

Natascha Wendt
Michael Ensle

Stress und Burn-out-Prävention

Handbuch für Führungskräfte, Betriebsräte
und Arbeitsmediziner

OGBVERLAG

Die Sachverhalte in diesem Buch wurden von den Autoren und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Bitte beachten Sie unser Aktualisierungsservice im Internet:
www.oegbverlag.at

Umschlaggestaltung: Kurt Schmidt

Medieninhaber: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH, Wien

© 2008 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH, Wien

Hersteller: Verlag des ÖGB GesmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

ISBN 978-3-7035-1327-5

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Einleitung	13
Begriffsdefinitionen	17
Stress als Überlebenskriterium	17
Stress in der Technik	17
Stress beim Menschen	17
Eustress	18
Distress	18
Chronischer Stress	19
Dauerstress	19
Kumulativer Stress	20
Arbeitsbedingter Stress – Definition der EU Kommission ...	20
Burn-out-Syndrom	21
Psychosoziale Krisen	22
Risikogruppen	22
Arbeitsbedingte Erkrankungen	22
Krankheit	23
Arbeitsfähigkeit – „das Haus der Arbeitsfähigkeit“	23
Betriebliche Gesundheitsförderung	24
Betriebliches Gesundheitsmanagement	24
Personalentwicklung	25
Mobbing	25
Work-Life Balance	25
Präsentismus	25
Organisationsentwicklung	27
Coaching	27
Psychotherapie	27
Psychiater	28
Psychologe	28
Lebensberatung	28
Supervision	29
Ursachen innerhalb von Unternehmen und Organisationen für eine Anhäufung von Stress- und Burn-out-Symptomen	30
Durch Führungskräfte bedingte Ursachen	30
Durch Mitarbeiter/innen bedingte Ursachen	30
Durch schlechte Kommunikation bedingte Ursachen	31

Zusätzlich führen soziale Stressoren des Einzelnen zu einer Verstärkung durch	31
Stress-Selbstanalyse-Test	33
<i>Mag. Ingeborg Saval, Psychotherapeutin</i>	
Burn-out-Symptomatik	37
Erste Fallgeschichte	37
Zweite Fallgeschichte	38
Typischer Verlauf eines Burn-out-Prozesses	39
Warnsymptome für Burn-out	41
Warnsymptome der Anfangsphase	41
Reduziertes Engagement	42
Emotionelle Reaktionen, Schuldzuweisungen	42
Abbau	43
Verflachung	43
Psychosomatische Reaktionen	44
Verzweiflung	44
Wirtschaftliche Faktoren als Grund für betriebliche Gesundheitsvorsorge	45
Warum betriebliche Gesundheitsförderung?	45
<i>Dr. Herbert Friesenbichler, AUVA</i>	
Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz – Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren	47
Verantwortung für Prävention – das ASchG	47
Die AUVA als Säule bei der Umsetzung	47
Arbeitsbedingte Erkrankungen – Die Dimensionen	48
Gesamtkosten durch arbeitsbedingte Erkrankungen	48
Die österreichische Situation	49
Krankenstandstage 2005 nach Ursachen	49
Betriebliche Kosten Arbeitsbedingter Erkrankungen	50
Einspareffekte im Bereich der Krankenstandskosten für Betriebe	50
Potenzieller maximaler Einspareffekt in Millionen Euro	50
<i>Mag. Renate Czeskleba, ÖGB</i>	
Das Präventionsgesetz	53
Betriebliche Gesundheitsförderung – Prävention spart Geld	53
Betriebliche Gesundheitsförderung nach der „Luxemburger Deklaration“	54

Mag. Michael Ensle, MANACoaching

Mitarbeiter als größtes Potenzial	57
Warum sollten Unternehmen darauf achten?	58
Was kann der Einzelne tun?	58
Welche Vorteile ziehen Unternehmen?	58
Angst als Stressfaktor	60
Warum funktioniert das System (noch)?	60
Was kann ich nun als Einzelner tun?	61
Warum ist das so?	62
Ich habe immer die Wahl	62
Burn-out-Prävention:	
Was können Führungskräfte und Betriebsräte tun?	63
Fürsorgepflicht für Burn-out-gefährdete Beschäftigte ...	64
Arbeitsorganisation verbessern, Überstunden abbauen ...	65
Beschäftigte qualifizieren und weiterbilden	65
Hierarchische Strukturen abbauen	65
Teamprozesse unterstützen und begleiten	66
Gespräche anbieten, Kommunikation verbessern	66
Entlastung schaffen	66
Umstrukturierungen transparent machen	67
Fairness, Respekt, Gerechtigkeit	67
Wertschätzung und Anerkennung	67

MMag. Dr. Helmut Graf, logo consult

Sinnkrise in der Führungsetage?	69
Was können Führungskräfte nun dazu beitragen, dass Mitarbeiter motiviert sind und ihre Arbeit sinnvoll erleben?	70
Motivation als Basis	70

Mag. Alfred Lackner, Lackner&Kabas

Warum die Auswahl der richtigen Führungskräfte Burn-out verhindert	73
Berufliche Anforderungen, dargestellt mit dem Wiener Kompetenzmodell	73
Soziale Kompetenz	74
ICH und WIR – Wirkkräfte der Beziehungsgestaltung ...	74
DENKEN und TUN –	
Wirkkräfte der Aufgabenbearbeitung	75
BEWAHREN und VERÄNDERN –	
Wirkkräfte der Veränderung	75

INNEN ud AUSSEN –	
Wirkkräfte des persönlichen Einflusses	75
„ICH BIN OK“ und „ICH BIN NICHT OK“ –	
Wirkkräfte der Differenzierung des Selbstbildes	77
KONSTITUTION und REGENERATION –	
Energetische Grundlage des persönlichen WIRENS	78
SACHE und MENSCHEN –	
Wirkkräfte des persönlichen Interesses und der Motivation	78
Wie erkennen wir Menschen als Burn-out-anfällig?	80
Warum die Auswahl der „richtigen“ Führungskräfte Burn-out verhindert	84
Wie sollen solche Führungskräfte in einer differenzierten Art auf Mitarbeiter/innen eingehen?	86

