inserenten, die ins gern gelesene Produkt investieren. Werden diese Plattformen in eine Unternehmenszeitschrift integriert, kann derselbe Effekt ausgelöst werden. Leserbindung – sprich Kunden- und Mitarbeiter-Bindung – durch Nutzen. Denn ein nützliches Produkt ist auch ein willkommenes Produkt.

(*) Daniela A. Caviglia ist Inhaberin und Geschäftsführerin der Firma Präsenz und Effizienz in Printmedien (PEP). (www.praesenz-effizienz.ch) (caviglia@praesenz-effizienz.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter www.jobwinner.ch