

# SINNERLEBEN UND BURNOUT-PROPHYLAXE

## Aus Sicht des Ressourcen-Managements und der Existenzanalyse

GERDA MEIER KERNEN UND HANS KERNEN

Aus existenzanalytischer Sicht kann Burnout mit einem Defizit an echtem, existentielllem Sinnerleben erklärt werden. Alfred Längles Thesen dienen als Ausgangspunkt dieses Artikels. Die Autoren setzen diese Sicht in Bezug zum salutogenetischen Ressourcen-Management-Ansatz. In dessen Zentrum stehen die langfristige gesundheitliche Balance im Kontext der alltäglichen Lebensgestaltung sowie der komplexe Abstimmungsprozess zwischen subjektiver Belastung und aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dieser Fokus hat vor allem für den erwerbstätigen Menschen eine hohe Bedeutung. Aus einer früheren wissenschaftlichen Studie sind diejenigen Ressourcen bekannt, welche im Arbeitsfeld die größte gesundheits- und leistungsfördernde sowie Burnout-prophylaktische Wirkung aufweisen. Basierend darauf konnten in den letzten Jahren 4.170 Datensätze generiert werden, welche nun in einer ersten Ressourcen-Analyse ausgewertet werden (preliminary results). Dabei wird die These des Defizits an existentielllem Sinnerleben als Burnout-fördernder Faktor bestätigt. Anhand von Fallbesprechungen wird das Zusammenspiel von Ressourcen-Management und Existenzanalyse beschrieben. Abschließend wird deutlich, dass nicht nur die individuelle und dialogische Dimension auf die Gesundheit als Prozess einwirken, sondern dass auch die organisational-kulturellen Aspekte eines Unternehmens mitberücksichtigt werden müssen.

**SCHLÜSSELWORTER:** Burnout-Prophylaxe, Ressourcen-Management, Salutogenese, Sinn

EXPERIENCING MEANING AND BURNOUT PROPHYLAXIS  
From the perspective of resource management and Existential Analysis

Within an existential analytical framework burnout can be understood as a deficit of experiencing existential meaning. Alfred Längle's respective theses serve as a starting point of this article. The authors relate his view to the salutogenetic approach of resource management. This approach focuses on the long-term health balance in the context of managing one's daily life and on the complex process of balancing subjectively experienced strain and currently available resources – which is especially critical for the working population. An earlier scientific study identified the resources within the work environment which possess the biggest impact in fostering health and performance as well as in preventing burnout. Based on this study 4,170 records have been generated over the last years which are now being analyzed and evaluated (preliminary results). The analysis supports the thesis that experiencing too little existential meaning increases the risk of burnout. Using case studies the interaction of resource management and existential analysis is described. As a conclusion it becomes clear that not only the individual and dialogical dimension impact the process of well-being but that also the organizational-cultural aspects of the organization have to be taken into account.

**KEY WORDS:** Burnout-prevention, resource management, salutogenesis, meaning

### EXISTENZANALYSE (EA) UND BURNOUT: THESEN ZUR BURNOUT-ENTSTEHUNG UND DEREN PROPHYLAXE

#### Burnout – EA-Definition nach A. LÄNGLE

Das Phänomen Burnout – das „Ausbrennen“ oder „Ausgebrannt-Sein“ eines Menschen – fand durch Herbert J. Freudenberger (1974) seinen Ausgangspunkt und hat in den letzten Jahren in der Forschungsliteratur und populärwissenschaftlichen Publikation große Verbreitung erfahren. Heute wissen wir, dass *alle* an Burnout erkranken können – im Kontext der Erwerbsarbeit auch alle Mitarbeitenden und Führungskräfte jeglicher Hierarchiestufe und aller Berufszweige. Für die Betroffenen bedeutet Burnout eine Verschlechterung der Lebensqualität und Verringerung der Leistungsfähigkeit, lange bevor die Symptome vom Umfeld erkannt werden und der leidvolle Krankheitsprozess manifester wird. Burnout kann entstehen, „wenn die persönlichen und/oder beruflichen Belastungen sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen über längere Zeit hinweg in einem Ungleichgewicht zueinander stehen“ (Kernen & Meier 2012, 203).

Längle (1997, 13) definiert Burnout aus der individuell-psychologischen Perspektive als einen „arbeitsbedingten anhaltenden Erschöpfungszustand“. Die Existenzanalyse fragt nach der spezifischen Haltung dem Leben gegenüber. Davon ausgehend formuliert Längle verschiedene Thesen, wie ein Erfüllungsdefizit entstehen und in der Folge sich eine emotionale Erschöpfung entwickeln kann. Nachfolgend werden seine existenzanalytischen Thesen auszugsweise und zusammenfassend dargelegt, welche dann später mit dem Ressourcen-Management-Ansatz (Kernen & Meier 2012) in Bezug gesetzt werden.

#### Existentieller Sinn (Erfüllung) versus Schein-Sinn (Ent-Leerung)

„Logotherapeutisch betrachtet kann das Burnout mit einem *Defizit an echtem, existentielllem Sinn* erklärt werden. Ein existentieller Sinn hat nämlich die Charakteristik, dass er zur inneren Erfüllung führt. Ein solcher hält auch bei sich einstellender Müdigkeit und Erschöpfung an, weil der Bezug zu sich selbst und die erlebte Freiwilligkeit in der Tätigkeit und ihre Wertehaftigkeit immer in der Empfindung

präsent bleiben (Frankl 1984, 28; Längle 1994)<sup>1</sup> (Längle 1997, 14). Beim Erleben eines existentiellen Sinns wird das Handeln und Erleben als Wert empfunden. Im Gegensatz zum Schein-Sinn, wo der Erlebniswert missachtet wird, weil man sich zum Handeln gezwungen resp. verpflichtet fühlt. Dabei wird gegebenenfalls Befriedigung oder Stolz für die eigene Leistungserbringung empfunden (z.B. die Karriere aufzubauen, sozial anerkannt zu sein etc.), was aber kein genügend nährendes Gefühl ist. Das führt längerfristig trotz Entspannung zu einer Ent-Leerung (Längle 1997, 14).

## Ziel- und Zweckorientierung vor Werte- und Sinnorientierung

Wenn im Arbeitsalltag die Ziel- und Zweckorientierung vor der Werte- und Sinnorientierung steht, kann es längerfristig problematisch werden. In dieser Situation tritt das bewusste Erleben in den Hintergrund. Vielmehr steht das Erreichen der gesteckten oder vereinbarten Zielsetzungen im Zentrum der Aufmerksamkeit. So führt eine starke oder ausschließlich zielorientierte Lebenseinstellung dazu, dass der Blick für die erfüllenden Werte der eigenen Existenz verloren geht. Schleichend wird die Tätigkeit Mittel zum Zweck. Die Freude an der Tätigkeit (Eigenwert resp. intrinsische Motivation) wird zum Nutzwert (Mittel zum Zweck resp. extrinsische Motivation) und lässt den arbeitenden Menschen innerlich unerfüllt. Die Arbeit wird ‚erledigt‘, ohne inneren Bezug, was zu einer Beziehungslosigkeit zum eigenen Tun führt. Der eigentliche Schaden entsteht durch die Beziehungslosigkeit zu sich selbst (reduzierte Selbstwahrnehmung) sowie zur Arbeit und zum sozialen Umfeld, was den Burnout-Prozess stark fördert. Längle fasst zusammen, dass sich Burnout in einer zweckgerichteten Lebenshaltung mit konsekutivem Verlust des Lebensgefühls zeigt (Längle 1997,16).

## Leben ohne innere Zustimmung zur Arbeit

Gemäß Längle (1997, 17) wird Burnout durch ein Leben ohne innere Zustimmung zur Arbeit stark gefördert. Wenn der Mensch über längere Zeit hinweg einer Tätigkeit nachgeht und dabei keinen inneren Bezug aufbauen kann oder hat – beispielsweise, weil er den Eigenwert nicht sieht oder nicht erlebt – wird eine Dysbalance gefördert. Dasselbe, wenn keine volle Zustimmung zum Inhalt der Tätigkeit vorhanden ist. Der Mensch investiert Energie und Zeit in die Arbeit und erlebt kaum positive Resonanz – der dialogische Austausch bleibt aus. Es findet eine Beziehungsarmut zur Tätigkeit sowie zu den eigenen Emotionen und dadurch zu sich selbst statt, was sich mit der Zeit auch negativ auf die Beziehung zu anderen Menschen auswirkt.

Diese drei Schwerpunkte, welche die Burnout-bezogenen Thesen von Längle (1997) zusammenfassen, werden nachstehend in Bezug zum Ressourcen-Management-Ansatz von Kernen & Meier (2012) gesetzt. Daher wird im

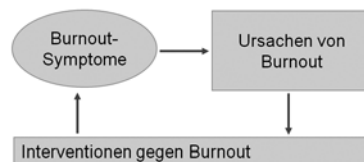
folgenden Kapitel das Konzept der Salutogenese und des Ressourcen-Managements erläutert.

