



Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2010

Bei der Burnout-Vorsorge in der Praxis hat es sich bewährt, auf drei Ebenen anzusetzen:

1. Auf Unternehmensebene sind Führung und Management gefordert
2. Die Teams haben eine wichtige Burnout-Pufferfunktion
3. Aber natürlich braucht es vor allem die individuelle Ebene: Ein gutes Gespür für sich selbst, Bewusstheit für die passende Work-Life-Balance und „positive“ Überzeugungen, was die eigenen Fähigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten anbelangt.



PRAXISTIPPS zur Burnout-Vorsorge

1/2

Autorin der Praxistipps: Mag. Elisabeth Stöllinger

1. Was können Führung & Unternehmensleitung ganz praktisch tun?

Als **Führungskraft** lohnt es sich, zwei Perspektiven zu beachten.

Perspektive 1: Was kann ich in der täglichen Führungsarbeit beachten, um einem Burnout meiner Mitarbeiter/innen entgegenzuwirken?

- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen klare und realistische Ziele.
- Wenn Sie neue Aufgaben delegieren und Ziele vereinbaren, fragen Sie nach dem subjektiv notwendigen (natürlich vertretbaren) Arbeitseinsatz.
- Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen regelmäßig ihre Arbeitsergebnisse, sowohl qualitativ als auch quantitativ.
- Nehmen Sie die Belastungsgrenzen Ihrer Mitarbeiter/innen ernst, nehmen Sie sich die Zeit, diese „wirklich“ kennen zu lernen. Suchen Sie im Bedarfsfall mit der/dem Mitarbeiter/in gemeinsam nach Entlastungsmöglichkeiten.
- Achten Sie auf den Über-Einsatz bei Mitarbeitern: z. B. wenn sie keine / zu wenig Pausen machen, wenn sie auch bei Krankheit in die Firma kommen, den Urlaub ständig hinten anstellen oder auch wenn sie zu Perfektionismus neigen und dadurch unnötig viel Energie investieren.

- Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter/innen praktische Möglichkeiten zur Hilfestellung, um auch schwierige Aufgaben kompetent wahrnehmen und daran wachsen zu können. Z. B. Unterstützung durch Vorgesetzte, Mentoring oder kollegiale Beratung.

Die Perspektive Nr. 2 für die Führungskraft ist die eigene Person. Was kann ich für mich selbst tun, damit Burnout bei mir keine Chance hat? → Siehe Punkt 3 auf der nächsten Seite.

Darüber hinaus ist es in den allermeisten Fällen nicht notwendig, dass Führungskräfte zu Burnout-Expert/innen werden. Sie brauchen dafür kein Mega-Schulungs- oder Ausbildungsprogramm. Es reichen ein paar Stunden Workshop zur gezielten Auseinandersetzung mit dem Thema.

Sie brauchen Einblick in die Dynamik dieses Phänomens; ein Bewusstsein dafür, wie sie mit ihrem Führungsstil Burnout entgegenwirken können; woran man als Führungskraft Burnout erkennen kann; wie man das Gespräch mit einer burnout-gefährdeten Person sucht & führt - und was sinnvoller Weise in der Folge in die Wege zu leiten ist.

Die **Unternehmensleitung** hat dafür zu sorgen, dass die Führungskräfte dieses Know-how bekommen. Auch liegt es in der Verantwortung der Unternehmensleitung, dass die Verhältnisbedingungen Burnout nicht fördern → entsprechende Gestaltung von Abläufen, Prozessen, Strukturen und natürlich auch der Unternehmenskultur.

Das muss kein Riesenprojekt sein; nein, ein gut strukturierter Management-Workshop, der alle Facetten aufzeigt, gibt einen guten Überblick und es können dort, wo es notwendig ist, erste Korrekturen eingeleitet werden. Klar macht es Sinn, alle Führungskräfte bzw. so viele wie möglich, dabei mit einzubeziehen.

2. Klappt es in den Teams gut, dann hat Burnout wenig Chance – das funktionierende Team hat eine wunderbare Pufferfunktion!

Kluge Teams halten ihre Teamkultur hoch, treffen sich von Zeit zu Zeit und pflegen ihr Miteinander. Ob das ein so genannter Burnout-Präventionstag ist oder einfach ein Teamtag, an dem gemeinsam Lösungen für anstehende Probleme erarbeitet werden – das ist nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass etwas Zielführendes und Freudvolles miteinander getan wird.

