

## «Ich wollte gute Arbeit leisten und durchhalten».

Tobias P.\* ist ein engagierter Mitarbeiter. Er leitete zeitweise drei Informatikprojekte parallel und liebte seine Arbeit.

Die Alarmsignale überhörte er, bis er krank wurde. Wie gelingt der Wiedereinstieg nach einem Burn-out?

### VON ISABELLE KELLER\*

Ein Burn-out ist keine Krankheit, die Menschen überfällt wie eine Grippe. Es sind viel mehr ungünstige Verhaltensmuster, die während langer Zeit Kräfte rauben, bis schliesslich gar nichts mehr geht. Der 44-jährige Softwareentwickler Tobias P. hätte nicht gedacht, dass ihm ein spannendes Angebot einmal zum Verhängnis werden könnte. «Ich erhielt die Gelegenheit, Verantwortung zu übernehmen für ein neues Projekt. Der berufliche Aufstieg machte Freude, ich investierte viel Zeit und übernahm später sogar noch zwei weitere Projekte, obwohl ich spürte, dass es anstrengend würde. Aber ich hatte dem Chef keine Absage erteilen wollen und konnte generell nicht gut Nein sagen.» Im Nachhinein erkennt er, wie sehr er sich selber vertröstet hatte mit der Vorstellung, dass es ja nur vorübergehend sei. «Ich sagte mir immer wieder, dass der Druck nachlassen würde, wenn die Projekte erst einmal abgeschlossen wären. Natürlich merkte ich, dass ich zunehmend Überzeit machte und gleichzeitig längere Erholungsphasen brauchte. Manchmal schlief ich am Freitagabend früh ein und blieb bis am Samstagmittag im Bett. Diese Veränderungen stellen sich schleichend ein, man gewöhnt sich daran. Ich wollte meine Leistung aber bringen und den Job nicht gefährden. Es ging ja auch um die wirtschaftliche Existenz meiner Familie.»

**Plötzlich wird die Haut dünn.** Menschen, die sich zu viel zumuten, sich nicht mehr abgrenzen, laufen Gefahr, dass die Batterien sich leeren und der Körper plötzlich so sehr rebelliert, dass es zum Zusammenbruch kommt. «Es war an sich eine Kleinigkeit, die das Fass zum Überlaufen brachte. Der Chef kündigte an, dass in unserem Büro eine Person mehr arbeiten würde. Ich habe nichts mehr ertragen, war dünnhäutig geworden. Fast überstürzt legte ich ihm meine Kündigung aufs Pult. Alle waren überrascht und beim klärenden Gespräch mit einem weiteren Vorgesetzten kamen schliesslich Tränen statt Worte aus mir heraus», erinnert sich Tobias P.

Der Arzt schrieb ihn zu 100% krank. Ein Mensch verlor auf grausame Weise den Boden unter den Füßen, wälzte Suizidgedanken und musste sich schliesslich in der Burn-out-Station einer Privatklinik erholen. Der Ausfall dauerte sechs Monate. Eine ungewisse Zeit auch für den Arbeitgeber, der diesen Zusammenbruch nicht erwartet hatte.

**Die IV ist beim Wiedereinstieg eine Partnerin.** Dass aber ein zu schneller Wiedereinstieg in der gleichen Position unter Umständen einer Zeitbombe gleicht, ahnte Tobias P. damals nicht. Er wollte die geliebte Stelle wiederhaben. «Mein Arzt

### DIE VERANTWORTUNG DER VORGESETZTEN

Burn-outs treffen meistens die besonders engagierten Mitarbeitenden. Menschen, die sich stark mit einem Unternehmen, einem Projekt identifizieren. Sie leisten viel, sind dem Betrieb eine Stütze. Darum lohnt es sich, wenn Vorgesetzte wachsam sind und verantwortungsvoll dafür sorgen, dass sich alle die nötige Erholungszeit gönnen.

Kommt es dennoch zur Krise, ist es ratsam, die IV-Fachstellen zu involvieren. Sie könnten beispielsweise entscheiden, den Arbeitgeber finanziell zu unterstützen, indem sie vorübergehend einen Teil des Lohnes für einen Angestellten decken. Es könnte aber auch bedeuten, eine Eingliederungsmassnahme in einer Institution anzuordnen oder ein Coaching am Arbeitsplatz einzuleiten. Wichtig ist, dass betroffene Personen möglichst früh von solchen Programmen profitieren, um die Auszeiten möglichst kurz zu halten.

### DIE STIFTUNG GEWA

Die GEWA ist eine Stiftung für berufliche Integration in Zollikofen. Das sozial betriebswirtschaftliche Unternehmen arbeitet seit 25 Jahren eng mit der IV zusammen und bietet diverse Integrationsmassnahmen an. Ihr Fazit ist ebenfalls: Jeder Mensch, der will, soll arbeiten können. Integration lohnt sich für alle Beteiligten und die Gesellschaft als Ganzes.

