



BurnOn – Mit kleinerer Flamme weiterbrennen

Überladener Schreibtisch, ständiger Stress und der Chef, der einem im Nacken sitzt – Alles Anzeichen, die ein Burn-Out mit sich bringen kann. Immer mehr Arbeitnehmer sind davon betroffen. **Weg vom Burn-Out aber hin zum BurnOn**, diesen Weg geht **Dr. Christiane Nill-Theobald**. Als Speakerin, Trainerin und Coach geht es in ihrem Konzept vor allem darum, die **Zufriedenheit zu steigern** und die eigenen **Energien im Arbeitsalltag zu kontrollieren**. Mehr dazu erzählt sie uns im Recruiting Club Interview.

Könnten Sie unseren Lesern in einigen kurzen Sätzen zusammenfassen, worum es beim BurnOn-Konzept hauptsächlich geht?

BurnOn ist das Gegenteil von BurnOut, es bedeutet **Begeisterung, Motivation** und vor allem **Zufriedenheit** durch unsere Arbeit zu haben. Des Weiteren ist BurnOn für mich eine Geisteshaltung, die sich betreffend die BurnOut-Diskussion die Erkenntnisse der **Positiven Psychologie zu Nutze macht**. Dessen Begründer, der US-Psychologe Martin Seligmann, hat erkannt, dass es wenig Sinn macht, sich in der Psychologie mit Defiziten bzw. mit der Therapie von Mängeln zu beschäftigen. Da kommt unser Unterbewusstsein emotional nur schwer mit. Die Positive Psychologie schaut also danach, was den Menschen stärkt und das Leben lebenswerter macht. Für die BurnOut-Thematik bedeutet das: Die Frage ist nicht, wie verhindere ich das Ausbrennen, sondern wie kann ich brennen bzw. Zufriedenheit in der Arbeit erlangen.

Außerdem impliziert BurnOn **zwei Verantwortlichkeiten**: die des **Individuums** und die des **Unternehmens**. Das gilt schließlich auch für den Burnout: So gibt es Risikofaktoren auf Seiten der Person (z.B. Neigung zu Perfektionismus) als auch auf Seiten der Organisation (z.B. hohe Arbeitsbelastung und mangelndes Feedback). Entsprechend gibt es für beide Seiten Interventionsstrategien, die auf Seiten der Person (z.B. Stressbewältigungstrainings) und auf Seiten der Organisation (z.B. Arbeitsgestaltung) ansetzen.

Für mich gibt es aber auch so etwas wie eine „**BurnOn-Reihenfolge**“: Zunächst gilt es für jeden einzelnen, seine Bedürfnisse zu entdecken – zu wissen, für was er oder sie brennt. Erst im zweiten Schritt können wir uns nach Unternehmen umschaun, die „BurnOn Management“ leben, die es verstehen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, indem sie unsere Bedürfnisse unterstützen. Und genau darum geht es: Unternehmen müssen anfangen, nach den Bedürfnissen zu fragen. Dann gibt es auch kein Burnout mehr – davon bin ich überzeugt.



BurnOn besagt, dass man auf kleiner, dafür aber ständig entfachter Flamme, weiterbrennen sollte. Wie sehen Sie Lage der Arbeiterschaft zurzeit? Brennen viele in diesem Sinne oder übernimmt sich der Großteil?

Im Hinblick auf die Statistiken ist das Ergebnis ernüchternd: Bei **23 Prozent der Beschäftigten in Deutschland** ist eine **geringe Arbeitszufriedenheit** festzustellen. Sie finden das Betriebsklima schlecht, können sich mit ihrer Arbeit nicht identifizieren und gehen gegenüber ihrem Unternehmen auf Distanz. So die nüchterne Bilanz des Gallup-Instituts im Jahre 2011. Das hat finanzielle Folgen. Gallup errechnet jährliche Kosten durch Fehltag, Fluktuation und schlechte **Produktivität** in Höhe von über 122 Milliarden Euro und empfiehlt den Unternehmensleitungen, ihren Beschäftigten gegenüber an Stelle von Verschleißstrategien mehr auf die Pflege der Humanressourcen zu setzen. Im Jahr 2011 arbeiten nur 14 Prozent der Beschäftigten in Deutschland wirklich engagiert – mit einer hohen emotionalen Bindung zu ihrem eigenen Arbeitsplatz.

