

Arbeit & Stellen.

Woche 29 | Montag, 15. Juli, bis Sonntag, 21. Juli 2013 | Seite 1

Auf neuen Wegen

Eine Auszeit hilft, das Gleichgewicht zwischen Job und Freizeit wieder ins Lot zu bringen

Von Christof Biedermann

Eine neue Strategie, eine Veränderung in der Organisation oder eine Anpassung an volatile Märkte – viele Unternehmungen sind mit Hochgeschwindigkeit unterwegs und fordern dabei ihre Mitarbeiter heraus. Gerade stark motivierte High Performer gehen dabei an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, manche gar darüber hinaus.

Immer öfter fallen diese wichtigen Leistungsträger für längere Zeit aus. Betroffen sind meist engagierte, ehrgeizige Mitarbeitende, die ihre Verantwortung auch ausserhalb des Jobs möglichst gut wahrnehmen wollen. Die Kosten für die Unternehmungen, die Versicherungen – und letztlich auch für die Gesellschaft – sind exorbitant. Wie sollen Unternehmungen, Vorgesetzte und Personalverantwortliche mit dieser Tatsache umgehen?

Eine «gesunde», vertrauensvolle Firmenkultur hat präventiven Charakter: Ein über alle Hierarchiestufen gepflegter sach- und personenbezogener qualifizierter Dialog, bei dem auf die Bedürfnisse und Anliegen der Einzelnen wertschätzend eingegangen wird, ist dabei ebenso wichtig wie das Aushandeln von vernünftigen, nachvollziehbaren Lösungen. Wenn solche Firmenkulturen bereits existieren, dann können sie auch weiterentwickelt werden. Dies ist allerdings eine mittelfristige, anspruchsvolle Herausforderung. Kurzfristig kann die Arbeit an der Unternehmenskultur nur eine unbefriedigende Antwort auf einen sich akut abzeichnenden Burn-out-Fall sein.

Als kurzfristige Massnahmen steht den Unternehmungen eine Palette sinnvoller Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung. Dass der von einem Burn-out betroffene Mitarbeitende ärztliche und psychologische Unterstützung braucht, ist heute unbestritten und gesellschaftlich breit akzeptiert. Weniger offensichtlich sind die Aspekte der Prävention, obwohl eine wirkungsvolle Burn-out-Prophylaxe nicht nur ein personalpolitisches Postulat, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit sein sollte.

Persönliche Standortbestimmung

Coaching-Programme, Sabbaticals, New- und Outplacement-Programme sind im Einzelfall sinnvolle Interventionen. Dabei ist zu akzeptieren, dass es keine nachhaltige und wirkungsvolle Burn-out-Prophylaxe ohne eine persönliche Standortbestimmung gibt. Ein Unternehmen und eine qualifizierte moderne Personalpolitik können dazu Rahmenbedingungen schaffen und diesen Prozess unterstützen, die eigentliche «Arbeit» jedoch ist von den Betroffenen selbst zu leisten.

Speziell gefordert sind die Unternehmungen, wenn sich bei einem Mitarbeitenden ein Erschöpfungszustand abzeichnet. Ein rigoroses Ferienmanagement ist in solchen Fällen zwingend durchzusetzen. Zusätzlich kann ein Time-out angezeigt sein, bei dem nicht nur die Erholung im Sinn von Ferien im Vordergrund steht, sondern die fokussierte Auseinandersetzung mit der eigenen Situation.



Shirt und Wanderhose statt Hemd und Krawatte. Eine Wanderung entlang dem Jakobsweg ist eine Möglichkeit, die eigene Situation zu hinterfragen. Foto Fotolia

Eine Möglichkeit, die eigene Situation zu hinterfragen, ist ein radikaler Tapetenwechsel. Statt Hemd und Krawatte werden T-Shirt und Wanderhose angezogen, statt im Büro und im Sitzungszimmer bewegen sich die Mitarbeiter in der freien Natur. In kleinen Gruppen Gleichgesinnter begibt man sich auf neue Pfade. Nur die wichtigsten Gegenstände und die für die persönliche Entwicklung wesentlichen Themen sollen ins Gepäck, wobei das «Rucksack-Packen» eine grosse Symbolik hat:

- > Was nehme ich mit auf den Weg?
- > Was sind der Sinn und der Preis der von mir angestrebten Karriere?
- > Welchen Wert und welche Stabilität haben meine beruflichen und privaten Beziehungen tatsächlich?
- > Wo möchte ich Abstand nehmen, und wie würde ich einen Neuanfang gestalten?
- > Welches sind die unveränderbaren Konstanten in meinem Leben, und wie gehe ich mit diesen um?
- > Welche Veränderungen möchte ich herbeiführen?
- > Schliesslich: Wofür möchte ich mir zukünftig mehr Zeit nehmen, und wie schaffe ich dies?

Vorausschauende Personalpolitik

Jeder Teilnehmende bearbeitet seine Themen individuell beim Wandern. Er oder sie entscheiden dabei selber, ob und zu welchem Zeitpunkt sie die Ressource der Gruppe in Anspruch nehmen wollen. Die Begleiter schaffen den Rahmen und unterstützen die Teilnehmenden. Im Rahmen eines Vor- und eines Nachgesprächs wird der Fokus geschärft und werden die Schlussfolgerungen für den Alltag reflektiert.

Zwei engagierte und erfahrene ältere Basler Jungunternehmer haben sich dieser Thematik gewidmet und mit «Sidestep» ein Angebot auf den Markt gebracht, das dem Anspruch der Selbstverantwortung des Einzelnen und den Ansprüchen einer zeitgemässen Personalpolitik gleichzeitig gerecht wird. Das Programm wird jeweils durch die Unternehmen finanziert, die mit dieser vorbeugenden Massnahme eine zeitgenössische, vorausschauende Personalpolitik betreiben. Das Programm kann vom Unternehmen, das seine exponierten, gefährdeten Mitarbeitenden (gesund) halten will, als Einzelmassnahme, als obligatorischer oder fakultativer Teil eines Sabbaticals, als Teil eines Coaching-Programms oder als erster

Schritt auf dem Weg in eine berufliche Neuorientierung und Teil eines New- beziehungsweise Outplacement-Programms angeboten werden.

Begleitete Reisen

Die Teilnehmenden erhalten ein paar «arbeitsfreie» Tage, packen ihre Rucksäcke und begeben sich auf eine Wanderung entlang dem Jakobsweg, die ihnen neue Perspektiven eröffnen wird. Das sozialverträgliche Konzept wendet sich an Menschen in verantwortungsvollen Positionen – an Führungskräfte, UnternehmerInnen, Anwälte, ÄrztInnen, Schulleiter oder LehrerInnen.

Diese Zielgruppen sind aufgrund ihrer grossen Belastung erfahrungsgemäss besonders gefährdet, weil sie ihre ganze Energie für die Arbeit einsetzen und meist kaum Zeit für sich selbst nehmen. Die begleitete Reise hat zum Ziel, das natürliche Gleichgewicht und damit die Freude an den privaten wie beruflichen Herausforderungen zurückzubringen.

Christof Biedermann ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler und hat in den letzten 25 Jahren als Manager in verschiedenen Positionen gearbeitet.

www.biedermannpartner.ch