## SALUTOGENESE<sup>1</sup> UND RESSOURCEN-MANAGEMENT

### Pathogenese versus Salutogenese

Die Burnout-Forschung geht größtenteils von einer pathogenetisch orientierten Sichtweise aus. Daraus resultiert primär die Suche nach möglichen Ursachen beispielsweise des Burnout-Syndroms, seiner Symptomatik und Intensität (Maslach & Jackson 1981). Je nach theoretisch-konzeptioneller Orientierung fällt die Ursachenzuschreibung unterschiedlich aus (z.B. individuumszentrierte versus sozialgesellschaftliche Orientierung), ebenso die Interventionsvorschläge, was kontroverse Lösungsansätze zur Folge hat.

#### Von der Pathogenese...



#### ... zur Salutogenese/Ressourcenorientierung

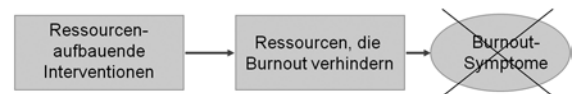


Abb. 1: Von der pathogenetischen zur salutogenetischen Orientierung

Ein salutogenetischer (ressourcenorientierter) Ansatz hingegen kann aus dieser Kausalkette von Symptomatik – Ursachenverifikation – Interventionen ausbrechen, indem die Frage gestellt wird, welche Ressourcen die Gesundheit fördern resp. Burnout zu verhindern vermögen. In der wissenschaftlichen Studie „Burn-out-Prophylaxe im Management“ (Kernen 1999) wurden diese zentralen Ressourcen evaluiert, welche die Gesundheit und die Arbeitsleistung fördern und gezielt eine Burnout-prophylaktische Wirkung aufweisen (vgl. Abb. 1).

Dieser Burnout-prophylaktische Ansatz ist im Schnittfeld der salutogenetisch orientierten Gesundheitspsychologie, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Sozialpsychologie angesiedelt. Das weiterentwickelte Konzept „Persönliches und betriebliches Ressourcen-Management“ (Kernen & Meier 2012) basiert auf den Resultaten der wissenschaftlichen Studien „Burn-out-Prophylaxe im Management“ (Kernen 1999), „Organisationsklima und Kohärenzgefühl“ (Meier 2003) sowie einer empirischen Analyse der Autoren, basierend auf den Daten von 4.170 Arbeitnehmenden aus den verschiedensten Branchen (Meier & Kernen 2013).

<sup>1</sup> Von lat.: salus = gesund, griech.: Genese = Entstehung.

## Salutogenese und Kohärenzgefühl nach Aaron ANTONOVSKY

Der israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923 - 1994) hat den Begriff und das Konzept der Salutogenese eingebracht. Nach Antonovsky existiert ein Zustand vollständiger Gesundheit oder vollständiger Krankheit nie. Jeder gesunde Mensch hat zumindest einen winzigen Anteil von Krankheit in sich. Und jeder Kranke ist auch in einigen Bereichen gesund. Nach Antonovsky befinden wir uns auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen. Relevant ist die Frage, wie weit wir von den Polen entfernt sind respektive wie und in welche Richtung wir uns in diesem Kontinuum bewegen. In seinem Konzept der Salutogenese erhält die Frage „Warum bleiben Menschen gesund?“ Vorrang vor der Frage nach den Ursachen und Risikofaktoren von Krankheit (Pathogenese) (Antonovsky 1979). Antonovsky führte mehrere Untersuchungen an Personengruppen durch, welche besonderen psychosozialen Stressoren (z.B. Immigration, Armut, Aufenthalt im Konzentrationslager) ausgesetzt waren. Ihn faszinierte die Frage, wieso Menschen diesen Belastungen widerstehen können, ohne einen gesundheitlichen „Zusammenbruch“ zu erleiden. Diese persönliche Stärke resp. Ressource, welche die Menschen widerstandsfähiger gegenüber Stressoren macht und damit zur Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit beiträgt, bezeichnet Antonovsky als *Kohärenzgefühl* (Sense of Coherence, im Folgenden mit SOC abgekürzt). Das Konstrukt SOC bildet das Kernelement seines salutogenetischen Modells der Gesundheit und kann als dispositionale Orientierung oder generalisierte (Lebens-)Überzeugung/Einstellung aufgefasst werden (Antonovsky 1997). Damit erfasst er eine Grundhaltung des Individuums gegenüber der Welt und dem eigenen Leben.

Der Begriff SOC wurde als Forschungskonstrukt von Antonovsky folgendermaßen definiert:

„Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmass man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat,

1. dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äusseren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
2. dass einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
3. dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“ (Antonovsky 1997, 36)

Damit sind die drei theoretisch postulierten Komponenten des SOC angesprochen, welche Antonovsky phänomenologisch hergeleitet hat:

1. Das kognitive Verarbeitungsmuster *Verstehbarkeit* (comprehensibility).
2. Das kognitiv-emotionale Verarbeitungsmuster *Handhabbarkeit* (manageability).

3. Die emotinal-motivationale Komponente des Erlebens *Sinnhaftigkeit* (meaningfulness). Die Sinnhaftigkeit erachtet Antonovsky als die wichtigste der drei Komponenten, dabei bezieht er sich auf Viktor Frankl. Denn ohne die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und ohne positive Erwartung an das Leben, ergibt sich trotz einer hohen Ausprägung der anderen beiden Komponenten, kein hoher Wert des gesamten SOC (Antonovsky 1997, 34).

## Stabilitätshypothese versus Veränderbarkeitshypothese

Das Kohärenzgefühl entwickelt sich nach Antonovsky im Verlauf der Kindheit und Jugend und wird von den gesammelten Erfahrungen und Erlebnissen beeinflusst. Mit etwa 30 Jahren ist – seiner Ansicht nach – das Kohärenzgefühl ausgebildet und bleibt *relativ* stabil. Eine grundlegende Veränderung im Erwachsenenalter hält Antonovsky nur begrenzt für möglich. Allenfalls kann eine deutliche Veränderung des SOC durch eine *radikale* Veränderung der sozialen und kulturellen Einflüsse oder strukturellen Lebensbedingungen ausgelöst werden (wie z.B. Veränderung des Beschäftigungsverhältnisses, welche die bisherigen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten massiv verändern oder viele unerwartete Erfahrungen) (Antonovsky 1979, 17; Bengel et al. 1998, 31).

Entgegen seiner Stabilitäts-Annahme im Erwachsenenalter belegen einige Längsschnitt-Studien die Veränderbarkeit und Beeinflussbarkeit des SOC im Lebensverlauf. Beispielsweise wirkt sich die Erhöhung der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte oder des Entscheidungs- und Kontrollspielraums positiv auf die Ausprägung des SOC aus (Bengel et al 1998, 115; Udriș & Rimann 2000, 139). Die finnische Längsschnitt-Studie von Feldt et al. (2000, 461) zeigt auf, dass ein gutes Organisationsklima und eine niedrige Arbeitsplatzunsicherheit mit einem starken SOC einhergehen. Die Mitarbeitenden, die eine negative Veränderung im Organisationsklima sowie in der Vorgesetzten-Beziehung erlebten, wiesen schlechtere SOC-Ausprägungen auf als bei derselben Untersuchung ein Jahr zuvor. Diese Studien attestieren dem SOC einen „dynamischen, prozessualen Charakter“ (Udriș & Rimann 2000, 140). Somit kann das Kohärenzgefühl auch durch die erlebten Erfahrungen im Arbeitskontext beeinflusst werden.

## Ressourcen-Management: Wahrnehmen und Beeinflussen der Dynamik des Belastungs- und Ressourcen-Erlebens

In Anlehnung an Antonovsky ist Gesundheit das Ergebnis eines lebenslangen Prozesses der Auseinandersetzung zwischen salutogenen (gesundheitsfördernden) und pathogenen (krankmachenden) Kräften. Beide Kräfte finden sich in jedem Menschen zu jedem Zeitpunkt. Somit ist Gesundheit ein dynamischer Prozess, in dem das Individuum immer wieder ein Fließgleichgewicht innerhalb seiner Person sowie mit seiner Umwelt herzustellen versucht, um sein Wohl-

befinden zu optimieren. Dabei wird von einem ständigen Optimierungsprozess ausgegangen, den das Individuum zu gestalten hat. Aufgrund der unterschiedlich stark wirkenden Einflussfaktoren des Privat- und Arbeitsfeldes wird die Person immer wieder Schwankungen in der Beanspruchung erleben. Im günstigen Fall können diese abgefedert werden, so dass das Individuum, trotz der Abweichungen von der Gleichgewichtssachse, insgesamt in einem relativ stabilen Gleichgewichtszustand bleibt. Damit ist das Kriterium des stabilen, dynamischen Fließgleichgewichts des Individuums skizziert.

Dieser lebenslangen Herausforderung liegt ein Regulationsprozess zwischen Belastungen und Ressourcen zugrunde. Dabei geht es beispielsweise um folgende Fragen: Warum werden ähnliche Situationen durch den einen Menschen als hoch beanspruchend und durch den anderen als wenig oder gar nicht belastend erlebt? Einige fühlen sich in diesen Situationen sogar positiv herausgefordert. Wie kann dieses unterschiedliche Erleben erklärt werden?

