

Blick ins Buch!

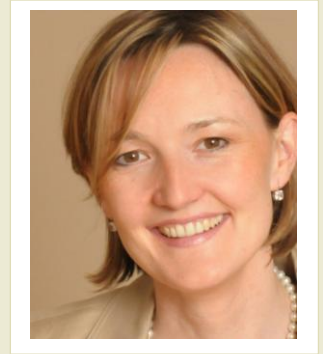


AUSGEBRANNT?

BEI UNS NICHT!

NADÈGE GROSTABUSSIAT

IHR WERKZEUGKASTEN ZUR BURNOUT-PRÄVENTION



Über die Autorin:

Nadège Grostabussiat, 1972 in Frankreich geboren, lebt seit über 15 Jahren in Deutschland. Nach einem MBA und einer internationalen Karriere als Marketing- und Vertriebs-Führungskraft in namhaften Unternehmen wie tesa AG/Gruppe Beiersdorf oder Roland Berger Strategy Consultants GmbH berät und coacht sie nun angehende und erfahrene Führungskräfte sowie Geschäftsführer in fachlichen und/oder persönlichen Weiterentwicklungsthemen. Fokus dabei ist die Nachhaltigkeit: kein Gießkannenprinzip, sondern individuelle pragmatische Lösungsansätze, die von und mit den Führungskräften bzw. Mitarbeitern zusammen erarbeitet werden.

Nadège Grostabussiat ist zertifizierter Business Coach und gehört zu den wenigen Experten, die Unternehmensberatung mit systemischen Coaching-Ansätzen kombiniert. „Unsere heutige Welt ist zu vernetzt und zu komplex, um Themen eindimensional anzugehen“, so ihr Credo. Sie ist Geschäftsführerin der Firmen *TwinSet Consulting*, mit Fokus auf Unternehmensberatung in B2B, und *TwinSet Center for Excellence*, mit Fokus auf Führungskräfteweiterentwicklung zu Themen wie Resilienzaufbau/Burnout-Prävention oder Stressmanagement.

Der Begriff "Twinset" steht für die Philosophie der zwei Unternehmen: der Schlüssel zum Erfolg ist die enge Zusammenarbeit zwischen dem Kunden und dem Berater bzw. Coach. „Der Kunde bleibt am Steuer – wir sind der Copilot!“

In diesem Handbuch haben wir uns bemüht, geschlechtergerechte Formulierungen zu nutzen. Aus Gründen der Praktikabilität und besseren Lesbarkeit wird oft die männliche Version von Begriffen benutzt. Frauen sind hier selbstverständlich ebenfalls angesprochen.

Für dieses Handbuch wurde sorgfältig recherchiert. Die empfohlenen Tipps und Hinweise ersetzen nicht die individuelle Prüfung des Einzelfalls. Daher übernehmen wir keine Haftung für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den Hinweisen resultieren sollten.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (inklusive Mikroskopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, sind Twinset Consulting vorbehalten. www.twinsetexcellence.com - Nadège Grostabussiat – Mai 2013

1. Was ist Burnout?

Bevor wir mögliche Präventionsmaßnahmen erwähnen, ist es wichtig, dass Sie einige Eckdaten zum Thema Burnout kennen.

Burnout wird, im Gegenteil zur Depression, nicht als Krankheit anerkannt. Es handelt sich beim Burnout nicht „nur“ um Niedergeschlagenheit, sondern um eine körperliche, mentale und emotionale Erschöpfung. Es ist eine schleichende Abwärtsspirale, die sich über mehrere Monate bzw. Jahre entwickelt, von Erschöpfung, u.a. wegen Überengagements und Dauerdrucks im Job bis zum kompletten Zusammenbruch.

Die Betroffenen sind meistens Leistungsträger mit einem extrem hohen Anspruch an sich selbst sowie an andere. Sie sind im Dauereinsatz.

Eine anerkannte Ursache vom Burnout ist Dauerstress bei der Arbeit. Danach spielen die persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Person, ihre Lebens- und Arbeitsumstände sowie ihre Verarbeitung von Stress eine kritische Rolle. Eine klare Checkliste gibt es jedoch nicht. Als Orientierung empfehlen wir das 7-Schritte-Modell von Matthias Burisch.

Inhalt

1. Was ist Burnout?
2. Was können Sie beeinflussen?
3. Wie können Sie gegen Burnout vorbeugen?
4. Wen können Sie einbinden?
5. Anhang

- Management Summary –

2. Was können Sie beeinflussen?

Die Frage nach dem „Was“ und dem „Wie“ wird absichtlich in zwei getrennten Kapiteln behandelt. Somit können Sie zunächst reflektieren und danach eigene Lösungsansätze für sich und Ihre Firma bzw. Abteilung erarbeiten.

Am Ende des Kapitels finden Sie zu diesem Zweck eine kurze Check-Liste, die Sie gerne beantworten können, bevor Sie das Folgekapitel lesen.

