

Burnout-Symposium 6. Oktober 2005
"Burnout und Berufsleben, Ärzteschaft im Diskurs mit
Human Resource Management"

Reifen statt ausbrennen
Zentrale Faktoren zur Erreichung oder Wiederherstellung der
Work-Life-Balance

Referat von Peter Kessler, lic.oec.HSG
– LifeDesigning – CH - 8645 Jona

Guten Abend

Wir stehen im Herbst. Danke, dass Sie nach einem anstrengenden Tag noch einem Human Resources Vertreter, welcher selbst im Herbst steht, für eine Weile Gehör, vielleicht sogar Herz schenken.

Und gleich zu Beginn mache ich den Vorschlag, den eingebürgerten Begriff Work-Life Balance abzuändern in Life/work-Balance. Work als ein Teil des Lebens – Leben als Überbau. Sehr relevant in unserem Thema, wo Arbeit, als Hauptverantwortliche für den angeklagten Burnout steht.

Die Vorbereitung für diesen Vortrag hat Pfeffer in mein Leben gebracht. Eine Art Business LifeReview hat sich innerlich abgespielt. Und zwar, nachdem ich eigentlich den operationellen Einsatz als Outplacement/ Laufbahnberater meinte endgültig aufgegeben zu haben. Spannend wie sich da Erfahrungen aus mehr als 20 Jahren im Internationalen Personalwesen, u.a. als HR Director bei Essex Chemie und 20 Jahren als selbständiger Berater von entlassenen Führungskräften gemischt hat mit Erkenntnissen, welche sich erst nach einem gewissen Abstand vom täglichen Berufsgeschehen ergeben haben.

Ich versuche in fünf kleinen Schnitten an die Herausforderung unseres Themas zu gehen: **Schönes Leben, Burnout plus, LifeDesigning, Spirit und Reifen**. Und zum Abschluss: **Pilgern**. Dabei ist der einzelne Mensch hauptsächlich im Fokus und nicht seine (Arbeits-)umwelt. Die Arbeitgeberseite, die Menschenführung, das Management sind eher ausgeklammert.

Sie sind ziemlich gehetzt auf dem Weg zur Poststelle. Jetzt erklingen die Glocken der Kirche am Weg. Was würden Sie tun?oder lassen?

Mein Brief, auf der Post deponiert, war einer freudigen Sache dienlich. Das hatte mich beflügelt und dazu gebracht, an der Einleitung zum heutigen Vortrag "Reifen statt ausbrennen" gedanklich zu arbeiten. Ich war locker und viele Gedanken wurden schon für das illustre Publikum formuliert. Und doch habe ich mich dann verkrampft: - wie kann ich nur alles, was mir eben durch den Kopf ging, behalten, bis es auf dem PC festgehalten ist? - Und schon wieder ein neuer Gedanke, und noch einer. Ich verkrampfe mich noch mehr. Mein nicht zu unterschätzender Drang, die Dinge gut zu machen (nicht gerade ein "rampant perfectionist" [mehr dazu später] aber doch eine immer wieder beobachtete Tendenz, ja alles richtig zu machenum ja nicht kritisiert zu werden) hatte seine Wirkung: ich habe die Glocken gar nicht wahrgenommen. Nicht wahr genommen. Sie haben mich doch eventuell gerufen, nicht wahr. Das habe ich erst bei den letzten Schlägen gemerkt.

Ja, diese Glocken, manchmal "sounding bells" manchmal "warning bells". Man überhört sie so leicht. Dabei wären Sie eines der besten Mittel, uns in Balance zu halten oder

wieder in Balance zu bringen. Und Balance heisst ja soviel, wie ohne Angst zu sein. Was auch für mich gleich hier und jetzt Geltung hat. Vertrauen zu haben, dass ich nicht alleine bin. Ich bin ja unterstützt von meinen Erfahrungen, von meinen Lehrern in und ausserhalb der Jobwelt. Zu nennen wären Dick Bolles, der Laufbahn-Papst und Autor des Welt-Bestsellers „What Color Is Your Parachute?“, Max von Dach, mein Chef bei Schering-Plough (er hat mir Freiheit gegeben und gelehrt, sie zu nutzen). Und in letzter Zeit ein Mönch, Br. David Steindl-Rast, Psychologe und Mystiker, dessen Arbeit und Sein mir helfen, eine ursprüngliche Lebens-Dimension zu vertiefen.