Mag. Ingeborg Saval, Psychotherapeutin

Was kann der Einzelne zur Prävention beitragen?	89
Verleugnen ist Tabu	89
Lebensumstände verändern	89
Überengagement vermeiden	89
Schluss mit Überfürsorglichkeit	89
Der Mut zum „Nein“	89
Persönliches Tempo	90
Umgang mit Sorgen und Ängsten	90
Zeitdruck und Arbeitsintensität, Feedback einfordern	90
Arbeitsabläufe verbessern	90
Konkrete Überlegungen zur Vermeidung einer Erschöpfung	90
Gesunde Lebensführung	91
Stressbewältigung	92
Finden Sie Ihren starken Kern	93
Konzentrieren Sie sich auf Positives	93
Achten Sie auf Ihre geistige und seelische Ernährung	94
Stellen Sie sich eine innere Landkarte vor	94
Erholung und Freizeit	94
Wenn du es eilig hast, dann gehe langsam	94
Die Balance finden	95
Die Kraft von Ritualen und positiven Gewohnheiten	95
Setzen Sie Prioritäten	95
Werfen Sie Ballast ab	96
Was wirklich zählt	96
Gönnen Sie sich Ruhe	97
Ordnung schaffen	97

Schalten Sie Fernsehen und PC manchmal ab	97
Was tun wenn die Krise da ist?	98
Stressverminderungs- und Entspannungstechniken	99
Autogenes Training	99
Progressive Muskelrelaxation (PMR)	100
Biofeedback	101
Feldenkrais	102
Die Fünf Tibeter	102
Meditation	102
Qi Gong	102
Taiji	103
Yoga	103
Klangschalen Massage	103
Biofeedback	103
Instrumente zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb	104
Maßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter	104
Betriebliche Maßnahmen	105
Maßnahmen für die Führungskräfte	106
Organisationsentwicklung	107
Argumente für Betriebsräte/innen zur Durchsetzung von langfristigen gesundheitsfördernden Maßnahmen	108
Reduktion der Krankenstände – Kosten Nutzen Aspekt ..	108
Verbesserte Unternehmenskultur	108
Gesundheit als wichtiger Faktor für Motivation, Leistungsfähigkeit und Erfolg	108
Zufriedene, loyale und engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	108
Verbesserung des Arbeitsumfeldes	109
Geringere Fluktuation	109
Sensibilisierung an konkreten Beispielen aus dem eigenen Unternehmen	109
Erfolgversprechende Rahmenbedingungen – Finanzielle Unterstützung	109
Eine unbürokratische Anlaufstelle	110
Adressaten/innengerechte Informationen	110
Betriebsübergreifende Ansätze	110
Optimierung des Arbeitsklimas	110
Imagepflege	110
Erhaltene bzw. verbesserte Konkurrenzfähigkeit	111
Aufdecken und Beheben konkreter Probleme	111
Höheres Gesundheitsbewusstsein und Motivation	111
Externe Unterstützung ist hilfreich	111

Praxisbeispiele für eine Umsetzung der Stressprävention in Betrieben Österreichs	111
Betriebliche Gesundheitsförderung am Beispiel der Firma Pfizer	111
Gesundheitsvorsorge am Beispiel des Unternehmens der LENZING AG	112
Die Österreichische Papierindustrie und VOEST Alpine AG und der Einsatz des Human Work Index	115
Gesundheitsvorsorge am Beispiel der Erste Bank	116
Gesundheitsvorsorge am Beispiel von Sappi Gratkorn ...	117
Gesundheitsvorsorge am Beispiel der Volkshilfe Wien ...	117
Gesundheitsvorsorge am Beispiel von IBM Schweiz	118
Gesundheitsvorsorge am Beispiel der Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus und Papier	119
Gesundheitsvorsorge am Beispiel der Bauwirtschaft „Arbeitsgemeinschaft Netzwerk Gesundheit und Qualifikation“ – Deutschland	119
Gesundheitsvorsorge am Beispiel eines Netzwerkes in Schweden/Skane	120
 <i>Mag. Renate Czeskleba/Mag. Karin Zimmermann, ÖGB</i>	
Maßnahmen von Seiten der Gewerkschaften	121
Der ÖGB als Ansprechpartner bei Stress und Burn-out	121
Arbeitspsychologen/innen im Arbeitnehmer/innen- schutz verankern	121
Der Impulstest zum Erkennen der Stressfaktoren im Betrieb	122
Der Impulstest als Startschuss für betriebliche Gesundheitsförderung	123
Studie und Maßnahmen des ÖGB	123
Beratung für Burn-out-Projekte im Betrieb	124
Maßnahmen von der Fachgewerkschaft GPA-DJP	124
 Schlusswort	127
 Danksagung	131
 Kontaktadressen in Österreich	135
 Literaturliste und Internetlinks	143
 Über die Autorin	149

Mag. Alfred Lackner, Lackner&Kabas, logo consult

Warum die Auswahl der richtigen Führungskräfte Burn-out verhindert

Berufliche Anforderungen, dargestellt mit dem Wiener Kompetenzmodell[©]

Das Wiener Kompetenzmodell³⁴ ist auf „phänomenologischem Weg“ entstanden. Grundsätzlich stellt sich in der Personal- und Managementdiagnostik immer die Frage, welche Anforderungen Mitarbeiter/innen, Spezialisten/innen bzw. Führungskräfte erfüllen sollen.

Diesbezüglich sind in Organisationen zwei Zugänge zu beobachten.

