

Stressmanagement: Burn-out muss nicht sein

Teil 3: Organisatorische Maßnahmen auf Unternehmensebene ++ Unterstützung für betroffene Mitarbeiter ++

Nachdem im zweiten Teil dieser Artikelse-rie praktische Tipps gegeben wurden, wie Betroffene oder Gefährdete einem Burn-out vorbeugen können, geht es in diesem letzten Teil um die Möglichkeiten, die Führungskräfte und die Unternehmensleitung haben, um ihre Mitarbeiter zu unterstützen, damit das Syndrom erst gar nicht auftritt.

Die real existierende, aber auch die subjektiv empfundene psychische Belastung vieler Arbeitnehmer ist in den letzten Jahren stark angestiegen.

In den meisten Betrieben geht es heute hektischer als früher zu. Zudem sind viele Beschäftigungsverhältnisse fragiler geworden. Dies gilt für gering Qualifizierte (Stichworte: Minijobs und Zeitarbeit) ebenso wie für Hochqualifizierte, die in den ersten Berufs-jahren oft nur Zeitverträge erhalten.

Hinzu kommt, dass von den Menschen heute insgesamt mehr Eigenverantwortung gefordert wird. Dies gilt z. B. für die private (Alters-) Vorsorge, individuelle Weiterbildung (lebenslanges Lernen) und präventive Gesundheitsmaßnahmen (Ernährung, Sport, Stressmanagement etc.). Auch diese Anforderungen tragen dazu bei, dass die Belastung jedes Einzelnen steigt.

Ein weiterer wesentlicher Punkt sind laut Expertenmeinungen die gesellschaftlichen und sozialen Strukturen, die sich erheblich verändert haben. Das Unterstützungssystem Familie und über Jahrzehnte gewachsene Freundeskreise, auf die man sich im Bedarfsfall stützen konnte, fallen zunehmend weg – in Großstädten herrschen Singlehaushalte vor und auch die geforderte Mobilität



im Arbeitsleben trägt dazu bei. Auch deshalb werden oft schon Kleinigkeiten zu einem Stress verursachenden Problem, einfach weil die Unterstützung im Privaten fehlt.

Äußere Ursachen für das Burn-out-Syndrom:

- extreme Arbeitsbelastung
- Zeitdruck
- Konflikte, Kompetenzgerangel, Mobbing
- Führungs- und Kooperationsprobleme
- mangelnde Entscheidungsfreiheit
- widersprüchliche Anweisungen

Somit hat die Überlastung, die zu einem Burn-out führen kann, häufig nicht nur berufliche, sondern auch private oder persönliche Gründe. Diesen Zusammenhang haben viele Unternehmen schon erkannt und bieten ihren Mitarbeitern ein immer breiteres Spektrum an Unterstützungsmaßnahmen an, um ihr Leben in Balance zu halten. Und viele machen sich auch gezielt Gedanken darüber, wie sie ihre Mitarbeiter entlasten können, beispielsweise durch firmeninterne Kindergärten, Finanzierung von sportlichen Aktivitäten oder auch, wenn z. B. ein Elternteil zum Betreuungs- oder gar Pflegefall wird. In Großunternehmen sind heute regelmäßige Stressmanagement-Seminare üblich, wie auch zahlreiche Angebote, die darauf abzielen, die Resilienz, also die Widerstandskraft der Mitarbeiter zu stärken.

Neben diesen Maßnahmen, gibt es jedoch noch weitere Möglichkeiten, die auch

Mitarbeiter in Führungspositionen zur Prophylaxe einsetzen können und die nahezu kostenlos sind. Dazu gehören u. a. Lob, Anerkennung und Feedback.

Denn gerade die Aufmerksamkeit und Wertschätzung seitens der Vorgesetzten sind für viele Mitarbeiter wichtiger und ein größerer Motivationsfaktor als z. B. die Höhe des Gehalts, Firmenwagen, Handy und Co.

Lob, Anerkennung und Feedback

Beim Loben gilt es ein paar kleine Regeln zu beachten: Das Lob muss individuell auf den Mitarbeiter zugeschnitten sein, denn nicht jeder möchte vor versammelter Mannschaft hervorgehoben werden. Andere wiederum wünschen sich genau das. Ständiges Lob kann auch inflationär wirken und sich damit abnutzen. Trotzdem sollte jeder größere Anlass zum Belobigen genutzt werden.

Anerkennung: Erfolge sollten immer den dafür verantwortlichen Mitarbeitern „zugeordnet“ werden und nicht als die der gesamten Abteilung oder der Teamleitung ausgegeben werden.

Seminare, die die Schwächen eines Mitarbeiters ausbügeln sollen, bringen meist nur wenig. Gewinnbringender für das Unternehmen ist es, sie stattdessen in Bereichen einzusetzen, die ihren Begabungen entsprechen. Voraussetzung hierfür ist, dass das regelmäßige Gespräch mit den Mitarbeitern gesucht wird, um eben diese Stärken herauszufinden.