## Dynamischer Abstimmungsprozess zwischen Ressourcen und Belastungen

Ressourcen werden verstanden „als die insgesamt einer Person zur Verfügung stehenden, internen (personalen) und Umfeld-bezogenen Kräfte, Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten, die gesundheitsschützende und -fördernde Wirkung haben; also Schutzfaktoren und solche, die den Umgang mit einer Situation erleichtern“ (Kernen & Meier 2008, 132). Im Alltag hat das Individuum einen *Abstimmungsprozess* zwischen den subjektiv erlebten Belastungen, die wir *Beanspruchungen* nennen und den *Ressourcen*, die uns im Alltag zur Verfügung stehen, immer wieder neu zu gestalten. Dies sind die zentralen Größen in unseren alltäglichen Regulationsprozessen, die in einem *ausgewogenen Verhältnis zueinander* stehen müssen, damit das System nicht in eine Dysbalance gerät – beispielsweise im Sinne eines Burnout-Syndroms (Kernen 1999). Die gelungene Regulation zeigt sich dabei als stabiles Fließgleichgewicht, oder sie wird subjektiv als stabiles Fließgleichgewicht erlebt (vgl. Abb. 2).

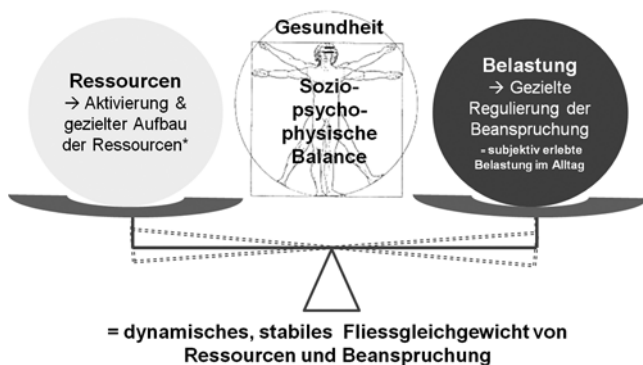


Abb. 2: Abstimmungsprozess zwischen Ressourcen und Beanspruchung

Die Dynamik und Wirkung des Regulationsprozesses, bei dem Belastungen und Ressourcen im Spiel sind und ge-

geneinander verrechnet werden, sind hochgradig subjektiv. Außenstehende Personen können kaum beurteilen, wie und wie stark sich eine (vielleicht belastende) Situation auf einen Menschen auswirkt. Deshalb muss die eigene, persönliche Beurteilung der Betroffenen ins Zentrum gestellt werden. Diese Beurteilung hat einen direkten Bezug zur persönlichen Ressourcenbasis, die einem Menschen im Alltag zur Verfügung steht. Die subjektiv erlebte Belastung hängt also in hohem Maß von den aktuell zur Verfügung stehenden, aktivierbaren Ressourcen ab.

Das Ressourcen-Modell, welches diesem Ansatz zugrunde liegt, unterscheidet zwischen internen/personalen Ressourcen – also solche, die an unsere Person gebunden sind – und externe (Umfeld)Ressourcen (Kernen & Meier 2012). Die personalen Ressourcen stehen mit den Umfeldressourcen in ständigem Austausch – ohne diese Wechselwirkungen könnten wir gar nicht leben. Beispielsweise speisen starke Umfeldressourcen auch die internen Ressourcen und umgekehrt. Zudem besteht die Möglichkeit, die Ressourcen gezielt zu beeinflussen: So können Führungskräfte für sich selber wie für ihre Mitarbeitenden die psychosozialen Ressourcen gezielt auf- oder abbauen (Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen, soziale Beziehungen, Führung, etc.). Bei positiver Beeinflussung dieser externen Ressourcen wird das Befinden der Mitarbeitenden unterstützt, was sich wiederum auf die internen Ressourcen der Führungskraft (z.B. Selbstwertgefühl, Kompetenzerleben, etc.) sowie diejenigen der Mitarbeitenden positiv auswirkt. Negativ-Beeinflussungen wirken natürlich Ressourcen abbauend. Durch den obengenannten Prozess soll das gesundheitliche Fließgleichgewicht gefördert sowie die Ressourcenbasis gepflegt und weiter aufgebaut werden.

## ZENTRALE RESSOURCEN MIT BURNOUT-PROPHYLAKTISCHER WIRKUNG

Welches sind die zentralen, spezifisch wirksamen Ressourcen, welche eine Burnout-prophylaktische Wirkung haben? Da nicht alle Ressourcen gleich wirksam und wichtig sind, wird in der Folge eine gezielte Auswahl an spezifisch wirksamen Ressourcen, die für den Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden im Arbeitskontext relevant sind, beschrieben.

### Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im Arbeitsfeld

Besonders im betrieblichen Kontext ist eine konzentrierte Auseinandersetzung mit den Ressourcen notwendig. Deshalb konzentrieren wir uns auf diese ausgewählten, spezifisch Burnout-prophylaktisch und gesundheitsfördernd wirkenden Ressourcen, die zugleich die Leistungserbringung unterstützen. Diese zentralen Ressourcen sind in der Forschungsarbeit (Kernen 1999) evaluiert und in einer Überprüfung (Meier & Kernen 2013) erneut bestätigt worden. Ebenfalls haben sich diese Ressourcen seither in unterschiedlichen Settings und Branchen umfassend bewährt.

Die Ressourcen eines Menschen im Arbeitskontext lassen sich im Wesentlichen in drei Hauptbereiche aufteilen: die professionellen, institutionellen und persönlichen Ressourcen.

### Professionelle Ressourcen

Das professionelle Arbeitsfeld bietet die Möglichkeit, berufliche Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Wirkung zu bringen und diese weiter zu entwickeln. Eine Auswahl von solchen Entfaltungsmöglichkeiten, die bei der Ausübung der Arbeitstätigkeit erlebt werden, ist im Bereich der professionellen Ressourcen zusammengefasst und durch die folgenden arbeitspsychologischen Indikatoren operationalisiert:

- *Transparenz in der Arbeit:* Weiß ich, was meine Arbeit bewirkt oder wie das von mir Erzeugte im Arbeitsprozess weiterverwendet wird?
- *Ganzheitlichkeit:* Erlebe ich meine Arbeit als abgerundet, als vollständigen Arbeitsprozess oder als Stückwerk?
- *Entscheidungs- und Kontrollspielraum:* Ist es mir möglich, eigene Entscheidungen zu treffen, kann ich meine Arbeit selbst einteilen, oder wird mir vieles vorgeschrieben?
- *Qualifikationspotenzial:* Kann ich meine vorhandenen Fähigkeiten einsetzen? Kann ich mich weiterentwickeln, Neues dazulernen – oder fühle ich mich hinsichtlich meiner Weiterentwicklung in einer Sackgasse?
- *Aufgabenvariabilität:* Erlebe ich meine Tätigkeit im Arbeitsalltag als abwechslungsreich oder monoton?

Dabei ist zentral, dass es sich nicht um klassisch normative Einschätzungen aus dem Gebiet der Arbeitspsychologie handelt, sondern um das subjektiv persönliche Erleben bei der Arbeit – im Sinne der Phänomenologie. Konkret bedeutet dies, dass Individuen, welche die gleiche Tätigkeit in vergleichbarer Umgebung ausüben, über unterschiedliche professionelle Ressourcen verfügen. Mit diesen subjektiv erlebbaren Ressourcen werden auch einige traditionelle arbeitspsychologische Aspekte der Arbeitsgestaltung bestätigt (Ulich 2001).

### Institutionelle Ressourcen

Bei den institutionellen Ressourcen geht es einerseits um die Passung resp. Abstimmung von institutionellen Anforderungen mit den Leistungsmöglichkeiten, Fähigkeiten und Potenzialen des Funktionsträgers, andererseits um ein tragendes Sozialklima, in welchem die Arbeit erbracht wird.

- *Sozialverhalten Vorgesetzte:* Wie erlebe ich das Sozialverhalten des/der Vorgesetzten (faire Behandlung, guter Zugang, unterstützendes Verhalten)?
- *Sozialverhalten Arbeitskollegen:* Wie erlebe ich das Sozialverhalten meiner Kollegen (Vertrauen, Offenheit, Spannungen am Arbeitsplatz)?
- *Quantitative positive Herausforderung:* Bin ich vom Arbeitsvolumen her weder über- noch unterfordert – oder anders gefragt: Bin ich quantitativ positiv herausgefordert?
- *Qualitative positive Herausforderung:* Kann ich meine Fähigkeiten genügend einsetzen? Bin ich zu wenig oder zu gut ausgebildet für meine Arbeit? Bin ich qualitativ

weder unter- noch überfordert, sondern bin ich qualitativ positiv herausgefordert?

### Persönliche Ressourcen

Die wichtigsten *persönlichen Ressourcen* sind das private und berufliche soziale Netz sowie das Kohärenzgefühl.