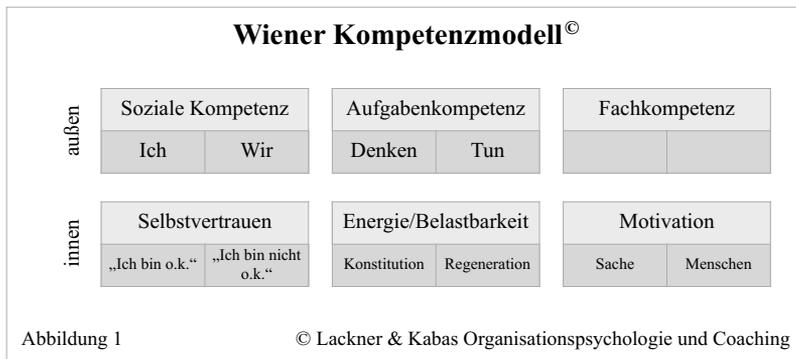
Beim ersten werden projektintern von verschiedenen Personen (meist Führungskräften) Anforderungsprofile erstellt. Das Ergebnis des Gruppenprozesses ist der „kleinste gemeinsamen Nenner“ aller Teilnehmer/innen. Dieser ist naturgemäß etwas unklar formuliert und folglich „unsauber“ d. h. die Dimensionen sind nicht eindeutig voneinander abgegrenzt, es gibt Überschneidungen, Vermischungen. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass die Ergebnisse eine hohe Wertschätzung in der Organisation, sprich Verbindlichkeit genießen.

Beim zweiten Zugang werden von einer/mehreren Person/en (meist aus der HR Abteilung) die Anforderungsprofile formuliert und – im Idealfall – intern abgestimmt. Dabei hängt die Qualität der Anforderungsprofile von der Kompetenz des Erstellers/der Erstellerin ab. Der Nachteil dabei liegt in der geringeren Verbindlichkeit der Anforderungsprofile in der Organisation.

Das Wiener Kompetenzmodell bildet die Anforderungen, die an Mitarbeiter/innen und Führungskräften in Organisationen gestellt werden, in einem psychologisch fundierten Stufenmodell ab. Gleichzeitig ist das Wiener Kompetenzmodell ein Metamodell. Das heißt, alle möglichen Anforderungen an Mitarbeiter/innen und Führungs-

³⁴ Kabas, 2005

Kräfte können den Metafaktoren zugeordnet werden. Eine weitere Besonderheit stellt das Balancemodell dar. Jedes Kompetenzfeld lässt sich durch das Zusammenwirken (die Balance bzw. Disbalance) von zwei „Kräften“ beschreiben.



Soziale Kompetenz

Die Fähigkeit einer Person, in unterschiedlichen sozialen Kontexten funktionsfähige Arbeitsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, nennt man soziale Kompetenz. Auf einer allgemeinen Ebene ist diese Kompetenz beschreibbar als Wirkung und Balance zweier Kräfte: ICH und WIR.

ICH und WIR – Wirkkräfte der Beziehungsgestaltung

ICH-Kraft meint die Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse und die eigene Position zu artikulieren und in das soziale berufliche Umfeld einzubringen. Konkrete Anforderungsdimensionen heißen beispielsweise Durchsetzungsfähigkeit oder Initiative.

WIR-Kraft meint die Fähigkeit, die Bedürfnisse des sozialen beruflichen Umfelds (andere Menschen) wahrzunehmen und darauf einzugehen. Kontaktfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit sind dazugehörige Anforderungsdimensionen. Die Verteilung dieser Wirkkräfte bestimmt den Ort des besten Einsatzes.

Menschen mit hoher WIR-Qualität haben beispielsweise eine sehr gute Voraussetzung für den Dienstleistungsbereich. Menschen mit ho-

her ICH-Qualität sind beispielsweise gute Sanierungsmanager. Sind die beiden Wirkkräfte in Balance, ist dies eine gute Grundlage für eine Führungsaufgabe.

DENKEN und TUN – Wirkkräfte der Aufgabenbearbeitung

Die Bearbeitung von Aufgaben setzt sich aus einer konzeptionellen Komponente – DENKEN – und einer umsetzungsorientierten Komponente – TUN – zusammen. Für DENKEN ist die kognitive Informationsverarbeitungskapazität eine wesentliche Grundlage. Hier geht es um Analyse, Systematik und Planung. Je komplexer die Aufgaben, desto wichtiger wird DENKEN.

Einfach strukturierte Aufgaben sind durch TUN (Strategie: Versuch und Irrtum) effizienter bearbeitbar. Eine komplexe Anforderung bzw. eine strategische Aufgabe passt sehr gut zu einer Person, bei der das DENKEN im Vordergrund steht.

Ist die TUN-Seite stärker ausgeprägt, werden operative und Abwicklungstätigkeiten positiv unterstützt. Die Balance der Kräfte ermöglicht eine situative Anpassung der persönlichen Vorgehensweise an die Strukturiertheit der Aufgabe.

BEWAHREN und VERÄNDERN – Wirkkräfte der Veränderung

BEWAHREN beschreibt das Beibehalten und Wertschätzen von Bewährtem. VERÄNDERN bezeichnet das Infragestellen von Gewohntem, die Auseinandersetzung mit neuen Wegen, die Prüfung von Chancen für die Zukunft, die Anpassungsleistung an neue Umgebungsbedingungen.

Die Balance von BEWAHREN und VERÄNDERN sichert die kontinuierliche Entwicklung von Organisationen. Umgekehrt brauchen Menschen die VERÄNDERN oft neue Herausforderungen und Abwechslung.

INNEN und AUSSEN – Wirkkräfte des persönlichen Einflusses

Die bisher beschriebenen Kompetenzfelder sind dem AUSSEN einer Person zuordenbar. Man kann das AUSSEN auch als die „Funktio-

nalität“ einer Person bezeichnen. In der beruflichen Entwicklung steht das AUSSEN am Beginn im Mittelpunkt, z. B. Berufsausbildung, Entwicklung von Fachkompetenz. Diese Kompetenzentwicklung wird weitgehend durch die Gefordertheit der Situationen, denen man im beruflichen Kontext ausgesetzt ist, bestimmt.