Was uns zu einigen Gedanken zum **Schönen Leben** führt. Wilhelm Schmid's Buch mit eben diesem Titel bringt in sehr differenzierter Form vieles wieder ins Gespräch, was in der Arbeits-Lebenswelt mehr und mehr von Dominanten wie Effizienz und Resultatorientierung verdrängt wurde. Edmond Tondeur hat mit "Der Lebensstil des ökologischen Selbst", zehn Aspekte aus Schmid's Werk zusammengestellt. Eine Auswahl davon mag hier eine sachte Andeutung sein, was Schönes Leben für den Einzelnen als Weg und Ziel seiner Wanderschaft beinhalten kann:

1. Das erweiterte Selbstverständnis. Die eigene Existenz in übergreifenden Zusammenhängen sehen.
2. Vor diesem erweiterten Horizont ein besonnenes Leben führen.
3. Die Asketik als Selbstgestaltung ermöglicht Selbstmächtigkeit.
4. Reflexion der eigenen Gewohnheiten, Einüben veränderter Gewohnheiten.
5. Lebensstil der Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit, der Bewahrung.
6. Genuss des Lebens, volle Entfaltung der Sinne (Br. David's zentrales Anliegen als Mystiker)
7. Gelassenheit, erst recht angesichts all der Krisen, die uns bedrohen.

Sie hören, dass ich mir als "Elder" erlaube, wie ein Hofnarr auf Aspekte hinzuweisen, welche mann/frau von einem Betriebswirtschaftler nicht primär zu hören erwartet. In Pensionierungskursen gefragt, was sich die aus dem Hauptspielplatz des Lebens Entlassenen wünschten, kamen regelmässig Gesundheit und ein glückliches Leben an erster Stelle. Ja, ich darf annehmen, dass Glück, Zufriedenheit unser aller Lebensziel ist. Nur bestätigen Blicke in die Arbeits- und Freizeitwelt nicht gerade, dass wir auf dem oben angedeuteten Weg des Schönen Lebens sind. Es scheint momentan ein Ächzen und Stöhnen durch unsere Welt zu gehen, wobei Burnout, meine nächste Vortrags-Schnitte, wie eine Zusammenfassung vieler Leiden an den heutigen Umständen erscheint.

Also kurz etwas zum **Burnout**, welchen ich aus eigener Erfahrung nur ansatzweise kenne. Zu stark hatte ich mich in Vorbereitungsarbeiten für den Lernpark, eine dreitägige Veranstaltung für Ausbilder und Ausbilderinnen, hineingekniert. Zum Glück habe ich damals die Glocke vernommen und bin für einige Zeit ausgestiegen. Mein lieber Kollege Peter Baumgartner hat die zusätzliche Bürde geschultert. Einen kleinen Burnout-Geschmack hat sich – wie angetönt – auch im Hineinbeissen in die Vorbereitungsarbeiten für heute ergeben. Angst, genährt von dem, was ich vorhin "rampant perfectionist" genannt habe (ich verdanke den Ausdruck einer Amerikanischen Parachute-Laufbahnkollegin), ein beinahe galoppierender, sich wütend gebärdender Perfektionismus hat Ängste des nicht Bestehen Könnens, des Versagens hervorgebracht. Und so wie ich Personen im tiefen Burnout einschätze, treffen noch – neben Angst und Perfektionismus – weitere Zustände in den Vordergrund: Einsamkeit, Gefangen sein, Sinnlosigkeit etc. Vielleicht trifft das Wort **ENTFREMUNG** – auf English alienation - den Kern der Sache. Entfremdung von sich selbst und von allem, was im Schönen Leben als **ZUHAUSE SEIN** benannt werden kann. Glück, Zufriedenheit, Lebensqualität und wie auch immer wir unsere hohen Werte, welche wir uns im Leben wünschen, nennen, kommen im Terminus **BELONGING** zusammen. Dazugehören, zu sich und zum grösseren Ganzen. Das ergibt Sinn. Und von Zuhause, vom Belonging – dem Dazugehören - entfremdet sein, das ist Un-Sinn.