hatte wohl geahnt, dass ich ins Messer laufen würde. Aber er hinderte mich nicht. Und heute muss ich sagen, er hätte es auch nicht geschafft. Zu sehr wollte ich mir beweisen, dass ich es konnte.» Nach einigen Monaten war Tobias P. wieder ganz unten im Wellental, diesmal noch heftiger. Und er erkannte schmerzhaft, dass er zunächst nachhaltige neue Verhaltensmuster einüben musste, bevor er wieder in den Arbeitsprozess zurück konnte. Inzwischen hatte die Personalverantwortliche zusätzlich zur Case Managerin die IV eingeschaltet. Endlich, müsste man hier fast sagen. Denn die IV hat gute Möglichkeiten, um Menschen auf dem Weg zurück in die Arbeit zu unterstützen. Nach einer erneuten Erholungspause von sechs Monaten stieg Tobias P. schrittweise wieder ein. Die Firma machte ihm ein neues Stellenangebot mit weniger verantwortungsvollen Aufgaben und die IV finanzierte einen Job-Coach der Stiftung GEWA. «Ich hatte von anderen Menschen in der Klinik gehört, dass in ihren Fällen die IV involviert sei. Damals dachte ich, es sei ein gutes Zeichen, dass dies bei mir nicht nötig war. Ich deutete es positiv. Meinte, mein



Arbeiten, bis es buchstäblich Nacht wird: Diagnose Burn-out.

Arbeitgeber stuft mich noch als stark genug ein. Inzwischen weiss ich, dass die Angebote der IV hilfreich sein können. Man sollte nicht zu lange warten damit.»

**Der Job-Coach als Rückgrat.** Der Wiedereinstieg ist kein geradliniger Weg. Es ist vielmehr ein Unterfangen mit zahlreichen Hürden, mit Fragezeichen und Unsicherheiten. Ein Mensch, der so tief fällt, zweifelt oft, hat Angst und traut sich selber noch nicht ganz. Ein Job-Coach vor Ort kann ihm den

Rücken stärken. Mit ihm reden Betroffene nicht über Privates, sondern über die Arbeit. Über konkrete Fragen, die auftauchen. Soll ich mit den Teamkollegen offen reden? Wie deute ich gewisse Bemerkungen? Wie darf ich mich auf gute Art abgrenzen? Wie kann ich meine eigene Leistung würdigen? Tobias P. war nach einer anfänglichen Skepsis froh um die Begleitung: «Ich wollte unbedingt gewisse Teilarbeiten aus meinem alten Job abschliessen, obwohl meine Vorgesetzten fürchteten, dies sei nicht gut für mich. Mein Job-Coach unterstützte mich jedoch und es fühlte sich gut an, verstanden zu werden. Generell war ich dankbar, dass ich in dieser entscheidenden Phase eine zusätzliche Ansprechpartnerin hatte.»

Inzwischen arbeitet Tobias P. wieder zu 100% und ohne Job-Coach. Er hat sich kennengelernt, neue Verhaltensmuster ausprobiert und gelernt, wie er sich schützen kann. «Veränderungen sind möglich», sagt er. «Es ist anstrengende Arbeit, aber schrittweise komme ich vorwärts. Das Burn-out hat teilweise einen unglaublichen Leidensdruck erzeugt und war enorm schmerzhaft. Aber ich habe viel gelernt über mich selber und es tut gut, dass ich wieder arbeiten kann.»

*\* Name von der Red. geändert*

\* Isabelle Keller ist Mitarbeiterin der Stiftung GEWA in Zollikofen.  
[www.gewa.ch](http://www.gewa.ch)

## UNTERNEHMENS-FACHBERICHT

# BGM und demografischer Wandel

Um die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender fördern zu können, ist eine Erkenntnis zentral: Wir werden im Laufe unseres Lebens und unserer beruflichen Karriere immer unterschiedlicher. Die einen blicken auf eine gelungene Karriere zurück und arbeiten mit Freude weiter. Andere sind erschöpft und wieder andere sind mit 55 Jahren bereits mit der Pflegebedürftigkeit ihrer Eltern konfrontiert.

Für leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende bis und über die Pensionierung hinaus gibt es keine Patentlösung. Älterwerden ist ein generationenspezifisches Phänomen. Wenn diejenigen, die heute 20 sind, 55 werden, bringen sie einen anderen Rucksack an Lebenserfahrung mit. Dies gilt vor allem auch für die Gesundheit. Gesundheitliche Probleme wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, aber auch Erschöpfung hängen nicht selten mit gesundheitlichen und sozialen Belastungen in der ersten Lebenshälfte zu-

sammen. Wer langfristig denkt, setzt sich bereits jetzt für die Gesundheit seiner Mitarbeitenden ein. Wer sich immer ausreichend bewegt und gesund ernährt hat, behält dieses Verhalten mit grosser Wahrscheinlichkeit bei.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein wichtiges Puzzleteil, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern. Die Voraussetzung für das Gelingen aller Vorhaben rund um den Bereich BGM und das dazugehörige Generationenmanagement ist eine wertschätzende Unternehmenskultur. Dazu gehört auch, dass Mitarbeitende, die altersbedingt das Unternehmen verlassen, begleitet und gewürdigt werden.

**vivit gesundheits ag in Luzern. Die vivit ist eine Tochter der CSS Versicherung und führender Partner für umfassende Programme im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.**

## MITARBEITENDE 55+ – ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE INFORMATIONEN

Der Schweizerische Drogistenverband (SDV) mit rund 550 Mitgliedsdrogerien bietet mit der Aktion «besser gesund» insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, präventiv etwas für die Gesundheit ihrer Angestellten zu tun. Mit monatlichen Gesund-

heitstipps werden die Mitarbeitenden durchs ganze Jahr begleitet und motiviert, ihre Gesundheit selbst in die Hand zu nehmen. Der Gesundheitstipp kann dem Lohncouvert beigelegt oder in elektronischer Form per E-Mail verschickt oder im Intranet veröffentlicht werden.