Das AUSSEN ist direkt beobachtbar und stellt den Teil dar, wofür man von der Organisation „entlohnt“ wird. Als Ausgleich dafür, wie man Beziehungen pflegt (soziale Kompetenz), wie man Aufgaben bearbeitet (Aufgabenkompetenz) und was man fachlich einbringt (Fachkompetenz) bekommt man vom Arbeitgeber Geld.

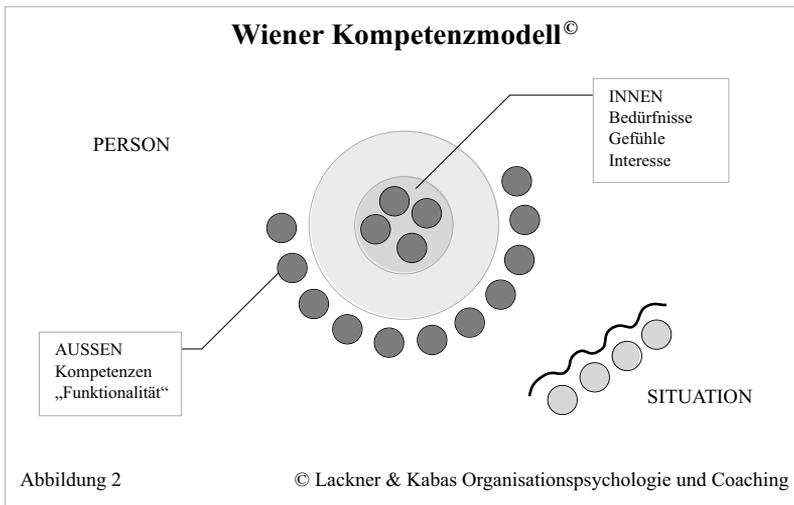
Die Basis für das AUSSEN liefert das INNEN – die persönliche Substanz einer Person. In der Analogie ist das INNEN das Fundament, das AUSSEN die Höhe des Gebäudes. Je stärker das Fundament, desto höher kann das Gebäude werden.

INNEN bezeichnet die Differenzierung und Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit. Diese Auseinandersetzung hat mit den eigenen Wünschen, Bedürfnissen, Gefühlen und Zielen zu tun. Die Auseinandersetzung mit INNEN folgt in der Regel erst im zweiten Schritt der beruflichen Entwicklung.

Gerade für Führungskräfte ist hier eine besondere Herausforderung gegeben. Häufig sind Fachkompetenz, Einsatzfreude und eine bestimmte „Anpassungsleistung“ der Grundstein für die erste Führungsaufgabe. Die Führungsaufgabe verändert die beruflichen Anforderungen grundsätzlich.

Die Funktionalität, das AUSSEN ist zuwenig, um einen guten Job als Führungskraft zu machen. Die Beziehung zu Mitarbeitern ist „verbindlicher“ als Kundenbeziehungen.

Mitarbeiter/innen fordern stärker die Persönlichkeit des Vorgesetzten. Hier wird die Arbeit am INNEN eine Voraussetzung für den Erfolg als Führungskraft. Die Differenzierung des eigenen Selbstbildes und dadurch der Ausbau der eigenen Substanz ist eine Grundlage, um seine Mitarbeiter „differenziert“ führen zu können.



„ICH BIN OK“ und „ICH BIN NICHT OK“ – Wirkkräfte der Differenzierung des Selbstbildes

Selbstvertrauen ist die zentrale Basisqualität und beschreibbar als die Summe der Erfahrungen eines Menschen im Sinne „ICH bin o.k.“ bzw. „ICH bin nicht o.k.“. Dieser Basisfaktor ist in der Regel nicht direkt beobachtbar, wirkt sozusagen im „INNEN“ eines Menschen.

Man kann sich das in etwa so vorstellen: Jeder Mensch hat in sich zwei Körbe. Einer trägt die Überschrift „ICH bin o.k.“, der andere „ICH bin nicht o.k.“. Wir alle sind im Beruf oder im Alltag mit unterschiedlichen Anforderungssituationen konfrontiert. Die dabei erlebten Erfahrungen werden auf die beiden Körbe verteilt. Das Gewicht der beiden Körbe gibt Aufschluss über den Selbstwert.

Bei einem „gesunden“ Selbstwert sind beide Seiten annähernd in Balance, die „ICH bin o.k.“ Seite wiegt etwas mehr. Es braucht aber auch die „ICH bin nicht o.k.“ Seite. Diese repräsentiert die Anforderungen, für die man noch nicht ausreichend viele Kompetenzen entwickelt hat.

Beide zusammen bilden die notwendige Voraussetzung für ein realistisches und differenziertes Selbstbild. Ein stabiles, positives Selbstvertrauen ist deshalb nicht ein Übermaß der „ICH bin o.k.“ Seite, sondern ein differenziertes und realistisches Bild der eigenen Person.

Eine wesentliche Bedingung zur Entwicklung von positivem Selbstvertrauen ist die bewusste Verarbeitung der persönlichen Erfahrungen durch Reflexionsprozesse. Diese können freiwillig initiiert oder durch Krisen und „Schmerzen“ ausgelöst werden.

KONSTITUTION und REGENERATION – Energetische Grundlage des persönlichen WIRENS

Jeder Mensch hat eine bestimmte Menge an Energie zur Verfügung. Diese Menge an Energie bestimmt die Aktivitäten, die einem Menschen möglich sind. Sie ist einerseits abhängig von der grundlegenden Konstitution und andererseits von seiner Fähigkeit, Energie zu erneuern – d. h. sich zu regenerieren.

Die Regenerationsfähigkeit kann durch Training ausgebaut werden. Langfristige, hohe berufliche Leistungsfähigkeit verlangt spätestens ab dem 30. Lebensjahr einen aktiven Ausgleich. Sport ist dafür sehr gut geeignet, da er auf der körperlichen Ebene „unmittelbar“ wirkt und dadurch die Möglichkeit des „Abschaltens“ positiv unterstützt.