Und nun eine kleine Geschichte: Wir, meine Frau, deren Freundin und ich eilten vom Zug, eben in Rapperswil angekommen, zum Türmli am See. Dort begann unser

meditativer Tag. Und wir wollten ja nicht zu spät zum Sitzen, zum meditativen Sitzen im Türmli kommen. Also - wir stürmten hin, die Treppe rauf und kaum ein bisschen zur Ruhe gekommen, begann unsere Sangha-Kollegin mit folgenden Worten: Wir sitzen hier in einem sehr alten Turm, welcher einmal zwei Zwecken diente. Unten wurden die Toten aufbewahrt, welche der manchmal wilde Zürichsee angeschwemmt hatte. Und oben – wo wir jetzt zur Meditation sitzen – da hielt man die Gefangenen. Von da an stilles Sitzen.

Meine Gedanken jedoch kreisten um die Metapher des Gefängnisses oben - und unten um das Reich der Toten. Diese Bilder passten zu den Opfern unserer Arbeitswelt – so schien mir - nicht nur zu den Ausgebrannten. Irgendwie passten alle diese Erscheinungen des **Work-Quakes**, welches wir durchleben, also die Massen mit Symptomen von Stress und menschlicher Überforderung, die Abgestellten, die Rausgeworfenen und diejenigen, welche keinen Antrieb mehr haben, welche innerlich gekündigt und sich aufgegeben haben, sie passten irgendwie in den Topf namens Burnout. Gefangen und auf dem Weg zum Ende.

Ich erlaube mir damit im Hinblick auf die noch ausstehende klare wissenschaftliche Definition des Begriffs Burnout eine erweiterte Auslegung und benenne das Phänomen deshalb **Burnout plus**. Wobei mir diese Ansammlung von Resultaten der Misswirtschaft im menschlichen Königreich "Tun" wie eine **grosse Eiterbeule** vorkommt. Und nicht nur bei uns, wo von jährlich 7.8 Milliarden Franken Kosten des Stresses etc. gemäss Seco gesprochen wird. "America is overworked" ist ein Buchtitel, welcher mir in der Vorbereitung aufgefallen ist. In Japan steigen die Selbstmordraten und Todesfälle wegen Stress und Unfreiheit im Arbeitsleben. Man nennt sie Karoshi. Ja, auch China kommt nicht darum herum, in den Zeitungen von den unerwünschten Nebenerscheinungen der heutigen Arbeitsweise in gewissen Quartieren Notiz zu nehmen. Burnout & Co. also weltweit. Meist im Zusammenhang mit Arbeit. Manchmal darüber hinaus, wie im Marriage-Burnout. Andererseits habe ich noch nie von ausgebrannten Mönchen in buddhistischen Klöstern in Thailand gelesen. Zu den Mönchen kommen wir dann noch zurück.

Soviel zum Burnout. Ich werde mich mit den Spezialisten nicht um Definitionen streiten und hoffe, dass sie mir einfach mal folgen im Einpacken von vielen dysfunktionalen Erscheinungen in der Arbeitswelt in den so einprägsamen und zu Ehren gekommenen Terminus "Burnout".

Nach der Sehnsucht nach dem Schönen Leben, gestört durch Entfremdungen, kommen wir zur Frage, wie die Balance – erinnern Sie sich – die Life/work Balance, nicht die Work-Life Balance – noch besser: die Lebensbalance angestrebt, genährt und immer wieder erneuert werden könnte. Das Wort Sehnsucht spielt hier eine zentrale Rolle, weil all unser Streben, in welchem Lebensbereich auch immer (Gesundheit, Beziehungen, Arbeiten, Lernen, Altern, usf.) bewusst und unbewusst auf Ganzheitlichkeit hinzielt. Ich möchte mich rundum gesund fühlen (körperlich, seelisch, geistig, spirituell, materiell), ich möchte umfassend ein mich faszinierendes Gebiet kennen lernen. "Rondom" – wie die Appenzeller sagen. Das habe ich von meiner zweiten Frau, der Appenzellerin, mitbekommen. Von meiner ersten, verstorbenen – aus Argentinien – war es der Spruch – "La vida es corta pero ancha" – das Leben ist kurz aber breit. Unsere Sehnsucht sucht die Breite zu erfassen. Diese Breite des Lebens, ich versuche sie in meiner Website www.LifeDesigning.ch etwas zu strukturieren, bietet nun extreme Verführungen.