- *Soziale Unterstützung* umschreibt die Fähigkeit des Individuums, soziale Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, so dass eine tragfähige Vertrauensbasis zwischen Menschen entsteht, welche bei Bedarf Unterstützung bieten können. Kann ich auf Menschen im privaten wie beruflichen Umfeld zählen, die mir zuhören (1. Stufe), wenn ich eine Frage, ein Problem habe, und die mich bei Bedarf auch aktiv unterstützen (2. Stufe)?
- *Kohärenzgefühl:* Vereinfacht ausgedrückt beschreibt die lebensfeldübergreifende Ressource Kohärenzgefühl die innere Kraft, welche uns das Gefühl gibt, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein. Drei Dimensionen bestimmen das Kohärenzgefühl:  
*Verstehbarkeit:* Kann ich nachvollziehen und verstehen, was sich im privaten wie beruflichen Leben bei mir abspielt?  
*Handhabbarkeit:* Kann ich genügend Einfluss nehmen, kann ich mein Arbeits- und Lebensfeld genügend gestalten?  
*Sinnhaftigkeit:* Lohnt sich mein Einsatz im Arbeits- und Privatfeld für das, was ich tue?

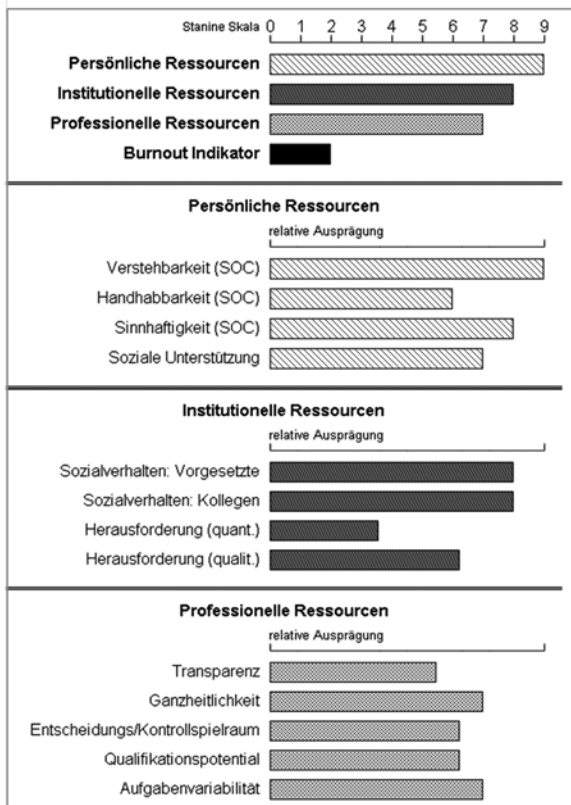
Können diese Fragen mehrheitlich mit einem Ja beantwortet werden, erhöht dies das Kohärenzgefühl, was wiederum die innere Stabilität speist, die Stresstoleranz fördert und das gesundheitliche Wohlbefinden positiv beeinflusst.

Wenn aktiv nach einer Balance zwischen Belastungen und Ressourcen gesucht wird, muss das komplexe Zusammenspiel von persönlichen, professionellen und institutionellen Ressourcen bekannt sein, um dieses gezielt zu beeinflussen. Diese Wechselwirkungen werden im Folgenden erläutert.

### Erster Schritt: Visualisierung der subjektiv erlebbaren Ressourcen als Unterstützung des phänomenologischen Erschliessens

Die beschriebenen Ressourcen stellen eine gezielte Auswahl derjenigen dar, welche im Arbeitskontext nachweislich gesundheitsfördernde sowie Leistungs- und Burnout-prophylaktische Wirkung haben. Wie können diese Ressourcen, welche im (Arbeits)Alltag meistens in Form von unterschiedlich gefärbten Empfindungen spürbar sind, mit wenig Aufwand „sichtbar“ und dadurch gezielter „bearbeitbar“ gemacht werden? Dazu liegt ein Erhebungsinstrument in Form eines wissenschaftlich abgestützten und periodisch geeichten Fragebogens vor, welcher online im Erlebenskontext der Arbeit beantwortet werden kann. Gemäß den Einschätzungen der über 80 Items werden die Ressourcendimensionen gebündelt und in Form von Balkendiagrammen dargestellt (siehe Abb. 3). Je länger der Balken, desto stärker ist das Ressourcenempfinden; je kürzer die Balken, desto geringer das Ressourcenempfinden.

Eine solche Visualisierung des eigenen subjektiven Ressourcen-Erlebens, das persönliche Ressourcen-Profil, bildet erfahrungsgemäß eine wertvolle Grundlage für eine Auseinandersetzung mit dem persönlichen Ressourcen-Management.



Absolute Stärke der persönlichen Ressourcen  
 Absolute Stärke der institutionellen Ressourcen  
 Absolute Stärke der professionellen Ressourcen  
 Stärke der momentanen BO Gefährdung

Verstehe, was läuft; „Strukturen im Lebensverlauf“ erkennen  
 Das Leben genug gestalten können, Handlungsmöglichkeiten  
 „Mein Einsatz lohnt sich“; Bewältigungsmotivation  
 Fähigkeit, ein tragfähiges soziales Netz zu sichern

Zugang zum und Unterstützung durch den Vorgesetzten  
 Offenheit und Vertrauensklima  
 Angemessenheit der Arbeit → bezüglich Volumen  
 Angemessenheit der Arbeit → Anforderungen & Fähigkeiten

Wissen/sehen, was mit der Arbeit nachher passiert  
 Vollständige Arbeitsprozesse erleben  
 Arbeit selbständig einteilen und Entscheidungen treffen können  
 Neues dazulernen können, beruflich weiter kommen

Abb. 3: Persönliches Ressourcenprofil – Visualisierung des subjektiven Erlebens

Beispielsweise wird die Frage nach dem eigenen Sinnerleben in seiner inhaltlich-prozessualen Verwobenheit in den Kontext der gesamten Ressourcenkonstellationen gestellt.

### Zweiter Schritt: Phänomenologisches Ergünden des Ressourcenempfindens, deren vielfältigen Ausprägungen mit den Einflussfaktoren in der dazugehörigen Lebenssituation

Im Rahmen eines Gesprächs wird das Ressourcenerleben auf phänomenologischer Basis erschlossen. Einerseits hinsichtlich des persönlich subjektiven Empfindens, andererseits bietet das Ressourcen-Profil (ResourceTool®) durch die Stanine-Berechnung die Möglichkeit, einen relativen Bezug zu den Durchschnittswerten einer Referenz-Stichprobe herzustellen. Letzterer wird durch die zusammenfassenden drei Dimensionen (persönliche, institutionelle und professionelle Dimensionen = die obersten drei Balken), welche skaliert sind, ermöglicht. Relevanter aber ist das Erschließen der im Alltag oft als vage Gefühlsempfindungen wahrgenommenen Ressourcen, welche durch diese Visualisierung eine erste Gestalt annehmen. Der geübte Coach kann beim Betroffenen mit wenigen, auf das persönliche Profil bezogenen Fragestellungen ein umfassendes Bild des Ressourcenerlebens erzeugen.

Im nächsten Kapitel wird anhand eines Fallbeispiels die Anwendung exemplarisch beschrieben. Vorher aber sollen im kommenden Abschnitt auszugsweise einige Forschungsergebnisse aus der aktuellsten Analyse (2013) der vorliegenden Daten zum Kernthema dieses Artikels kurz dargestellt werden.

## RESSOURCEN-ANALYSE MIT N = 4.170 (2013)

### Stichprobenbeschreibung und einige Resultate (preliminary results)

Die nachfolgend ausgewählten Forschungsergebnisse basieren auf einem Datensatz von n = 4.170 Beschäftigten aus der Schweiz. Diese Erwerbstätigen gehören den verschiedensten Branchen der Privatwirtschaft – Industrie, Dienstleistungsbereiche wie Waren- und Personen-Logistik, Banken, Versicherungen, etc. – an sowie der öffentlichen Verwaltung, dem Gerichts-, Gesundheits- und Bildungswesen und andere. Die Stichprobe setzt sich aus 2.858 Männern und 1.312 Frauen zusammen. Der größere Anteil sind Führungskräfte (n = 2.517) neben den Mitarbeitenden (n = 1.653). Die meisten leben in einer Partnerschaft (n = 3.482) während n = 688 zum Zeitpunkt der Befragung alleinstehend sind. Der größere Teil der Befragten haben Kinder (n = 2.498), der kleinere Anteil ist kinderlos (n = 1.672). Die untenstehende Grafik (Abb. 4) zeigt auf, dass der größte Anteil (n = 1.996) zwischen 41 bis 50 Jahre alt ist, gefolgt von der Altersgruppe zwischen 31 bis 40 Altersjahren (n = 1.306). Bedeutend weniger Beschäftigte sind zwischen 51 bis 60 Jahre alt (n = 491), zwischen 20 bis 30 Jahre (n = 329) und nur wenige (n = 42) sind älter als 60 Altersjahre.

Im Folgenden werden – gemäß den Zielsetzungen dieses Artikels – einige wenige statistische Auswertungen (2013) erläutert. Zudem wird der Bezug zu den Thesen von Längle in der phänomenologisch charakterisierten Fallbearbeitung weiter unten stattfinden.