„Abschalten können“ ist die wichtigste Voraussetzung, damit Regeneration funktioniert.

SACHE und MENSCHEN – Wirkkräfte des persönlichen Interesses und der Motivation

Motivation beschreibt ganz allgemein, wofür jemand seine Energie ausgibt. Im beruflichen Kontext kann dies in zwei Richtungen passieren. Die berufliche Tätigkeit ist entweder mit der Arbeit an einer SACHE oder der Arbeit mit MENSCHEN verbunden. Auf der einen Seite ist das mit einem bestimmten inhaltlichen Schwerpunkt verbunden, auf der anderen Seite hat es mit „Beziehungsarbeit“ zu tun.

Grundsätzlich erscheint es für eine Person und ihre berufliche Zufriedenheit hilfreich, wenn die Energie, die für den Beruf investiert wird, auch mit dem persönlichen Interesse verbunden ist. Das Interesse ist immer INNEN zu finden. Wenn nicht das Interesse die Ursache für die berufliche Ausrichtung liefert, sind es pragmatische,

familiäre oder andere Gründe. Hier besteht jedoch die große Gefahr, dass der Beruf weniger befriedigend erlebt wird bzw. beruflicher Erfolg schwerer zu erreichen ist. Das Einlassen auf den Beruf kann als folgender Prozess beschrieben werden:

Orientierung am Interesse

Ein Mensch entdeckt eine Sache oder ein Thema, das ihn zur Auseinandersetzung reizt. Am Anfang gibt es somit keine konkrete Erfahrung. Ist der Anreiz/das Interesse groß genug – und die Möglichkeit auch vorhanden –, kann eine erste Annäherung mit der Sache oder dem Thema stattfinden. Die dabei gemachte persönliche (erlebnisorientierte) Erfahrung kann zwei Impulse auslösen: „Weitermachen“ bzw. „Aufhören“. Für berufliche Erfahrung bedeutet das: Je mehr ich mich auf eine Sache/ein Thema einlasse, desto mehr wird es „meines“. Wird eine bestimmte Tätigkeit/Beruf eine bestimmte Zeit (ca. drei Jahre) mit hoher Intensität und Beteiligung gelebt entsteht:

Berufliche Identität

Die Tätigkeit bzw. der Beruf ist auf einer „inneren“ Ebene mit dem Menschen verbunden. Es ist sozusagen eine „verbindliche“ Beziehung zwischen dem Menschen und der Tätigkeit/dem Beruf entstanden. Diese Beziehung ist ein wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses des Menschen und bestimmt, wie viel Zeit und Energie in welche Aufgabenbereiche investiert wird.

Je stärker diese Verbindung ist, desto mehr Kraft und Wirkung verströmt der Mensch in seinem Beruf. Geht die Entwicklung noch weiter, entwickelt der Mensch in seinem Beruf eine „Eigenständigkeit“. Er macht etwas, was zuvor noch niemand in der Form gemacht hat – er liefert einen neuen kreativen Beitrag für sein Berufsfeld und steht damit an der Schwelle zur

Persönlichen Mission

Lebt ein Mensch den Beruf im Sinne einer persönlichen Mission, dann gibt er der Welt etwas Neues, das in der Form nur er so geben kann. Er wirkt im Beruf „unverwechselbar“. Sein Wirken erscheint „müheelos“. Der Mensch ist als Ganzer in den Beruf eingetaucht und ist bei seine „Berufung“ angekommen.

Für viele Führungskräfte ist der „Wechsel“ der beruflichen Identität eine große Herausforderung. Es gibt eine große Anzahl derer, die zwar offiziell Führungskraft sind, diese Position aber mit der beruflichen Identität eines Spezialisten leben. Sie verbringen dann viel Zeit mit der SACHE und wenig mit und für ihre Mitarbeiter/innen.

Der klassische Einstieg in eine Führungsfunktion erfolgt über Fachkompetenz. Menschen interessieren sich für bestimmte „SACHEN“, setzen sich damit auseinander, vertiefen ihr Wissen und entwickeln Kompetenzen im Umgang mit dieser SACHE – sprich Fachkompetenz.

Mitarbeiter/innen werden aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz häufig zu Gruppen- und Teamleiter/innen ernannt. Dies macht auch Sinn, ist es ja weiterhin ihre Aufgabe, operativ als Spezialisten zu arbeiten. Darüber hinaus stellen sie die Qualität des operativen „Outputs“ ihrer Mitarbeiter sicher.

Um eine Führungsaufgabe jedoch in ihrer Ganzheit erfüllen zu können, ist ein Mindestmaß an Interesse für MENSCHEN notwendig. Dieses unterstützt die Ausbildung von sozialer Kompetenz. Führungsautorität auf der untersten Führungsebene wird stark von der fachlichen Kompetenz gespeist und kann nicht durch soziale, persönliche oder aufgabenbezogene Kompetenz kompensiert werden. Je stärker die reine Führungsaufgabe in den Mittelpunkt rückt, desto wichtiger wird soziale Kompetenz und die oben beschriebene „persönliche Substanz“.

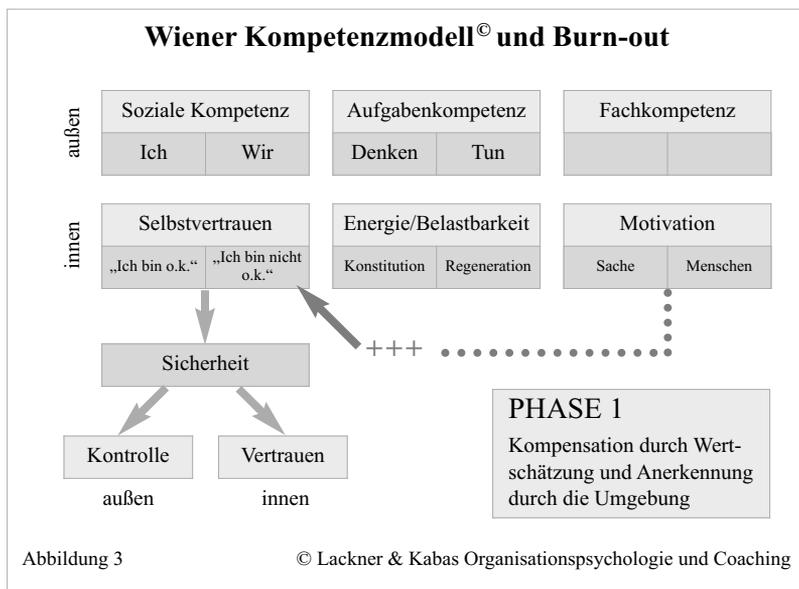
Wie erkennen wir Menschen als Burn-out-anfällig?