Ein sich Verbohren in nur einen Lebensaspekt unter Vernachlässigung der andern, also Einseitigkeit - mag sie noch so hohe scheinbar kostbare Resultate bringen - ist auf die Dauer lebensfeindlich und garantiert einen Eintritt in den Kreis der Ausgebrannten. Wer nur krampft – der verdampft. Wer sich nur mit Spirit befasst, der verliert sich. Nur gesund essen lässt das Leben eintrocknen. LifeDesigning nun ist ein Versuch, ins eigene Lebenskonzert Harmonie und Rhythmus zu bringen.

Um dies zu erreichen – das habe ich aus meiner Arbeit als Laufbahnberater gelernt – ist immer und immer wieder in allen Bereichen **Standortbestimmung** angesagt. Quasi um den Klang der Glocke – unsere innere Stimme – immer wieder zu vernehmen. In Bezug auf den Bereich Arbeit hat sich Dick Bolles' Methode aus dem "What Color Is Your Parachute" tausendfach bewährt. Dort geht es um die Grundsatzfrage: Wer bin ich (in der Arbeit)? Was kann ich? Und was will ich? Welches sind also die Ressourcen, welche ich auf den Markt bringe, mit welchen ich meinen Beitrag in diesem Leben erbringen will. Sehr spirituelle Fragen, wenn mann/frau akzeptieren kann, dass wir hier auf diesem Planeten sind, um eine uns zuge dachte Aufgabe zu erfüllen. Die klare Vision, was ich mit meinem Tätigsein, in meinem Beruf - als Dienender am Ganzen - will, ist die Kernessenz, aus welcher Balance erreicht werden kann. Weil Gesundheit, Beziehungen, Spirit, Lernen und auch die materiellen Lebensseiten immer mit in die Waagschale des Einsatzes meiner Energien geworfen werden. Und damit nicht zu kurz kommen, indem ich zu meinem Leben Ja sagen kann, nicht nur zu einem Teil, sondern zum ganzen Leben. Es sei gleich angefügt, dass Mass und Mitte nicht nur eine mentale Angelegenheit sind sondern viel Askese – also ganzheitliche Übung und Selbstdisziplin – voraussetzen. Ganz nach den Worten von Br. David: "Tat ohne Schau ist blinder Aktivismus. Schau ohne Tat ist unfruchtbares Gaffen".

Können diese Gedanken mit **Reifen** zusammengefasst werden? Kann unser Reifen die Sehnsucht nach Sinn, nach dem, worin wir Ruhe finden (Steindl-Rast) – unterstützen? Auch hier darf wohl kein Teil unseres Menschseins ausser Acht gelassen werden. So wie Burnout nicht allein mit besserem Time-Management, mit gelerntem Abgrenzen, im besseren Einbetten ins Team etc. erreicht werden kann, so wollen unsere ultimativen Lebensziele vom **Spirit**, welcher unser Universum zusammenhält, genährt sein. Der Hunger nach Transzendenz scheint überall durchzudringen, wenn auch viele Religionsgeschädigte gleich in Abwehrhaltung gehen. Und dabei vergessen, dass das Spirituelle in vielen Lebensfragen einfach mit eingepackt ist. So auch beim Abbrennenden – wenn er oder sie die Glocke hört – nämlich die Frage: **"Ist dies wirklich das, was ich wirklich tun will, was ich wirklich sein will?"** Diese Kardinalfrage stellt sich ob ich will oder nicht, es kommt nur darauf an, ob ich sie höre – oder hören will. Leicht ist diese Nachfrage meines Innern zu überdecken, wobei es nicht unbedingt die Love Parade oder das schnelle Auto sein muss. Der Spirit kommt meist auf leisen Füßen daher. Aus diesem Grund organisieren sich die Mönche und Nonnen so, dass sie neben der Arbeit und dem Studium Zeiten der Stille haben. Um die Glocken zu hören, um ihrem Leben Rhythmus zu geben. Wir draussen können uns da eine Tranche abschneiden, um die so ersehnte Balance zu unterstützen. Stille und Action wollen sich ablösen und sind die Schlüsselingredienten auf dem Weg der Reife.