Wichtig ist, dass das regelmäßig und rechtzeitig stattfindet, dass man nicht so lange zuwartet, bis der „Hut total brennt“. Natürlich kann es förderlich sein, wenn sich das Team dafür eine externe Begleitung = einen Teamcoach sucht.





PRAXISTIPPS zur Burnout-Vorsorge

2/2

Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2010

Bei Punkt 3. geht es um das Selbstmanagement und die ausgewogene Work-Life-Balance → da ist jede Frau in ihrer und jeder Mann in seiner Selbstverantwortung gefordert.

Autorin der Praxistipps: Mag. Elisabeth Stöllinger

3. Was kann ich für mich auf der individuellen Ebene im Sinne eines guten Selbstmanagements und einer ausgewogenen Work-Life-Balance tun?

- Zuerst einmal ist die Unterscheidung wichtig: Bin ich gerade in einer vorübergehenden Stressphase, deren Ende absehbar ist – oder befinde ich mich in einer Tretmühle, die kein Ende nimmt?
- Folgt nach einer intensiven Stressphase eine entsprechende Erholungs- und Auftankzeit, kann das Gleichgewicht wieder hergestellt werden. Anders sieht es jedoch aus, wenn sich das Hamsterrad fortwährend dreht. Hier braucht es das sofortige Auslichten und Gegensteuern. Phasen starker Belastung im Beruf müssen zeitlich eingegrenzt sein!
- Wie gut kenne ich mich selbst? Erkenne ich die ersten Warnsignale oder bin ich es gewohnt, meine Grenzen erst gar nicht zu beachten? Höre ich die – oftmals leise – innere Stimme, wenn es wieder einmal zu viel wird?

Wenn nicht: diese Stimme bitte dringend stärken, entweder als Autodidakt oder mit einem Coach!

- Auf die Signale der Überforderung (z. B. innere Unruhe, Angst, Lustlosigkeit ...) rechtzeitig reagieren. Die Alarmglocke muss bei beginnenden Schlafstörungen schrillen → wenn Sie hier schon angelangt sind, bitte gehen Sie sofort zum Arzt!

- Wie sieht es mit meiner Work-Life-Balance aus? Neige ich bei viel Arbeit dazu, die angenehmen Dinge gleich einmal zu streichen, mir anstatt Zeit für Familie, Freunde, Hobbys, Sport zusätzliche Arbeitseinheiten einzuteilen – oder vielleicht „noch besser“ für den Abend und über das Wochenende Arbeit mit nach Hause zu nehmen?

Das ist die gefährlichste Falle, denn in Stresszeiten neigen viele Menschen dazu, alles Angenehme step by step wegzulassen: „Joggen? – Ach, das lasse ich heute Abend einfach aus.“ „Kino? – Das geht diese Woche nicht.“ ...

Das Ziel ist die Ausgewogenheit, verteilt über die Woche, den Monat - je nach persönlichem Rhythmus.

- Was ist mit meinem Arbeitsstil und meinem Zeitmanagement? Habe ich störungsfreie Zeiten, wo ich mich mit voller Konzentration meinen wichtigen Aufgaben widmen kann? Weiß ich, wie ich mich rechtzeitig gezielt abgrenzen kann, kann ich konstruktiv Nein-sagen? Habe ich genug Nachdenk- und Ruhepausen?
- Sorge ich für regelmäßige Erfolgserlebnisse? Habe ich im Bedarfsfall jemanden, dem ich mein Herz ausschütten kann?
- Weiß ich, was mir und meiner Seele gut tut? Tanke ich regelmäßig auf? Habe ich gute Gewohnheiten, die Körper, Geist und Seele zusammenhalten?

Wenn ja, dann ist Burnout kein Thema. Wenn nein: Am besten gleich damit beginnen!

Buchtipps dazu:

Überblick der Möglichkeiten zum seelischen Auftanken:
Marco von Münchhausen: Wo die Seele auftankt. Die besten Möglichkeiten, Ihre Ressourcen zu aktivieren. campus-Verlag. ISBN 978-3-593-37308-9

Von einer Burnout-Spezialistin:
Dagmar Ruhwandl: Top im Job – ohne Burnout durchs Arbeitsleben. Klett-Cotta. ISBN 978-3-608-86016-0

Ein Klassiker, immer noch gut:
Martin Seligman: Pessimisten küsst man nicht. Optimismus kann man lernen. Knauer-Taschenbuch. ISBN 3-426-77574-3

Ein ironischer Blick:
Eckhart von Hirschhausen: Glück kommt selten allein ... Rowohlt-Verlag. ISBN 978-3-498-02997-5