Einmal im Jahr zum Mitarbeitergespräch einzuladen, reicht nicht, denn es ist wichtig, kontinuierlich als Führungskraft darüber informiert zu sein, in welchen Bereichen, der Angestellte gut ist, wie viel Freiraum er braucht er und wie viel Anleitung. Ob er sich mehr Entwicklungsmöglichkeiten wünscht, ob er eigene Vorschläge oder Ideen hat. Und last but not least – gilt es bei diesen Gesprächen auch darum, herauszufinden, ob er weiß, was von ihm erwartet wird.

Da auch Führungskräfte mit dafür verantwortlich sind, dass die Mitarbeiter sicher arbeiten und dabei gesund bleiben können,



brauchen sie entsprechende Informationen und Schulungen. Bei Burn-out ist insbesondere oft schwierig, dass gerade Führungskräfte häufig selbst gefährdet sind. Aus diesem Grund sollten sie zunächst einmal selbst die Möglichkeit haben, sich mit dem Thema persönlich auseinanderzusetzen und die eigene Situation unter professioneller Anleitung zu analysieren. Erst danach geht es darum, sich hinsichtlich der Personalführung und Burn-out schulen zu lassen. Dazu gehört zum Beispiel, Auffälligkeiten bei anderen wahrzunehmen und sich professionell auf Gespräche mit auffälligen Mitarbeitern vorzubereiten.

Wenn der Burn-out schon da ist

Ziel eines solchen Gesprächs kann dann zum Beispiel sein, die Arbeitszeiten des Betroffenen zu ändern, damit er wieder zur Ruhe kommen kann. Dafür kommen verschiedene Modelle in Frage: kürzere Schichten, mehr oder längere Arbeitspausen oder Teilzeitarbeit bis hin zu Sonderurlaub oder Sabbatzeit.

Doch auch Selbstvertrauen, Selbstbestimmung und Selbstsicherheit zeichnen gesunde, zufriedene und leistungsfähige Mitarbeiter aus. Mit passenden Maßnahmen kann der Arbeitgeber seine Beschäftigten stärken. Geeignet hierfür sind zum Beispiel Mitspracherecht bei Entscheidungen oder Leistungsfeedbacks.

Als ungünstig für die Arbeitssituation hat sich hingegen intransparentes und inkonsequentes Führungsverhalten und eine zu starke Einengung, die den Mitarbeitern keine Gestaltungsspielräume lässt, erwiesen. Seitens der Arbeitsorganisation innerhalb der Firma ist zu beachten, dass übermäßiger Leistungsdruck kontraproduktiv ist. Das Gleiche gilt für eintönig gestaltete Arbeitsabläufe mit fehlender Anforderungsvielfalt.

Es lässt sich damit festhalten, dass sich zumindest in den meisten Großunternehmen etwas tut. Sie entwickeln zunehmend ausgefeiltere Unterstützungs- und Präventionsprogramme, auch weil sie wissen, dass es aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels immer schwieriger wird, qualifizierte Arbeitskräfte, die ausfallen, zu ersetzen. Mittelständische Unternehmen haben demgegenüber noch Nachholbedarf. Doch dieser lässt sich mit den hier beschriebenen Maßnahmen gezielt angehen.

Die Autorin:

Stephanie Hollstein M.A. ist als stellvertretende Geschäftsführerin des [vdav] für den Bereich Marketing und Kommunikation verantwortlich.

Sie hat zudem ein Verbundstudium zum Personal Coach abgeschlossen, ist NLP-Practitioner [DVNLP] und absolviert zurzeit die Ausbildung zum NLP-Master. Sie berät und coacht freiberuflich Klienten u. a. zu den Themen Stressmanagement, Work-Life-Balance, private und berufliche Neuorientierung.



IMPRESSUM

Verzeichnis medien

Herausgeber:

[vdav] – Verband Deutscher Auskunfts- und Verzeichnismedien e. V.
Heerdter Sandberg 30
40549 Düsseldorf
Telefon +49 211. 577 995 – 0
Telefax +49 211. 577 995 – 44
eMail: info@vdav.org
URL: www.vdav.org

Verantwortlich:

Rhett-Chr. Grammatik

Redaktion:

Rhett-Chr. Grammatik (RCG),
Stephanie Hollstein M.A. (SH)
Heerdter Sandberg 30
40549 Düsseldorf

Layout:

Wildpark GrafikDesign, Düsseldorf

Satz und Gestaltung:

Mark Wesemeyer, Langenfeld

Druck:

Druckhaus Schönevide GmbH, Berlin

Artikel aus dem Pressespiegel dienen der Information und decken sich u. U. nicht mit der Meinung der Redaktion.

Bildnachweise:

Titelbild: © Yuri Arcurs (Fotolia)

Weitere Bilder:

S. 5: © Wolfgang Scholvie / Berlin Tourismus & Kongress GmbH
S. 5: © Pakhnyushchyy - Fotolia.com
S. 6: © Steve Lovegrove - Fotolia.com
S. 13: © AA+W - Fotolia.com
S. 17: © Lasse Kristensen - Fotolia.com
S. 18: © Monkey Business - Fotolia.com
S. 19: © Martin Winzer - Fotolia.com
S. 20: © Kaarsten - Fotolia.com
S. 21: © picfabrik - Fotolia.com
S. 22: © Picture-Factory - Fotolia.com