Nach diesen mehr kontemplativen Gedanken ist nach praktischen Schritten gefragt. Nach Schritten zur Erreichung oder Wiederherstellung von Life/work Balance. Nachdem das ganze Thema in Literatur und Medien zum In-Thema geworden ist, beschränke ich mich auf die so wenig aufgeführten Schritte, welche nicht schnell in einem Kurs abgehandelt und integriert werden können. Und nenne sie **Pilgern**.

An vorderster Stelle steht wohl die persönliche Lebensphilosophie mit ihrer Vision, was ich in diesem Leben für einen Part spielen will, resp. aufgerufen zu spielen bin. Der bekannte Joseph Campbell hat den Terminus "Call", der Ruf geprägt. Immer wieder geht es darum, diesen Ruf zu vernehmen, was wiederum nach der Stille ruft, um die Glocke zu hören. Wir dürfen unserer Intuition vertrauen, dass beim tiefen Hinhören genug Zeichen auftauchen, welche den Weg aufzeigen. Im LifeDesigning setzen wir dann – immer wieder nach der Standortbestimmung aller Lebensbereiche – was an nächsten Schritten zu tun ist. Die Beachtung aller Lebensdimensionen schliesst damit eine Balance ein. Zeiten und Energien sind zugeteilt auf Beziehungspflege, auf Gesundheitsvorsorge, für das Lernen, das spirituelle Weiterwachsen und natürlich für die Arbeit. Wir behalten sogar das Altern jeden Tag im Auge im Wissen um die Endlichkeit unserer Tage. Damit wir nicht später fragen "War das alles".

Und damit gehen wir immer wieder auf den Quest, die Suche, eben auf den Pilgerweg. Und merken vielleicht in der Action-Phase, dass **besonnenes Tun** in jeder Hinsicht mehr bringt als die Hatz. Und in den reflektierenden Stunden stellen wir fest, dass ein beginnender Burnout Anlass sein kann, die Sucht des Anhangens mit Hilfe der Freundin, des Partners, vielleicht des Therapeuten als spirituelle Suche zu verstehen und entsprechende Umpolungen vorzunehmen.

Wie es in jener Geschichte passierte:

Gott Vater kommt hinunter auf die Erde und trifft dort auf einen traurigen Rabbi. Gott Vater fragt ihn: warum bist du so traurig, Rabbi? Der antwortet: ach weisst du, mein Sohn ist Christ geworden. Gott Vater tröstet ihn indem er sagt: du musst nicht traurig sein, auch mein Sohn ist Christ geworden. Und dann, was hast du gemacht, fragt der Rabbi? Gott Vater antwortet ihm: weißt du: ich habe einfach ein neues Testament geschrieben.

Manchmal geht es wirklich darum, die Glocke zu vernehmen, sich ein neues Testament zu verpassen, um wieder nach Hause – HOME – zum Belonging zurückzukehren.

Ich danke Ihnen.

* * *

Peter Kessler CH-8645 Jona-Kempraten, 1. September 2005

Burnout und Berufsleben, Ärzteschaft im Diskurs mit Human Resource Management:
6. Oktober 2005, Universität Zürich

Literatur

Richard Nelson Bolles:

What Color Is Your Parachute, A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers, 2005 Edition, ISBN 1-58008-612-2

Deutsche Ausgabe: Durchstarten zum Traumjob (2004), ISBN 3593370883

Richard Nelson Bolles:

The Three Boxes of Life, And How To Get Out Of Them, An introduction to life/work planning, ISBN 0-913668-52-4

Peter Baumgartner

Lebensunternehmer, ISBN 3905153556

Wilhelm Schmid:

Schönes Leben, Einführung in die Lebenskunst, ISBN 3-518-41207-8

Gregg Levoy:

CALLINGS, Finding and Following an Authentic Life, ISBN 0-609-80370-0

Websites

David Steindl-Rast:

Work and Leisure: www.gratefulness.org/readings/dsr_WorkLeisure.htm

Yes! With Thanks: www.gratefulness.org/readings/dsr_YES.htm

Andreas Giger et al.:

www.reife.ch

www.sensonet.org/Sensotionen/sensotionen.html

Peter Kessler et al.:

www.LifeDesigning.ch insbesondere:

http://www.lifedesigning.ch/arbeiten/para/para_schritte_pv_pkay.htm