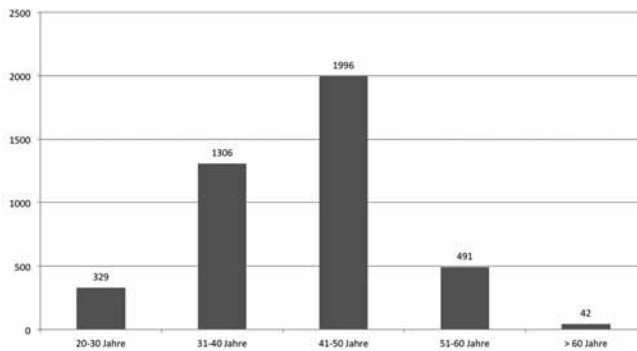


Abb. 4: Altersverteilung der Stichprobe

### Ausgewählte Korrelationen zwischen Ressourcen und Burnout-Indikator<sup>2</sup>

Die *persönlichen Ressourcen* (Gesamt-Skala mit den vier Dimensionen) weisen mit  $r = -.65^3$  einen sehr starken Zusammenhang zum Burnout-Indikator auf. Bei der differenzierten statistischen Berechnung der persönlichen Ressourcen ergibt sich ein Zusammenhang zwischen SOC (mit allen drei Dimensionen) und dem Burnout-Indikator von  $r = -.64$  (sehr stark ausgeprägt), was im Vergleich zur Forschungsarbeit von Kernen (1999) mit  $r = -.62$  vergleichbar ist. Die stärkste Korrelation zeigt sich zwischen der SOC-Dimension Sinnhaftigkeit und dem Burnout-Indikator  $r = -.58$ . Im Vergleich zu  $r = -.52$  für die Verstehbarkeit und  $r = -.56$  für die Handhabbarkeit.

Die drei Dimensionen der *sozialen Unterstützung und des Sozialverhaltens* weisen einen mittelstarken Zusammenhang mit dem Burnout-Indikator auf:

- Soziale Unterstützung im privaten und beruflichen Umfeld  $r = -.43$
- Sozialverhalten Vorgesetzte und Burnout-Indikator  $r = -.41$
- Sozialverhalten Arbeitskollegen und Burnout-Indikator  $r = -.40$

Die vier Dimensionen der *institutionellen Ressourcen* haben mit  $r = -.58$  einen starken Zusammenhang mit dem Burnout-Indikator. Differenzierend gilt der Zusammenhang mit der Dimension quantitative Angemessenheit der Arbeit (Arbeitsvolumen) mit  $r = -.54$  als stark, derjenige mit der qualitativen Angemessenheit mit  $r = -.34$  als mittel stark.

Die *professionelle Ressourcen* (gesamte Skala mit den fünf Dimensionen) weisen mit  $r = -.33$  einen geringeren Zusammenhang auf.

### Multiple Regression mit der Kriteriumsvariable Burnout-Indikator

Das (multiple lineare) Regressionsmodell mit der *Kriteriumsvariable Burnout-Indikator* und den *drei Dimensionen des SOC* als Prädiktor erweist sich als signifikant ( $F = 1012$ ,  $df = 3$ ). Rund 42% der Varianz des Kriteriums Burnout-

Indikator können durch den Prädiktor SOC erklärt werden, was einem relativ hohen Wert entspricht. Mit einem Beta-Koeffizienten von  $-.344$  trägt die Dimension Sinnhaftigkeit am meisten zur Varianzaufklärung des Kriteriums bei.

Wenn nebst den drei Dimensionen des SOC (siehe oben) noch die drei Dimensionen der beruflichen, privaten und sozialen Unterstützung, des Sozialverhaltens der Arbeitskollegen sowie des Sozialverhaltens des Vorgesetzten als Prädiktor integriert werden, können 47% der Varianz des Kriteriums Burnout-Indikator durch diese sechs Dimensionen erklärt werden. Wiederum trägt die Sinnhaftigkeit mit einem Beta-Koeffizienten von  $-.301$  am meisten zur Varianzaufklärung bei.

### Kurze Diskussion und Folgerung

Alle der aufgeführten Ressourcenbereiche weisen meist einen deutlichen, stark negativen Zusammenhang mit dem Burnout-Indikator auf. Speziell die sehr hohe negative Korrelation des SOC mit dem BO-Indikator sowie das dargestellte Regressionsmodell stützen die These, dass ein stark erlebtes Kohärenzgefühl (SOC) die gesundheitliche Balance stärkt und eine hohe Burnout-prophylaktische Wirkung aufweist. Definitionsgemäß („den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein“) ist das mehr als nachvollziehbar und stützt die früheren Untersuchungen zum SOC deutlich. Besondere Aufmerksamkeit erhält die *Dimension der Sinnhaftigkeit und des Sinnerlebens*. Die hohe Varianzaufklärung sowie die hohe Stärke des korrelativen Zusammenhangs lassen die Thesen von Längle als wahrscheinlich erscheinen. Ein *Schein-Sinnerleben* fördert den Burnout-Prozess. Speziell im Zusammenhang mit der LISREL-Untersuchung von Kernen (1999) kann im Gegenzug davon ausgegangen werden, dass das *Erleben von existentiellem Sinn* und damit einhergehender *Sinn-Erfüllung* eine Burnout-prophylaktische Wirkung aufweist. Das wird durch unsere Coaching-Praxis vielfältig gestützt. Direkt damit verknüpft ist die *Werte- und Sinnorientierung* als weitere relevante Dimension, welche den gesamten SOC betrifft. Die Verstehbarkeit als kognitives Verarbeitungsmuster sowie die Handhabbarkeit als kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster bilden relevante Bezugspunkte für die Werte- und Sinnorientierung, welche die intrinsische Motivation bei positiver Ausprägung speist. Eine einseitige *Ziel- und Zweckorientierung*, welche im Verlauf der Zeit oft mit *geringer innerer Zustimmung zur Arbeit* einhergeht, schwächt durch einen „Erosionsprozess“ die erwähnten SOC-Faktoren und fördert dadurch den Burnout-Prozess. Beziehungslosigkeit zum eigenen Tun hat mit der Zeit Auswirkungen auf die Art des Umgangs mit dem sozialen Umfeld. Sie fördert Beziehungsmangel zu sich selbst und einem begegnenden Menschen, was beim Burnout-Prozess mit „Depersonalisierungssymptomen“ beschrieben wird. Das beeinträchtigt im Verlauf des Krankheitsprozesses die gemäß Untersuchungsergebnissen weiteren *relevanten sozialen Ressourcen*, welche bei mangelndem Erleben den Burnout-Prozess zusätzlich fördern.

<sup>2</sup> Alle erläuterten statistischen Resultate sind hochsignifikant

<sup>3</sup> Die Korrelation ermittelt den Grad der Stärke der Abhängigkeit zwischen zwei Merkmalen. In den Sozialwissenschaften werden Korrelationen  $< 0.5$  als mittlere Stärke und zwischen  $0.5$  bis  $0.7$  als starke Zusammenhänge interpretiert (Kühnel & Krebs 2004, 404).

*Fazit:* Die Datenanalyse, basierend auf der Befragung von 4.170 Erwerbstätigen aus der Schweiz, bestätigt, dass das Erleben von Sinnhaftigkeit im (Arbeits)Leben ein zentraler Burnout-prophylaktischer Faktor ist, was die Thesen von Längle deutlich unterstützt. Als weitere relevante Faktoren gelten das Erleben von (beruflicher und privater) sozialer Unterstützung sowie positiv wahrgenommene Beziehung zum Vorgesetzten und dem Kollegenkreis.

### PERSÖNLICHES RESSOURCEN-MANAGEMENT: KONKRETES FALLBEISPIEL UNTER ANWENDUNG DER EXISTENZANALYSE

Ein Abteilungsleiter eines Industriebetriebs wählte den Ressourcen-Management-Ansatz, um mit seinem Kader (30 Führungskräfte) die langfristige Ressourcenbasis sowie die Gesundheit zu fördern. Nach einer halbtägigen Einführung in das Ressourcen-Management werden die persönlichen Ressourcenprofile in einem vertraulichen Zweier-Auswertungsgespräch mit einem/r unserer in Ressourcen-Management ausgebildeten FachberaterIn besprochen. Dabei spiegelt das individuelle Ressourcen-Profil das subjektive Erleben der Ressourcen im Arbeitsalltag wider, was einerseits auf individueller Ebene wertvolle Reflexionen ermöglicht. Andererseits bietet das Teamprofil, welches durch den statistischen Durchschnitt der verschiedenen Ressourcenstärken aller Teammitglieder gebildet wird, im Teamverbund die Möglichkeit, strukturelle und kulturelle Einflussfaktoren zu sammeln, was weiter unten genauer ausgeführt wird. Als Ausgangspunkt verfolgen wir nun anhand der folgenden beiden Fallbeispiele den Reflexionsprozess (vgl. Abb.5).