Was können (oder viel wichtiger „wollen“) Sie beeinflussen?

Wir unterscheiden zwischen vier Haupt-einflussfaktoren:

1. **Hierarchie-bezogene** Faktoren

Hier haben Sie einen direkten Einfluss, von der Gestaltung der Abteilung/Firma und der Prozesse bis zum Etablieren einer gesunden Teamkultur mit klaren Spielregeln.

2. **Projekt-bezogene** Faktoren

Diese spielen oft eine Rolle in Matrix-Organisationen. Ihre Rolle besteht hauptsächlich in der Klärung der Schnittstellen und der entsprechenden Prozesse.

3. **Personen-bezogene** Faktoren

Jeder Mensch hat eine eigene Persönlichkeit und eigene Erwartungen. Ihre Rolle als Vorgesetzte(r) besteht darin, Ihre Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung zu begleiten.

4. **Privatsphäre-bezogene** Faktoren.

Inhalt

1. Was ist Burnout?
2. **Was können Sie beeinflussen?**
3. Wie können Sie gegen Burnout vorbeugen?
4. Wen können Sie einbinden?
5. Anhang

3. Wie können Sie Burnout vorbeugen?

Im ersten Kapitel haben Sie einen Überblick über die Komplexität des Burnout-Phänomens erhalten. Die vorgestellten Lösungsansätze, die sich bei vielen Unternehmen bewährt haben, basieren auf der Änderung von (Teil-)Systemen und werden von „oben“ durch neue Rahmenbedingungen bzw. Regelungen sowie Verhaltensanpassung gesteuert.

Im vorherigen Kapitel haben Sie für sich selbst prüfen können, welche möglichen Hebel Ihnen gegen einen schleichenden Burnout-Prozess zur Verfügung stehen und welche Maßnahmen Sie schon aktiv in die Wege geleitet haben.

In diesem Kapitel gehen wir sehr konkret auf diese vier möglichen Perspektiven ein:

1. Ihr **Führungsstil**
2. Ihre **Firmen-/Abteilungskultur**
3. Ihre **Strukturen & Prozesse**
4. Das **Profil Ihrer Mitarbeiter.**

Ein sachorientierter und kooperativer Führungsstil ist die Basis einer gesunden Abteilungs-/Firmenkultur, in der die Mitarbeiter offen miteinander und mit Konflikten umgehen (oder es zumindest gelernt haben!). Eine klare Vision bzw. Strategie, die möglichst effektiv und effizient durch optimierte Strukturen und Prozesse in die Tat umgesetzt wird, stellt den Rahmen für die Zielerreichung und die Motivation der einzelnen Mitarbeiter dar.

Bei allen Ansätzen bleibt aber eines klar: Sie sind verantwortlich für Ihre Ideen und Handlungen. Ihre Mitarbeiter für ihre eigenen!

Inhalt

1. Was ist Burnout?
2. Was können Sie beeinflussen?
- 3. Wie können Sie gegen Burnout vorbeugen?**
4. Wen können Sie einbinden?
5. Anhang

4. Wen können Sie einbinden?

In den vorherigen Kapiteln haben wir gesehen, dass Burnout ein schleichender Prozess ist, der aus einer Kombination von vielschichtigen arbeitsbedingten und persönlichen Faktoren resultiert.

Bisher haben wir uns auf mögliche Ansätze fokussiert, die Sie –als Geschäftsführer oder Führungskraft– selbst in die Wege leiten können.

Ihre Verantwortung liegt zwar in der Initiierung und Kontrolle der Maßnahmenumsetzung zum Wohl Ihrer Mitarbeiter, aber auch in der erfolgreichen Firmenführung. Holen Sie sich gezielte interne und externe Unterstützung je nach Bedarf und sorgen Sie für Nachhaltigkeit, indem Sie diese Experten regelmäßig ergänzend zueinander einsetzen.

Inhalt

1. Was ist Burnout?
2. Was können Sie beeinflussen?
3. Wie können Sie gegen Burnout vorbeugen?
- 4. Wen können Sie einbinden?**
5. Anhang

Zehn goldene Regeln

zur ganzheitlichen Burnout-Prävention

1. Fangen Sie bei sich selbst an

- Prüfen Sie in welcher Lebensphase (privat, beruflich) Sie sich gerade befinden
- Checken Sie, wie viel „Puffer“ Sie noch bei Ihren eigenen Ressourcen haben
- Gleichen Sie Ihren jetzigen Status Quo mit Ihren Erwartungen, Wünschen, Werten ab und setzen Sie klare Prioritäten
- Checken Sie, wo Sie Ihre Erwartungen an sich selbst und an andere nach unten anpassen können

2. Legen Sie klare, quantifizierbare Ziele fest

- Quantifizieren Sie die Ziele für Ihre Abteilung bzw. Firma mindestens für die nächsten drei Jahre
- Prüfen Sie die Machbarkeit Ihrer Ziele (notwendige Investition?) und priorisieren Sie sie
- Monitoren Sie Ihre Ziele (KPI) und passen Sie sie ggf. an