Damit ist aber lediglich deutlich geworden, dass die Arbeiterschaft in Deutschland nicht brennt. Die zweite Teilfrage muss aber anders formuliert werden: „Nicht zu brennen“ bedeutet nicht, dass man sich übernimmt im Sinne einer hohen Arbeitsdichte. Sondern bedeutet, dass die Mitarbeiter nicht motiviert bzw. begeistert von ihrer Arbeit sind. Im Gegenzug muss man deshalb die Frage stellen, wann Mitarbeiter motiviert sind. Darauf gibt die Motivationspsychologie mit ihren unterschiedlichen Modellen eindeutige Antworten: als **Motivationsfaktoren** stehen dort **„Anerkennung“** und **„Selbstverwirklichung“** an oberster Stelle. Als Managementcoach muss ich oftmals bei den Burnout-Kandidaten feststellen, dass es gerade an diesen Faktoren hapert.

Sehen Sie das BurnOn-Konzept als etwas, das erst einsetzt, wenn ein Unternehmen oder ein Individuum knapp vor dem Burn-Out steht?

Oh nein, man sollte auf „BurnOn“ viel früher setzen. Mein BurnOn-Konzept basiert auf dem Credo „Brennen statt Ausbrennen“. Sicherlich habe ich dadurch auch eine sehr wirksame Burnout-Prävention, die sowohl das Individuum als auch das Unternehmen vor dem Super Gau bewahrt. Eigentliches Ziel ist es aber, das Feuer in den Unternehmen wieder zu entfachen, d.h. auch eine gelangweilte Belegschaft zu motivieren.

Sie waren 11 Jahre in der Energiewirtschaft tätig. Beim BurnOn-Konzept geht es ja auch hauptsächlich um das richtige Einsetzen von Energien, vor allem der positiven Energie. Sehen Sie hier noch weitere Verbindungen?

Ja. Ursprünglich stammt der „Burnout“ sogar **aus der Kernenergie**: Dort bezeichnet „Burn-out“ das Durchbrennen von Brennstoffelementen aufgrund von Überhitzung. Überträgt man dies auf den Menschen, so geht es beim Burn-out-Syndrom um Personen, die „heiß gelaufen“ sind, deren „inneres Feuer“ aufgrund mangelnder „Brennstoffzufuhr“ – wie etwa durch fehlende Erfolgserlebnisse, Wertschätzung, positive Rückmeldungen etc. – erloschen ist. Das Tragische dabei ist: Gerade diese Menschen hatten einmal „Feuer gefangen“, haben für eine Sache „gebrannt“.

Sie betonen oftmals, dass Burn-Out keineswegs das Problem jedes Einzelnen ist, sondern dass hier ein Unternehmen bzw. eine Organisation dahintersteht, welches unnötig Druck ausübt. Wie setzen Sie bei gesamten Unternehmen beim Coaching an?

Das kommt auf die Situation an, die ich in dem jeweiligen Unternehmen vorfinde. Meistens sind die **Ursächlichkeiten von Burnout-Parametern** bzw. positiv ausgedrückt, die BurnOn-Faktoren, ganz klar an bestimmten Stellen festzumachen. Wie ich eben schon erwähnt habe, sind Selbstverwirklichung und Anerkennung ganz wichtige Motivationsfaktoren.