Die beiden Ressourcenprofile werden im folgenden Abschnitt jeweils kurz erläutert und zusammen mit der Frage nach der Sinnfindung in Bezug zum existenzanalytischen Ansatz gestellt. Zur Erinnerung: Als Ausgangspunkt findet immer ein Auswertungsgespräch mit dem betroffenen Menschen statt, in welchem sein subjektives Erleben der Ressourcen (die Stärke des Ressourcenempfindens bildet sich in der Länge der Balken im Diagramm ab) phänomenologisch erschlossen wird. Durch die Kombination der dargestellten Ressourcen werden wertvolle Hypothesen ermöglicht, welchen im existenzanalytisch-ausgerichteten Gespräch nachgegangen werden kann. Die folgenden Ausführungen sind eine starke Zusammenfassung von subjektiven Empfindungen, fachlich-analytischen Erkenntnissen und Hypothesen resp. Interpretationen. Es spiegelt in keinerlei Weise ein reales EA-Gespräch mit dem betroffenen Menschen.

Die persönlichen und professionellen Ressourcen von Frau L., der Assistentin von Herrn K., werden entsprechend den kurzen Balken im rechten Ressourcenprofil von ihr als sehr niedrig empfunden, ihre institutionellen Ressourcen sind durchschnittlich ausgeprägt. Aufgrund dieses Ungleichgewichts ist eine Situation entstanden, welche die Entwicklung von Burnout begünstigt (hoher Burnout-Indikator). Im persönlichen Auswertungsgespräch zeigt sich, dass Frau L. ihre Fähigkeiten bei der Arbeit nicht genügend einsetzen kann, sich in ihren professionellen Entfaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt fühlt und zugleich so viel Arbeit hat, dass eine quantitative Überforderung vorhanden ist. Sie arbeitet weit über die normale Arbeitszeit hinaus, was unter anderem zu einer starken Vernachlässigung der sozialen Kontakte führt (niedrige Ausprägung der Dimension „sozi-

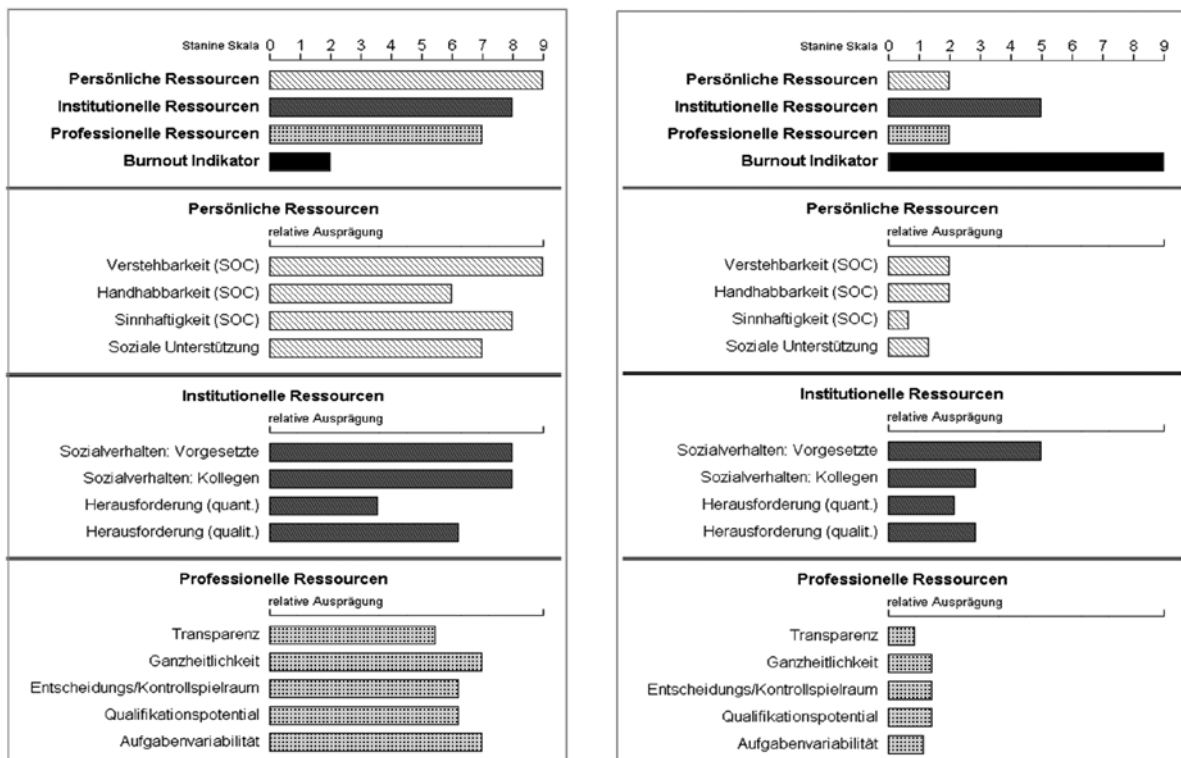


Abb. 5: Links ein Ressourcenprofil eines Abteilungsleiters Herr K. mit stark ausgeprägten Ressourcen und niedrigem Burnout-Indikator, rechts das Profil mit gering ausgeprägten Ressourcen und starker Burnout-Gefährdung seiner Assistentin Frau L.



ale Unterstützung“). Frau L. sieht keinen Sinn in ihrer Tätigkeit und kann kaum Einfluss auf ihre Aufgaben nehmen. Das Sozialverhalten ihrer Kolleginnen und Kollegen erlebt sie als wenig unterstützend; auffallend hingegen ist die gute berufliche Beziehung zu ihrem Vorgesetzten. Die Vorgesetztenbeziehung ist auch der Grund, weshalb Frau L. trotz unbefriedigender Arbeitssituation ausharrt und sich noch nicht nach einer neuen Arbeitsstelle umschaute. Dies betrifft einen zentralen Aspekt der Existenzanalyse, dass der Mensch mit innerer Zustimmung lebt und handelt – dies kann Frau L. kaum erfahren (vgl. These von Längle in Kapitel I). Frau L. schildert im Einzelgespräch, dass sie sich durch das große Arbeitsvolumen jeden Tag völlig überfordert fühlt (quantitative Überforderung) und sich Sorgen macht, „wie sie dieses große Volumen nur schaffen und bewältigen kann?“ Mit vollem Einsatz ihrer Kräfte – oft ohne Pausenzeiten – erledigt sie mit einem übersteigerten Pflichtbewusstsein bis spät abends die Aufgaben. Und arbeitet teilweise auch am Wochenende im Büro. Sie erzählt weiter, dass sie vieles „einfach tut, damit es gemacht und erledigt“ ist. Dafür werde sie ja bezahlt! Zudem fällt es ihr schwer, zu einer Aufgabe nein zu sagen – auch wenn diese nicht in ihr Zuständigkeitsgebiet fällt. Ihre professionellen Ressourcen sind stark eingeschränkt und sie schildert, dass sie sich im aktuellen Arbeitsfeld beruflich nicht entfalten und (weiter)entwickeln kann. Sie befindet sich in einer Sackgasse und kann ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial nicht genügend einbringen. Ihrem Vorgesetzten gegenüber hat sie ihre beruflichen Wünsche und Vorstellungen aber noch nie explizit mitgeteilt, und es fällt ihr schwer, sich für sich selbst einzusetzen (3. GM). Eine solche Situation, in welcher der Mensch über längere Zeit hinweg eine Überforderung im Arbeitsvolumen erlebt, kombiniert mit einer inhaltlichen/qualitativen Unterforderung, gilt arbeitspsychologisch als eine der stressvollsten und ressourcenreduzierendsten Arbeitssituationen. Es findet kein dialogischer Austausch zwischen ihr und der Arbeit statt. Sie erlebt immer wieder, dass sie viel Zeit und Energie investiert und kein nährendes Gefühl von ihrer Tätigkeit erfährt. Sie ist innerlich „nicht wirklich bei der Arbeit“ und hat keine volle Zustimmung zum Inhalt der Tätigkeit. Diese Hergabe macht sie leer, und sie verliert den Bezug zu sich selbst. Das einzig nährende Gefühl erfährt sie von ihrem Vorgesetzten (starke Ressource „Sozialverhalten Vorgesetzter“). Er ist zwar meistens auf Geschäftsreisen und in Sitzungen. Wenn er aber in der reduzierten Zeit vor Ort ist, erlebt Frau L. seine Wertschätzung und seine Zuwendung ihr als Mensch gegenüber stark. Er schätzt sie einerseits als Arbeitskraft (Nutzwert) und bedankt sich bei ihr oft und herzlich für ihre geleistete hervorragende Arbeit sowie ihren großen Einsatz. Andererseits interessiert er sich auch tatsächlich für sie als Mensch (Eigenwert) i.S.v. wie es ihr geht, was sie am Wochenende erlebt hat etc. Beim Beschreiben ihres Vorgesetzten wird spürbar, dass bei ihr ein kleiner Funke Lebensfreude aufkommt (2. GM), aber auch eine gewisse Abhängigkeit von seiner Anerkennung (3. GM). Sie investiert für die „Wertschätzung und Zuwendung von Seiten des Vorgesetzten“ viel Zeit, Engagement und Energie. Das bewusste Erleben bei der Ausübung der Tätigkeit gerät dadurch in den Hintergrund. Wenn die erhoffte „Wertschätzung“ ausfällt, wird die Leere umso größer. Ihr fehlt das Sin-

nerleben in der Arbeit, was sich in der geringen Ausprägung der Ressource Sinnhaftigkeit widerspiegelt.