3. Kommunizieren Sie Ihre Ziele an Ihr Team

- Sorgen Sie für eine klare Kommunikation Ihrer Ziele an Ihr Team (mindestens einmal im Jahr im großen Gremium)
- Holen Sie Feedback ein bzw. achten Sie auf die Reaktion Ihres Teams
- Lassen Sie Ihr Team die Festlegung von (Unter)Zielen sowie die Zielumsetzung mitgestalten
- Brechen Sie die Ziele auf Abteilungs- bzw. Mitarbeiterebene herunter

4. Optimieren Sie Ihre Strukturen und Prozesse

- Passen Sie Ihre Strukturen, Prozesse und Ressourcen Ihren Zielen an
- Erarbeiten Sie klare Jobbeschreibungen und Verantwortungsbereiche
- Sorgen Sie für klares Schnittstellenmanagement (Projekt-Priorisierung, klare Verantwortung der jeweiligen Abteilungen)

5. Sorgen Sie für eine offene, transparente Kommunikation

- Nehmen Sie Ihre Vorbildfunktion ernst: bleiben Sie klar aber tolerant
- Organisieren Sie regelmäßige Informationsmeetings (z.B. einmal pro Woche im Jour Fix, einmal pro Jahr oder, bei wichtigen Themen, während unterjährigen Meetings)
- Lösen Sie die Probleme, solange sie „klein“ sind: Geben Sie Feedback situativ und sofort, auch bei unangenehmen Situationen (z.B. wenn die Spielregeln gebrochen werden)
- Schaffen Sie inoffizielle Kommunikationsmöglichkeiten (z.B. Kaffeepause, Events, etc.)

6. Zeigen Sie täglich ehrliche Anerkennung

- Bedanken Sie sich täglich bei einem Mitarbeiter bzw. einem Team (dafür finden Sie sicherlich gute Möglichkeiten – auch Kleinigkeiten!)
- Bei größeren Fortschritten bedanken Sie sich auch gerne dazu schriftlich und erklären Sie, was für Vorteile dadurch entstanden sind
- Punktuell und situativ ist auch eine „finanzielle“ Anerkennung angebracht (Sonderprämie, ein extra Urlaubstag, Sonderevent, etc.)

7. Beziehen Sie gezielt andere Experten mit ein

- Fokussieren Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen und delegieren Sie bestimmte Aufgaben an die dafür vorgesehenen Experten, selbst wenn Sie der Meinung sind, dass Sie es genauso gut können
- Holen Sie die Unterstützung interner Experten (z.B. Personalabteilung, Betriebsarzt, Betriebsrat, Mentor, etc.)
- Suchen Sie bei Bedarf und gezielt die Expertise von externen Personen (z.B. Coach, Trainer, Berater, Mentoren, etc.) – mit klarer Zielsetzung und Erwartung

8. Gönnen Sie sich regelmäßig eine Reflexionspause

- Neben den wöchentlichen, monatlichen und Quartals-Review-Meetings, gleichen Sie mindestens einmal pro Jahr die Ergebnisse mit Ihren Zielen (privat wie beruflich) ab, idealerweise mit einem geeigneten Gesprächspartner Ihres Vertrauens
- Seien Sie offen für das fachliche & persönliche Feedback Ihrer Kollegen/Mitarbeiter
- Besuchen Sie gezielte Trainings zur Verbesserung Ihrer Führungsqualitäten oder holen Sie die Unterstützung eines erfahrenen Coaches zu einem ausgesuchten Thema

9. Love it, change it or leave it – ganzheitlich interpretiert

- Love it: Prüfen Sie, ob Ihre Ziele Ihnen sinnvoll erscheinen. Zeigen Sie Begeisterung für Ihre Ideen und die Ideen Ihres Teams
- Leave it (as such): Trennen Sie zwischen den Faktoren, die Sie selbst beeinflussen können (und vor allem wollen!) und den Faktoren, die Sie „so wie sie sind“ annehmen sollten. Erst dann, können Sie entscheiden, was Sie verändern (change it) wollen
- Leave it (behind): Haben Sie den Mut, sich von Idealen, Wunschdenken, unpassenden Jobs bzw. Firmen und manchmal auch (leider) von Mitarbeitern zu trennen, wenn Sie nach reifer Überlegung merken, dass ein Festhalten nicht zielführend wäre

10. Bleiben Sie authentisch!

- Bleiben Sie bei sich, egal was für Maßnahmen sie entwickeln bzw. umsetzen
- Haben Sie den Mut, zu Ihren Werten zu stehen
- Übernehmen Sie die Verantwortung für das, was Sie tun
- Lernen Sie, mit Ihren Schwächen noch besser umzugehen, aber vor allem fokussieren Sie Ihre Energie auf Ihre Stärken