

INTERVIEW

Kultur der aktiven Wertschätzung

Dr. Holger Schlageter ist Geschäftsführer des Schlageter-Instituts in Wiesbaden, Experte auf dem Gebiet der wertorientierten Führung und Autor des Buches „Nach burn kommt out“. Er hat die SKF GmbH bei ihrem Programm der Stressprävention begleitet.

„Ich muss die Botschaft ‚Du bist gut‘ so oft hören wie realistisch möglich. Das stärkt meine Seele und meine psychische Widerstandskraft wächst.“



Foto: SKR

Was ist Burn-out?

SCHLAGETER: Der Zustand totaler Erschöpfung. Burn-out ist in Europa nicht als Krankheit eingeordnet, sondern lediglich als „Syndrom“, das entweder alleine auftreten kann oder als ein Mosaiksteinchen einer größeren Erkrankung wie Depression, Zwangs- oder Angststörung. Es lässt sich sehr gut behandeln und hundertprozentige Heilung ist möglich – was man bei psychischen Erkrankungen selten behaupten kann.

Kann man nach der Therapie sofort wieder arbeiten?

SCHLAGETER: Ja. Allerdings nicht auf voller Kraft. Das bedeutet für Unternehmen, dass sie zumindest im ersten halben Jahr nach Wiedereintritt eine professionelle Wiedereingliederung durchführen sollten: verminderte Stundenzahl, (werks-) ärztliche Begleitung, Einbindung des Teams und Schulung der betreuenden Führungskraft.

Warum ist Burn-out ein Thema für Unternehmen?

SCHLAGETER: Zum einen entstehen Unternehmen durch Ausfall der Mitarbeiter erhebliche Kosten. Die zurückbleibenden Teammitglieder sind zudem stärker belastet, weil Neueinstellungen in der Regel nicht möglich sind. Zum anderen ist die Einschränkung der Leistung oft schon ein bis zwei Jahre vor dem Zusammenbruch erheblich – wird aber noch nicht bemerkt. Insofern ist die Anzahl der Burn-out-Fälle im Unternehmen immer nur die Spitze eines Erschöpfungseisbergs, der die eigentliche Gefahr für die wirtschaftliche Schlagkraft ist. Und schließlich der menschliche Aspekt: Wir verbringen 30 Prozent unserer Lebenszeit auf der Arbeit. Das sollte mich nicht krank machen. Unternehmen haben hier eine ethische Verpflichtung – ein Aspekt, der auch im Kampf um Talente zunehmend wichtig wird.

Wie kann man seine Resilienz stärken?

SCHLAGETER: Ganz einfach: durch gute Beziehungen. Psychologische Studien zeigen: Ich muss die Botschaft „Du bist gut“ so oft hören wie realistisch möglich. Die Qualität der Beziehung zu Kollegen, Chefs, Partnern und Freunden ist direkt verbunden mit dem Gefühl der Stärke und psychischer Widerstandskraft. Für Unternehmen heißt das: Wir brauchen eine Kultur der aktiven Wertschätzung.

Wie können Vorgesetzte bei betroffenen Mitarbeitern agieren?

SCHLAGETER: 1. Aufmerksam beobachten: Gibt es Verhaltensveränderungen, die auf Stress hindeuten? 2. Ansprechen und klären: Selbst Burn-out-Patienten können ganz genau sagen, wie es ihnen geht. Sie wissen in der Regel, was sie brauchen. 3. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter den Arzt einschalten und ab diesem Punkt die Verantwortung abgeben. 4. Die Kollegen informieren, soweit vom Patienten erlaubt. 5. Die Wiedereingliederung vorbereiten und durchführen.

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch. ■

KONTAKT

Andrea Veerkamp-Walz
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org

INFO

Signale für einen Burn-out:

1. Andauernde tiefe körperliche und emotionale Erschöpfung
2. Man verliert öfter die Nerven als sonst – weint los oder brüllt herum.
3. Verschiedene körperliche Beschwerden: Schmerzen (Kopf, Rücken), Schlaflosigkeit (mehr als 14 Tage ununterbrochen), Verdauungsprobleme, Tinnitus, Infekte und andere
4. Einschränkungen in der Arbeitsfähigkeit; sich nicht mehr konzentrieren können, keine Energie mehr haben, Angst vor der Arbeit oder Konfrontationen haben
5. Tod jeglicher Lust: auf Essen, Hobbies, Sex, Gemeinschaft und/oder das Leben.