*Dazu ein kurzer thematischer Exkurs:* Sinn ist bei Frankl inhaltlich nicht konkret, sondern formal definiert und setzt einen Wertebegriff voraus (Längle 1994, 15). So lässt sich in Anlehnung an Frankl Sinn als das definieren, was Menschen als wesentlich und wichtig betrachten, wofür sie leben und arbeiten wollen. Es ist das „wofür“ es sich zu leben lohnt. Was jeder einzelne als sinnvoll empfindet, hängt von den jeweiligen subjektiven Wertvorstellungen ab, welche immer auch kontextabhängig sind. Sinn wird durch das Verwirklichen von Werten erfahren – auch in Übereinstimmung mit dem Außen. Sinn kann demzufolge nicht gegeben, sondern muss gefunden werden und es hängt vom Menschen ab, ob das eigene Leben existentiellen Sinn erfährt. Frankl hat die nachgenannten drei Hauptstraßen zum Sinn aufgezeigt und weist darauf hin, dass der Mensch in allen Lebenssituationen und unter allen Bedingungen Sinn finden kann:

- *Erlebniswerte:* Diese realisieren sich im Erleben von Menschen, Beziehungen, Gesprächen sowie Situationen, Natur, Ästhetik, etc. Was wir als schön, beglückend, packend und wertvoll erfahren, wird in der Regel als sinnvoll erlebt.
- *Schöpferische Werte:* Diese entstehen durch aktives Gestalten von Taten, Aufgaben, Werken, etc., welche auch in die Welt und Arbeit hineingebracht werden. Wenn der Mensch erlebt, dass dadurch etwas Wertvolles entsteht, erlebt er Sinn.
- *Einstellungswerte:* Einstellungswerte zum Leben, zur Arbeit und zu unveränderlichen Situationen (Längle 2007, 48ff).

Frau L. erlebt in der Arbeit für sich keine schöpferischen Werte mehr, für sie entsteht durch ihren Arbeitseinsatz nichts subjektiv Wertvolles. Es fehlt ihr an Erfüllung in ihrem beruflichen Wirken. Wenn sie spät abends oder am Sonntag zu Hause ist, fühlt sie sich leer und so erschöpft, dass sie keine Energie mehr aufbringt, ihr soziales Netzwerk zu pflegen oder einem Hobby nachzugehen. Die Erlebniswerte sind auch im privaten Bereich für sie kaum mehr spürbar. Wie bereits erwähnt, ist die berufliche Arbeitsbeziehung mit ihrem Vorgesetzten einer der wenigen Erlebniswerte. Dies reicht aber auf Dauer nicht aus. Beim Erleben eines existentiellen Sinns wird das *Handeln und Erleben* als wesentlicher Wert empfunden. Im Gegensatz beim Schein-Sinn, wo der Erlebniswert missachtet wird – dieses Empfinden kennt Frau L. stark. Unter anderem stellt sich bei Frau L. die Frage, wie diese mangelhafte Ressourcenbasis aufgebaut, gepflegt und für die weitere Zukunft sichergestellt werden kann. Zusammengefasst werden wir verschiedene Ansatzpunkte für ein wirkungsvolles persönliches Ressourcen-Management: z.B. durch den Aufbau und Pflege sozialer Beziehungen (2. GM), das Fördern der Wohnlichkeit zu Hause (1. GM), durch das Eintauchen in andere bedeutsame Lebensfelder, durch Regeneration/Entspannung usw. Spezielle Aufmerksamkeit erhalten die Arbeitsinhalte im betrieblichen Kontext, welche sie mag und ihr Freude bereiten (2. GM) und von ihr als wert- und sinnvoll empfunden werden (4. GM). Der gesamte Themenkomplex von Arbeitsinhalt, Arbeitsvolumen und Arbeitsverteilung

muss sie mit ihrem Vorgesetzten zusammen weiterverfolgen. Darauf kommen wir im Abschnitt Ressourcen-Transferprozess zurück, in welchem wir nebst der Eigen- auch die Führungsverantwortung thematisieren.

Ganz anders zeigt sich das Ressourcen-Profil von Herrn K., dem Vorgesetzten von Frau L.: Alle drei Ressourcensbereiche sind hoch ausgeprägt, was sich an der Länge der Balken zeigt. Die Burnout-Gefährdung ist gering. Herr K. fühlt sich „den Herausforderungen des Lebens gewachsen“ (SOC) und von seinem sozialen Netz getragen. Auch in der Arbeit erlebt er die zwischenmenschlichen Kontakte als unterstützend. Die Aufgaben, mit denen er betraut ist, bedeuten für Herrn K. eine sinnvolle positive Herausforderung. Einzig die Arbeitsmenge dürfte etwas geringer sein.

Bei der Analyse seines Ressourcenprofils beschreibt Herr K. eine vor längerer Zeit entstandene stark belastende Lebenssituation, welche nun vor allem seine Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit speist. Er, als erfolgreicher Abteilungsleiter, der bis vor diesem belastenden Ereignis alles „managed und im Griff hatte“, wurde vom Leben schmerzvoll gefordert. Sein jüngster Sohn litt an einer unheilbaren Krankheit und wurde stark pflegebedürftig. Durch diesen Schicksalsschlag musste er sich intensiv mit dem Leben und seiner Lebensgestaltung auseinandersetzen. Er schilderte eindrücklich, wie das Leben ihn forderte, in eine Verzweiflung brachte, verbunden mit der Angst, dieser Lebenssituation nicht gewachsen zu sein. Nach ersten Ohnmachtsgefühlen, durch das Erleben von „sinnlosem Leiden“ und den vielen unbeantworteten Fragen nach „warum“ und „wieso“ gelang es ihm schließlich, seine Einstellung zum Unabänderlichen zu ändern. Nicht zuletzt dank der Unterstützung von seiner Frau und seinen zwei gesunden Kindern. Er lernte, die reale Situation und das Schicksal anzunehmen (1. GM). Zudem wurde er sich seiner Freiheit, seine innere Einstellung zu verändern, bewusst. Die Erkrankung seines Sohnes schärfte seinen Blick für das „Lebenswichtige“, gab der Frage, wofür und für wen er sich einsetzen will, ein neues Gewicht. In seiner nun veränderten Lebensgestaltung richtet er sich größtenteils nach diesem neuen Kompass aus, was ihm auch dazu verhilft, „Nebensächlichkeiten“ zu relativieren. Dass dieser Prozess sich in seinem „Innen“ wie „Außen“ tiefgreifend vollzogen hat, lässt den insgesamt hohen SOC in allen seinen drei Dimensionen erklären. Herr K. schildert, dass das Zwischenmenschliche für ihn nun kostbarer und wichtiger geworden sei – im Privaten wie auch im Unternehmen. Diese veränderte Einstellung nimmt sein Umfeld deutlich wahr, die große Mehrheit seiner Mitarbeitenden bringen ihm viel Vertrauen und Wertschätzung entgegen. Das erklärt auch die drei stark ausgeprägten Ressourcen „soziale Unterstützung im privaten und beruflichen Umfeld“, „Sozialverhalten Vorgesetzte“ und „Sozialverhalten Kollegen“. Bei der Ausübung seiner Funktion als Linienvorgesetzter mit Management- und Personalführungsverantwortung fühlt sich Herr K. in seinem Element und erlebt viel Freude (2. GM), welche ihn sehr erfüllt. Er erlebt trotz hohem Arbeitsvolumen und hoher Arbeitszeitpräsenz viele Momente wertvollen Schaffens und Wirkens. Herr K. erlebt die starke Kraft der Ressource Sinnhaftigkeit, welche dem existentiellen Sinn entspricht. Bei seiner überaus starken Ressourcenbasis stellt sich die Frage, wie

er diese erhalten und pflegen kann, um dieses starke Fundament auch in Zukunft zur Verfügung zu haben.