Phase 1 – Kompensation

Zu dieser Frage lohnt es sich, das Thema Selbstvertrauen nochmals genauer zu beleuchten. Selbstvertrauen ist stark mit dem Bedürfnis nach Sicherheit verbunden. Um sich im Leben sicher zu fühlen, geben Menschen – meist unbewusst – sehr viel Energie aus. Gradmesser ist dabei ihre innere unsichtbare Messlatte. Diese liegt auf 100 %. Sinkt der aktuelle Wert der subjektiv erlebten Sicherheit auf unter 100 %, wird die Aktivität erhöht.

Personen, die anfällig für Burn-out sind, haben ein leicht aus der Balance geratenes Selbstvertrauen und versuchen dieses durch den

Einsatz von Kompensationsstrategien auszugleichen. Im Erscheinungsbild kann man wieder zwei Gruppen unterscheiden. Die Menschen, bei denen die WIR Seite im Vordergrund steht entwickeln das so genannte Helfersyndrom. Sie holen sich die Wertschätzung und Anerkennung, indem sie andere unterstützen. Die ICH orientierten übernehmen gerne Verantwortung und sind stark karriereorientiert. Sie „peitschen“ sich sozusagen selbst aus und holen sich Wertschätzung und Anerkennung für ihre Leistungen.



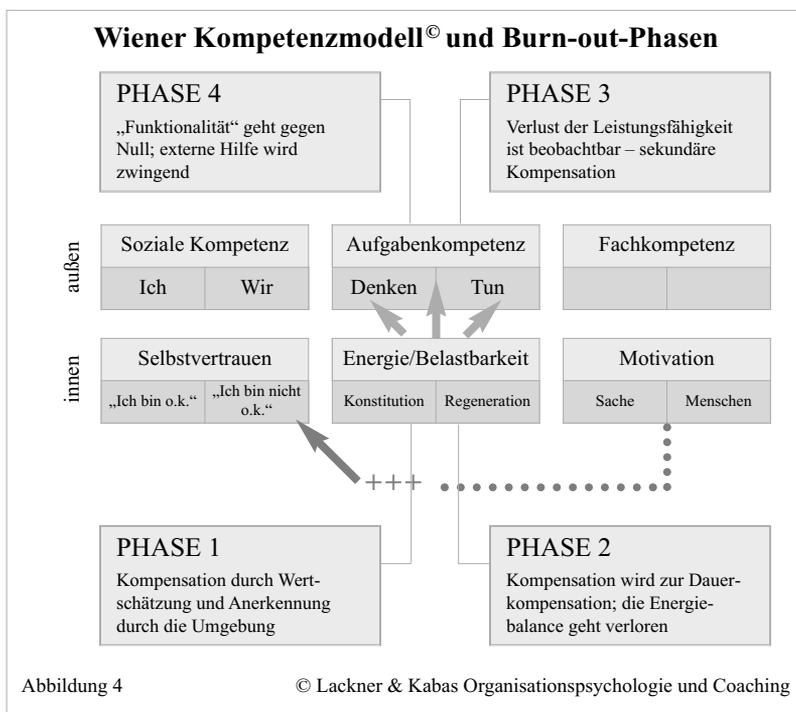
Phase 2 – Dauerkompensation

Zu Beginn eines neuen Jobs werden besondere Verdienste durch Anerkennung und Wertschätzung seitens der Umgebung honoriert. Nach einer gewissen Zeit werden besondere Leistungen „normal“. Wird die selbst etablierte, persönliche Messlatte unterschritten, kann das seitens der Umwelt sogar zu einer Enttäuschung/einem Minus führen, d. h. die Burn-out-Kandidaten/innen bauen sich selbst eine Falle, aus der sie immer schwerer rauskommen.

Der zentrale Kompetenzbereich bei Burn-out ist das Feld Belastbarkeit/Energie. Dass die oben beschriebenen Kompensationsstrategien an die Substanz gehen, erkennen Betroffene frühestens in

Phase 2. Urlaube und Wochenende dienen dazu, sich wieder zu erholen. Sitzt man in der Falle, dann geht es langsam und kontinuierlich bergab. Fatal an diesem Prozess ist der Umstand, dass die Veränderung von etablierten persönlichen Mustern Energie braucht. Jetzt kann es passieren, dass Betroffene ihre Muster in Phase 2 erkennen. Sie können sie beschreiben und verstehen auch die Zusammenhänge. Die vorhandene persönliche Energie reicht jedoch nicht aus, um das Leben grundlegend zu verändern.

In Phase 2 wird zunehmend Leidensdruck aufgebaut und energetische Substanz abgebaut. Abschalten-Können und Regenerieren funktionieren nur noch schlecht. Auf Grund der persönlichen Gefordertheit beginnen auch andere Lebensbereiche unter dem schleichenden Burn-out zu leiden. Da die persönliche Kraft immer mehr schwindet, werden Freunde und Bekannte vernachlässigt, ebenso der Bereich Hobby und Freizeit. In Phase 2 wirkt die Person in der beruflichen Umwelt noch „unauffällig“. Dies ändert sich im Übergang zu Phase 3.



