



Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 10-11/07

„Burn-Out ist Chefsache“

Sehr geehrte Damen und Herren,

genießen Sie gerade die Vorstellung auf ein schönes Wochenende oder verbringen Sie Samstag und Sonntag regelmäßig mit Arbeit?

Überzogene berufliche Anforderungen scheinen in der Arbeitswelt keine Seltenheit zu sein: **Nur 44 % der Führungskräfte** gaben bei einer Umfrage des Karriereportals StepStone an, **mit ihrem Arbeitspensum zu recht zu kommen**. Nahezu ein Viertel verspürt deutlich körperliche und seelische Erschöpfungssymptome. Bei jedem Dritten geht der erhöhte Druck zunehmend an die Reserven. In **Deutschland** wird geschätzt, dass ca. **40 % der Abwesenheitstage** am Arbeitsplatz direkt oder indirekt auf **Stress** zurückzuführen sind.

Laut einer Studie der Europäischen Union leiden rund 40 Millionen Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten an stressbedingten Gesundheitsproblemen. **Zwei Millionen Krankenstandstage** sind **in Österreich** nach den Schätzungen von pro mente auf psychische Probleme zurückzuführen. Diese Ausfallzeiten kosten die österreichische Wirtschaft jährlich **1,4 Mrd. Euro**. Hierunter fallen sowohl direkte Kosten für Unternehmen, verursacht u.a. durch sinkende Produktivität und erhöhte Krankenstände, als auch indirekte Kosten für das Sozialversicherungs- und Gesundheitssystem.

Aber auch auf den anderen Unternehmensebenen leiden viele Mitarbeiter unter **Stress**, und in der Folge unter **Burnout**.

Oft finden wir in den Leitbildern der Unternehmen, dass die „**Mitarbeiter wichtige Ressourcen, bzw. das wichtigste Kapital**“ darstellen. Auf der anderen Seite stehen die Unternehmen unter dem wirtschaftlichen Druck, Kosten zu senken, Umstrukturierungen vorzunehmen. Dies verursacht oftmals **Unsicherheit, Angst vor Veränderungen also Stress** in Folge.

Kreativität und Produktivität von Menschen unter Stress

Im Laufe der Evolution hat unser Gehirn zwei grundsätzlich verschiedene Modelle der Informationsverarbeitung entwickelt:

1. Im **Kompetenzmodus** sind Menschen im Stande, ihre Umgebung klar wahr zu nehmen, und auf Grund einer umfassenden Einschätzung ihrer Lage, längerfristig richtige Entscheidungen zu treffen. In diesem Modus wird unser ganzes Gehirn eingesetzt, besonders die höheren Zentren, die Gehirnrinde und das Frontalhirn.
2. Im **Überlebensmodus** treffen Menschen Entscheidungen, die ihr unmittelbares Überleben sichern, in dem sie kämpfen, flüchten oder sich tot stellen. Im Überlebensmodus wird die Information in „älteren“ Gehirnregionen verarbeitet, im limbischen System, das auch „Reptiliengehirn“ genannt wird.

Unter erhöhter Belastung fühlen Menschen sich – biologisch gesehen – in Gefahr und ihr Gehirn schaltet automatisch in den Überlebensmodus und solange sie sich im Überlebensmodus befinden, ist ihre Kreativität und Produktivität im Dienste der Aufgaben der Organisation nur beschränkt vorhanden.

Faktoren in der Organisation, die Stress verursachen oder vergrößern

Der **Kompetenzmodus ist ein kostbares Gut**, und wir dürften erwarten, dass die Führung in Organisationen sich sehr viel Mühe geben würde, um diese wichtige Ressource optimal für das Unternehmen einzusetzen. Das ist nicht der Fall, da sich die Faktoren, die die Belastung von Mitarbeitern vergrößern, immer mehr erhöhen:

