



Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 2/2009

Unsere neuen Kooperationspartner
in Serbien:



www.sinhronia.com

„Stressmanagement und Burn-Out-Prävention sind Chefsache“

Sehr geehrte Damen und Herren,

kennen Sie das auch? Der Posteingang quillt über, das Handy klingelt, und eigentlich sollten Sie schon längst beim nächsten Termin sein. In Zeiten von Multitasking und grenzloser Kommunikation wird unser Leben von Schnellebigkeit und Gleichzeitigkeit dominiert. Ständige Erreichbarkeit per Telefon und e-mail, internationale Geschäftspartner in anderen Zeitzonen, das ist heute für viele meiner Seminarteilnehmer der normale Alltag.

Doch was tun, um nicht auf der Strecke zu bleiben?

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. **Die Tendenz ist steigend!**

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

- **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
- **Unsichere Auftragslage**, Personalabbau, nicht nachvollziehbare Umstrukturierungen und damit
- **Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes gerade jetzt wo die Wirtschaftsentwicklung nicht absehbar ist..**

Alle diese Faktoren führen dazu, dass die Belastung von Mitarbeitern zunimmt und diese in den **Überlebensmodus** wechseln.

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.

Gerade in Krisenzeiten reichen Unternehmen den Druck von oben nach unten zu den Mitarbeitern durch. Wer sich schwach fühlt, macht sich den Druck auch noch selbst, bei der nächsten Kündigungswelle evtl. betroffen zu sein.

Hier einige wirksame Tipps als Führungskraft oder Teamleiter:

- 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**.

Mit den Worten von Carlos Castaneda unser Tipp des Monats:

**„Wir sorgen dafür, dass es uns schlecht geht oder dafür, dass wir stark sind.
Der Arbeitsaufwand ist der gleiche!“**

Entscheiden Sie sich, stark zu sein und Stärke zu fördern!

Wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Juni, 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.

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