Phase 3 – Einbußen der Leistungsfähigkeit werden beobachtbar

Der Bereich Belastbarkeit/Energie ist mittlerweile soweit geschwächt, dass die Funktionalität beeinträchtigt wird. Dieser Zustand ähnelt einem Grippeerlebnis. Über die Krankheitssymptome versucht der Körper sich wieder in Balance zu bringen. Während der Grippe verwendet der Körper einen Großteil der vorhandenen Energie, um die Krankheitserreger zu bekämpfen. Die Energie wird für den körperlichen Heilungsprozess verwendet. Man spürt das, indem man sich sehr müde und schlapp fühlt. Hat der Körper das Ungleichgewicht beseitigt, kommt die Energie langsam wieder zurück.

Burn-out in Phase 3 ist vom Erleben her energetisch einer Grippeerkrankung ähnlich. Der Unterschied liegt in der zeitlichen Dauer. Eine Grippe endet nach maximal zwei Wochen. Im Unterschied dazu hat Burn-out keine Krankheitserreger als Ursache, sondern die eigenen Persönlichkeitsprogramme. Diese ändern sich selten von allein. Zumindest nicht plötzlich.

Der Vorteil einer fortgeschrittenen Erkrankung liegt darin, dass der Leidensdruck mittlerweile so hoch ist, dass sich die Betroffenen externe Unterstützung holen. Durch eine professionelle Begleitung werden ein langsamer Ausstieg und eine Bearbeitung der Ursachen möglich. Dies ist aber nicht zwingend. Liegt ja eine der Ursachen in den ausgeblendeteten (weil belastbaren) Selbstzweifeln und Versagensängsten. Deshalb wird dann oft um die Aufrechterhaltung der Fassade gekämpft. Körperliche Probleme sind sozial akzeptabler und werden in den Vordergrund gerückt, psychische Ursachen und Wurzeln der Erkrankung gelegnet.

Da die eigene Energie nicht mehr ausreicht, um die Fassade aufrechtzuerhalten, greifen einige zu „Doping“. Hier bekommen Alkohol und Psychopharmaka eine Bedeutung. Sie dienen zur Stabilisierung, zur Entspannung und manchmal auch zur Bekämpfung und Unterdrückung der inneren Konflikte. Man kann die Zuhilfenahme von Substanzen auch als sekundäre Kompensationsstrategie bezeichnen.

Der Ausstieg aus Phase 3 braucht professionelle Begleitung. Hausärzte sind häufig erste Ansprechpersonen. Die Akzeptanz von psychologischer Begleitung ist im Steigen begriffen. Gelingt der Ausstieg nicht, kann Phase 4 erreicht werden.

Phase 4 – Körperlicher Zusammenbruch

Der Körper, unser biologisches System, zieht die „Notbremse“ und schaltet alle Systeme ab, die nicht überlebensnotwendig sind. Die Funktionalität geht gegen Null. Burn-out im Endstadium ist eine ernste Krankheit. Die persönliche Substanz ist abgebaut, eine professionelle Betreuung unausweichlich. Jetzt ist in erster Linie eine körperliche Rehabilitation notwendig. Durch geregeltes Essen, Trinken, Schlafen und Bewegung wird dem biologischen System wieder seiner „Eigenschwingung“ zugestanden. Aus unserer Erfahrung ist Burn-out in Phase 4 zwar sehr spektakulär, aber eher selten. Es stellt die Spitze des Eisberges dar. Viele Betroffene leiden viele Jahre auf Phase 2 und Phase 3 oder Burn-out wird erst gar nicht erkannt. Erreicht jemand das Endstadium, dann ist der voll leistungsfähige Ausgangszustand nicht mehr herstellbar.

Warum die Auswahl der „richtigen“ Führungskräfte Burn-out verhindert

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Dieser Umstand ist ein globales Phänomen und wird die Kulturgeschichte Mitteleuropas noch eine zeitlang begleiten. Der Druck auf Organisationen, einen hohen Output bei immer stärker eingeschränktem Ressourceneinsatz zu liefern, ist hoch.

Hier lohnt es sich, die Aufgabe von Führungskräften für das Funktionieren der Hierarchie zu beleuchten. Führungskräfte beeinflussen sehr stark die Unternehmenskultur und haben dadurch großen Einfluss darauf, ob und in welchem Ausmaß Burn-out überhaupt möglich wird.

Jede Führungskraft hat eine/n Vorgesetzte/n und Mitarbeiter/innen. Die Ziele, Vorgaben und Wünsche der/des Vorgesetzten und die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen sind immer unterschiedlich. Dies gilt auch für Organisationen mit flacher Hierarchie.

Man kann sich das so vorstellen, dass zwischen der Vorgesetztenebene und der Mitarbeiterebene immer eine Art Spannung herrscht. Der Hauptjob einer Führungskraft besteht nun darin, diese Spannung konstruktiv zu managen. Am besten gelingt dies, wenn die Führungskraft die Spannung nach beiden Seiten halbiert, d. h. eine Füh-

rungskraft kann nicht immer das tun, was von oben kommt, und nicht immer das erfüllen, was von unten gewünscht wird. Sie muss sich von beiden Seiten abgrenzen. Dafür wird ICH-Kraft benötigt.

Zwei Phänomene der Disbalance von ICH und WIR sind bei Führungskräften beobachtbar:

Wenn die WIR-Kraft (sie hilft, die anderen zu verstehen und auf diese einzugehen) im Verhältnis zur ICH-Kraft zu groß ist, verlässt die Führungskraft ihre „souveräne“ Position der Mitte und geht in „Bewegung“. Sie bewegt sich nach oben und unten – je nachdem, mit wem sie gerade zu tun hat. Diese Bewegung ist für die Führungskraft nicht gut (das Absorbieren der Spannung ist sehr anstrengend), für das System nicht gut (es macht WIRR) und auch für die Mitarbeiter/innen nicht gut (diese werden gegenüber anderen wenig geschützt und nach Außen schlecht vertreten).