Unternehmen, die z.B. den Mitarbeitern wenig Handlungsspielraum, wenig Information und Mitsprache zugestehen oder eine schlechte Zusammenarbeit kultivieren, haben sicherlich massive Probleme in der **Unternehmenskultur**. Und da der Fisch immer vom Kopf zu stinken beginnt, ist hier meistens ein **Führungskräftecoaching** angesagt. Ein weiterer Schwerpunkt ist in diesen Fällen aber auch das Kommunikationscoaching. Hier geht es darum, das eigene Kommunikationsverhalten zu optimieren, bisher verdeckte Ressourcen zu aktivieren und dadurch auch die „schwarzen Löcher“, die der Kommunikationsberater nicht oder nur unvollständig beseitigen kann, zu schließen.

Was befinden Sie als die besten Präventionen gegen Burn-Out? Welche Tipps können Sie Unternehmen geben, damit dieser Druck auf die eigenen Mitarbeiter erst gar nicht entsteht?

BurnOn zu leben, d.h. die Stärken ihrer Mitarbeiter zu stärken. Dahinter verbirgt sich ein systematisches Denkgebäude, das nahezu jede Organisationseinheit umfasst. Da es deshalb sehr komplex ist, kann ich im Folgenden nur ein paar Beispiele geben:

Nehmen wir z.B. das **Einstellungsgespräch** eines **Bewerbungskandidaten**. Hier sollte nicht nur das Eignungsprofil der Annonce abfragt werden, sondern die Erkundung der Bedürfnisse des Kandidaten sollten im Vordergrund stehen. Erst dann habe ich die Möglichkeit, den neuen Mitarbeiter auch bedürfnisgerecht und damit nutzbringend einzusetzen. Im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung sollten Unternehmen Mitarbeitern Spielräume geben – weg von Prozessen. Es kommt schließlich auf das Ergebnis an. Weitere wichtige Aspekte sind die Personalentwicklung und die Karrieremöglichkeiten. Personalentwicklung heißt auch im BurnOn-Kontext „Stärken stärken“. Es kann doch nicht angehen, dass jeder Mitarbeiter dasselbe Weiterbildungsrad durchläuft. Spitzensportler sind schließlich auch keine Allrounder. Also: weg von Prozessen hin zum Individuum.

Wie sieht es mit Ihrer persönlichen Flamme aus? Haben Sie selbst schon einmal Erfahrungen gemacht, wo sie nicht optimal weitergebrannt haben?

Ja, natürlich gab es solche Situationen. Aber es ist ein riesiger Unterschied, ob wir nicht „optimal brennen“ oder gar nicht mehr brennen. Ich bemühe mich stets darum, dass die Flamme nicht erlöscht – ähnlich wie beim Olympischen Feuer. Ich halte immer wieder zur Jahreswende inne und frage mich, ob ich mein Leben selbst gestalte oder ob ich gelebt werde. Und ich meine hier ausschließlich die Arbeitszufriedenheit – es ist für mich eine Selbstverständlichkeit, dass mein **Privatleben eine Kraftquelle** sein sollte. Zum Jahresende analysiere ich wirklich meine schönsten Projekte und jene, an denen ich weniger Freude habe. Für mich ist es diesbezüglich wichtig zu erkennen, ob ich an Schrauben drehen kann und wenn ja, welche es sind. Ich schaue mir auch wirklich meine Kunden nochmals genauestens an. Mir ist es tatsächlich schon passiert, dass ich einen Stammkunden abgegeben habe, weil der Geschäftsführer gewechselt hat, und ich nicht mehr die Zufriedenheit in der Zusammenarbeit hatte, wie es bei seinem Vorgänger der Fall war. Wichtig ist zu erkennen, dass Du dich jedes Jahr, jeden Monat, ja sogar jeden Tag aufs Neue entscheiden kannst. Ich halte es hier mit Franz von Assisi: Dieser wusste, dass Zufriedenheit ganz entscheidend davon abhängt, dass man ändern kann, was geändert werden muss, dass man akzeptiert, was nicht zu ändern ist, und dass man das eine vom anderen unterscheiden kann.