### Ressourcen-Transferprozess

Der Abteilungsleiter Herr K. und seine Assistentin Frau L. haben sich – zusammen mit dem Coach – entschieden, aufgrund der guten Vertrauensbasis gegenseitig ihre beiden Ressourcenprofile offen zu legen. Sehen die beiden einen Zusammenhang zwischen der Ressourcenbasis von Frau L. und derjenigen von Herrn K.? Herr K. erkennt sofort, dass seine hohe Leistungsfähigkeit und starke Ressourcenbasis teilweise auf Kosten der Ressourcen von Frau L. gehen. Sein Erschrecken ist stark und authentisch. Er sieht sofortigen Handlungsbedarf. Ein Stellenwechsel von Frau L. ist momentan nicht angezeigt, aufgrund der Tatsache, dass das Kohärenzgefühl sehr schwach ausgeprägt ist und die intakte berufliche Sozialbeziehung zum Vorgesetzten als stärkste Ressource genutzt werden sollte – weil Hr. K. klare Einsicht hat und neben persönlichen auch strukturelle Aspekte in die Lösungsfindung einbeziehen will. Gemeinsam suchen wir nach Veränderungsmöglichkeiten. Das Arbeitsfeld wird letztlich so verändert, dass Frau L. ihre neu definierten Aufgaben inhaltlich als positive Herausforderung erlebt und somit bisher brachliegende Fähigkeiten einbringen kann. Zudem wurde das einseitige Delegationsverhalten von Hr. K. transparent – von nun an wurde die Arbeitslast u.a. auf zwei Schultern verteilt. Warum der Chef die qualitative Unterforderung in Kombination mit der quantitativen Überforderung von Frau L. nicht erkannte, wurde ebenso thematisiert wie die Tatsache, dass Frau L. ihr Arbeitserleben nicht früher zur Sprache gebracht hat. Anzumerken bleibt, dass ohne diesen Ressourcen-Management-Prozess Frau L. vermutlich weiterhin in den alten Mustern gearbeitet hätte, bis sie durch das schon fortgeschrittene Burnout-Geschehen krankheitshalber aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden wäre.

Dieses Fallbeispiel zeigt auf, dass die Interaktion zwischen Arbeitspartnern bei genügend manifesten „Tatsachen“ (z.B. Visualisierung anhand des Ressourcenprofils) so unterstützt werden kann, dass mit geeigneten Lösungen die Ressourcenbasis von allen Betroffenen gefördert werden können. Ressourcen sind dynamische Größen. Bedingung dabei ist, dass nicht nur eine individualisierte Sicht mit der dazugehörigen Eigenverantwortung eingenommen wird, sondern das gesamte System mit seiner strukturellen und kulturellen Vernetztheit in Kombination mit der Verantwortung des Vorgesetzten berücksichtigt wird. Zum Abschluss und als Ausblick werfen wir noch einen kurzen Blick auf die kulturellen Einflüsse.

### BETRIEBLICHES RESSOURCEN-MANAGEMENT: UNTERNEHMENSKULTURELLE FAKTOREN MIT BURNOUT-PROPHYLAKTISCHER WIRKUNG

#### Einflüsse des Betriebs

Der Dialog zwischen Vorgesetztem und Assistentin, die Betrachtungen von individuellen Ressourcen und Belastungen im Team zeigen, dass jedes individuelle Profil

– neben den personalen Anteilen – immer auch Ausdruck der strukturellen und kulturellen Situation in der Organisation ist. Ressourcen-Management kann letztlich nur dann erfolgreich sein, wenn bei der Suche nach Verbesserungen der individuellen Situation die betrieblichen Rahmenbedingungen konsequent mitgedacht und ggf. in die Folgerungen miteinbezogen werden. Denn auf betrieblicher Ebene sind für die langfristigen Leistungserbringungs-Prozesse sowie die Gesundheit der Belegschaft die strukturellen wie die kulturellen Einflussfaktoren bestimmend. Wenn diese positiv ausgeprägt sind, werden sie zur Ressource für die Mitarbeitenden.

Empirisch konnte belegt werden, dass eine in drei zentralen Dimensionen positiv erlebte Betriebskultur mit dem erhöhten gesundheitlichen Wohlbefinden der Beschäftigten einhergeht (Meier 2003). Folgende drei Kulturressourcen haben sich als besonders wirksam erwiesen:

- *Vertrauenskultur*: Vertrauen in das Topmanagement. Das heisst: Zuversicht dass das Unternehmen in eine zukunftsweisende und sinnvolle Richtung geführt wird sowie Vertrauen in die Führungskräfte, die sich für die Mitarbeitenden einsetzen.
- *Kooperations- und Konfliktbewätigungskultur*: Eine vorbildliche Zusammenarbeit auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Auseinandersetzungen werden sachlich bewältigt und Konflikte dort geregelt, wo sie entstanden sind.
- *Innovations-/Lernkultur*: Die Mitarbeitenden können ihre Fähigkeiten entwickeln und werden gefördert. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern aus Fehlern lernen ist erwünscht.

Wenn eine solche Betriebskultur von Seiten der Führung vorgelebt wird, sind Mitarbeitende bereit, sich für das Unternehmen – ihr Unternehmen – einzusetzen. Deshalb ist es vordringlich, dass sich das Management als oberste Priorität für die Mitarbeitenden im Unternehmen einsetzt und diese als Menschen (Eigenwert) und nicht nur als Arbeitskraft (Nutzwert) schätzen. Menschlichkeit im Unternehmen bedeutet, es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, Sinn durch ihre Aufgabe und Tätigkeit zu finden, indem eine Sinn-orientierte und dialogische Vertrauenskultur durch die Führung gelebt wird. Dazu braucht es Freiraum und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit, was das individuelle Sinnerleben wiederum fördert.

## Literatur

- Antonovsky A (1979) Health, stress and coping. San Francisco: Jossey Bass  
 Antonovsky A (1997) Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche erweiterte Ausgabe, übersetzt von Alexa Franke und Nicola Schulte. Tübingen: Dgvt  
 Bengel J, Strittmatter R, Willmann H (1998) Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Eine Expertise. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 6, 5°  
 Frankl V E (1984) Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. Bern: Huber  
 Feldt T, Kinnunen U, Mauno S (2000) A mediational model of sense of coherence in the work context: a one-year follow-up study. Jour-

- nal of Organizational Behavior, 21, 461-476  
 Freudenberger Herbert J, North G (1974/1992) Burnout bei Frauen: Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt a.M.: Fischer, 11°  
 Kernen H (1999) Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 3°  
 Kernen H, Meier G (2008) Mit den eigenen Ressourcen haushalten – persönliches Ressourcen-Management für Führungskräfte und die Mitarbeitenden. In: Steiger T, Lippmann E (Hg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 123–148) Heidelberg: Springer, 3°  
 Kernen H, Meier G (2012) Achtung Burn-out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2°  
 Kühnel S, Krebs D (2004) Statistik für die Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2°  
 Längle A (1994) Sinn-Glaube oder Sinn-Gespür? In: Existenzanalyse 2, 94, 15–20  
 Längle A (1997) Burnout – Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention. In: Existenzanalyse 2, 97, 11–19  
 Längle A (2007) Sinnvoll leben – Eine praktische Anleitung der Logotherapie. St. Pölten: Residenz-Verlag  
 Maslach C, Jackson S E (1981) MBI. Maslach Burnout Inventory. Manual. Palo Alto: Consulting Psychologist Press  
 Meier G (2003) Organisationsklima und Kohärenzgefühl. Eine Untersuchung in drei Organisationen. Unveröffentlichte Forschungsarbeit an der Universität Zürich  
 Meier G, Kernen H (2013) Preliminary version: Ressourcenauswertung von 4, 170 Personen  
 Udris I, Rimann M (2000) Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? Strukturelle und funktionale Aspekte und ein Validierungsversuch. In: Wydler H, Kolip P, Abel T (Hg) Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts, Weinheim: Juventa, 129-147  
 Ulich E (2001) Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5°

## Anschrift der Verfasserin und des Verfassers:

GERDA MEIER KERNEN UND Hans Kernen  
 kernen resource management AG  
 Florastrasse 44  
 CH-8008 Zürich  
 gerda.meier@kernenag.ch  
 hans.kernen@kernenag.ch

MEDIEN ZUM KONGRESS DER GLE-INT.  
WIEN 2013

## WER SAGT, WAS RICHTIG IST?

### Ethik in Psychotherapie, Beratung und Coaching

#### Live-Mitschnitte der Vorträge:

##### Plenumsreferate

- **Dorra, Helmut:** Wahrheit im Werden. Zur geschichtlichen Fundierung ethischer Existenz
- **Fischer-Danzinger, Doris:** „Strafe gefilgt - Schuld abgesehen“
- **Gruen, Arno:** Das gespaltene Bewusstsein: Empathie versus Cognition
- **Heitger-Giger, Brigitte:** Ethisch gestimmt
- **Längle, Alfred:** Das Richtige spüren? Authentizität und Gewissen
- **Pieper, Annemarie:** Grenzenlose Freiheit?
- **Ruh, Hans:** Wer sagt, was richtig ist?
- **Safranski, Rüdiger:** Das Böse als Preis der Freiheit
- **Wicki, Christine:** Wie rational ist die Ethik?

##### Symposiumsreferate

- **Ambühl-Braun, Brigitte:** Begleitung in den Freitod
- **Baumann-Hölzle, Ruth:** Gutes Sterben und Suizidbeihilfe
- **Jaeger-Gerlach, Susanne:** Jenseits von Gut und Böse
- **Luginbühl-Schwab, Erika:** Psychotherapie - zwischen schlechtem Gewissen und Gelassenheit
- **Peinhaupt, W. / von Kirchbach, G.:** Warum sexuelle Handlungen zwischen PsychotherapeutInnen und KlientInnen in der Therapie toxisch sind
- **Zirks, Ingo:** Nicht anfassen - oder doch?

auf CD und DVD bestellbar bei

**Auditorium Netzwerk**  
Tel.: 0049/7631/170743, Fax 170745  
audionetz@aol.com  
www.auditorium-netzwerk.de