Zentrale Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter/innen vor dem übermäßigen Zugriff zu schützen bzw. bei Mehrbelastungen von oben zusätzlichen Ressourcen einzufordern.

Bei der zweiten Form der Disbalance ist die ICH-Seite im Verhältnis zur WIR-Seite stärker ausgeprägt. Diese Personen sind sehr gut geeignet, Situationen mit besonders starkem Druck bzw. besonders starker Spannung zu managen. Bei Sanierungs-, Rationalisierungs- & Umstrukturierungsprozessen ist dies gefordert. Um große Veränderungen herbeizuführen ist zeit- und projektbezogen ein hoher Druck notwendig. Personen mit dominanter ICH-Seite sind hervorragende Krisen-, Sanierungs- und Veränderungsmanager. Ist der Veränderungsprozess abgeschlossen, kommt es zur Konsolidierung und Stabilisierung. Hier sind sie schlecht eingesetzt. Man kann keinen Marathon im Tempo eines 800 m Laufes durchhalten.

Neben der ICH-WIR-Balance gibt es noch eine zweite Balance die dem Phänomen Burn-out in Organisationen entgegenwirkt: Die INNEN-AUSSEN-Balance. Man kann sie als „die hohe Kunst von Führung“ bezeichnen.

Wie schon erwähnt, ist die INNEN-AUSSEN-Balance mit der Differenzierung des eigenen Selbstbildes verbunden. Eine – der aus diesem Prozess resultierende – Erkenntnis lautet

„Menschen sind unterschiedlich“

Diese Erkenntnis klingt zunächst banal. Aus Erfahrung kann ich jedoch sagen, dass diese Erkenntnis nur von einer Minderheit der Führungskräfte verinnerlicht ist. Fordert sie nämlich als Konsequenz, dass es Aufgabe einer Führungskraft ist, jede/n Mitarbeiter/in entsprechend der Logik seiner/ihrer Eigenart zu führen, d. h., es ist Aufgabe der Führungskraft, sich „flexibel“ an die Mitarbeiter/innen anzupassen und nicht umgekehrt. Wenn man als Führungskraft, seiner/m Mitarbeiter/in die Erfolgsgeheimnisse, die bei einem selbst funktionieren haben, weitergibt, so hat das wenig mit „Führung“ zu tun.

Ein Beispiel: Es gibt große Unterschiede, wie viel Freiraum jemand beansprucht bzw. wie viel Freiraum einer Person zuträglich ist. Es gibt Mitarbeiter/innen, die sprichwörtlich bei der Hand genommen werden müssen und die nur kleine Schritte allein machen. Ist es der Führungskraft möglich, diesen Umstand zu erkennen und darauf einzugehen, bringen sie ihre Höchstleistung. Umgekehrt gibt es Mitarbeiter/innen, die viel Freiraum und Autonomie benötigen und danach verlangen. Um deren Höchstleistung abzurufen, muss ihnen der entsprechende Freiraum zugestanden werden. Das Endziel einer Führungskraft ist demnach dafür zu sorgen, dass jede/r Mitarbeiter/in in jeder Situation 100 Prozent ihrer/seiner persönlichen Höchstleistung abrufen kann.

Als Negativbeispiel gelten Führungskräfte, die sich stark mit der eigenen Funktionalität/dem AUSSEN identifizieren. Sie bringen einen hohen Einsatz für die SACHE (machen dadurch gerne viel selbst) und reduzieren im Gegenzug die Wahrnehmung der eigenen Befindlichkeiten und Bedürfnisse auf ein Minimum. Sie „spüren“ sich selbst wenig und betreiben aktiv „Selbstaussbeutung“.

Wie sollen solche Führungskräfte in einer differenzierten Art auf Mitarbeiter/innen eingehen?

Für Burn-out bedeutet die INNEN-AUSSEN-Balance, dass eine Führungskraft die persönlichen Muster und Anlagen seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkennt und sie im Führungsalltag entsprechend berücksichtigt.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft, die Belastbarkeit seiner Mitarbeiter/innen bewusst zu steuern und diese vor Überforderung bzw. auch vor der Selbstüberforderung zu schützen.

Die Arbeit an der Führungskultur beginnt bei der Auswahl und der Besetzung von Führungskräften. Hier werden die ersten Weichen gestellt. Auch im Hinblick darauf, welche Werte und Orientierungen in Organisationen „belohnt“ werden. Aus der Beobachtung kann ich sagen, dass häufig verdienstvolle, zuverlässige und „anpassungsfähige“ Mitarbeiter/innen für eine Führungsaufgabe vorgeschlagen werden.

Langfristig wird das noch dadurch verschärft, indem schwache Führungskräfte innerhalb ihres Verantwortungsbereichs aus Angst und wegen eigener Schwäche ebenfalls schwache Führungskräfte nachziehen. So kann es passieren, dass in Organisationen ganze Bereiche führungsmäßig regelrecht „verkümmern“.

Aber Organisationen sind lernfähig. Eine solide Entwicklung der Führungskultur bringt einen nachhaltigen Beitrag für den Erfolg der Organisation.

Ist durch eine gute Auswahl das richtige „Material“ an Führungskräften innerhalb der Organisation erst einmal zur Verfügung gestellt, beginnt die Feinarbeit – die Führungskräfteentwicklung. Hier stellt sich die Aufgabe, das vorhandene und noch nicht abgerufene Führungspotenzial der Führungskräfte auszuschöpfen – über alle oben vorgestellten Kompetenzfeldern hinweg.

Die Führungsaufgabe ist, wenn richtig verstanden, eine hervorragende Möglichkeit, in einem beruflichen Kontext die eigene persönliche Entwicklung voranzutreiben. Dieses Abenteuer kann im positiven Fall zu einer beruflichen Erfüllung für die Führungskraft, zu einem Erfolg seitens der Organisation, zu zufriedenen MitarbeiterInnen und der Vermeidung von Burn-out führen.