- **Mangel an Autonomie** und Entscheidungsfreiheit
- **Wechsel**: Einstieg in den Beruf, Wechsel des Vorgesetzten, Wechsel der Arbeitsstelle
- Konfliktreiche Rollen, die Unmöglichkeit, befriedigend zu arbeiten und zeitraubende sinnlose Verwaltungsarbeit
- **Mangel an intellektueller Anregung**, immer gleiche Routinetätigkeiten
- Sachlicher, einseitiger und **unpersönlicher Kundenkontakt**
- **Unklarheiten der Ziele** und Erfolgskriterien des Teams oder der Organisation, oder Ziele, die gegen die eigene Wertvorstellung bei den Mitarbeitern verstößt
- **Schlechter Kontakt zum Vorgesetzten** mit wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung, oder zu starke Kontrolle und schlechtes Arbeitsklima
- **Mangel an Unterstützung** oder emotionale und strategische Rückendeckung im Kontakt mit Kollegen
- **Falsche Vorstellungen** und Fantasien über die eigene **Berufsrolle**
- **Aufgaben**, für welche die Mitarbeiter **nicht ausgebildet** sind
- **Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes**.

Alle diese Faktoren führen dazu, dass die Belastung von Mitarbeitern zunimmt, mit der Folge des Wechsels in den **unproduktiven Überlebensmodus**.

Die Kosten von Stress

Die Kosten erhöhter Belastung am Arbeitsplatz sind immens. Psychische Probleme sind immer häufiger Ursache für Fehlzeiten im Beruf. Außerdem wurde inzwischen belegt, dass Skelett- und Rückenschmerzen, **die 33 % der Krankheitstage verursachen, zu einem wichtigen Teil nicht, wie früher vermutet, durch Körperbelastung, sondern durch Stress** ausgelöst werden.

Burnout ist Chefsache

Angesichts dieser Fakten scheint es unbegreiflich, dass viele Organisationen sich immer noch leisten, Themen wie Stress und Burnout zu ignorieren oder auf persönliche Schwächen der Personen zu reduzieren. Die medizinische Definition von „**Stress**“ als „**Krankheit**“ verstärkt die Tendenz, die Zusammenhänge mit dem Arbeitsplatz auszublenden.

In meinen Führungskräfte-seminaren und in meiner Coaching-Praxis treffe ich immer wieder auf **Führungspersönlichkeiten**, die ihre strategischen Fähigkeiten im Unternehmen entwickeln und vergrößern wollen. Bei genauem Hinschauen sind sie aber auf Grund von **Dauerstress** oft kaum in der Lage, über den Tellerrand ihres eigenen Wirkens hinauszuschauen und längerfristige strategische Entscheidungen zu treffen. Das wirkt sich dann auch negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter in deren Teams aus und ebenso auf die gesamte Organisation.

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte sowie die Entwicklung von Strategien zum umfassenden „**Gesundheitsmanagement**“ in der Organisation sind wesentliche Bausteine, um versteckte Kosten in signifikante Unternehmenswerte umzuwandeln.

Es ist höchste Zeit, dass die strategisch Verantwortlichen sich Gedanken darüber machen und diese auch umsetzen, wie sie dieses **Kapital „Mitarbeiterressource“** Gewinn bringend einsetzen können, statt es im **„Burnout zu verheizen“**.

Hier einige wirksame Tipps:

- Wahrnehmung der **Stärken der Mitarbeiter** sowie die entsprechende Übertragung der Aufgaben, Rückmeldungen über erbrachte Leistungen, Lob und Anerkennung
- **Angenehme, funktionale Arbeitsplätze**, wobei besonders den Lärm- und Lichtverhältnissen, sowie der funktionierenden EDV an der direkten „Kundenfront“ genügend Beachtung geschenkt werden muss
- **Faire Regelung von Arbeitszeiten**, Schichtenteilung, damit eine Work-Life-Balance zwischen Arbeit und Privatleben gewährleistet wird
- **Klar definierte Aufgaben** und entsprechendes Arbeitsmaterial
- **Transparente unternehmensinterne Abläufe**.

Lt. Klaus Kobjoll – Hotel-Eigentümer in Nürnberg: Man „verheizt“ niemanden, wenn er 50 Stunden in der Woche arbeitet – da ist er ja gerade erst warm gelaufen – man „verheizt“ Menschen nur, wenn man sie schlecht behandelt, wenn man sie schlecht führt oder wenn man sie verletzt.

Unser Tipp des Monats:

Seien sie Vorbild, führen Sie erst sich selbst, damit Sie danach andere führen können.

Mit diesem Leitsatz wünschen wir Ihnen weiterhin einen schönen November und viel Freude und Energie für die herausfordernden Aufgaben der nächsten Monate.

Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.