

Burn-out

Börsen-Kurier 38 vom 19.9.2002

Gesundheitsvorsorge als personalentwicklerische Maßnahme

„Burn-out“ - wenn das Feuer erlischt ...

Psychische Aspekte spielen im modernen Berufsleben eine immer größere Rolle. Maßnahmen gegen Burn-out sind Maßnahmen, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Betrieb und Belegschaft langfristig zu erhalten.



Unternehmensberater und Personalcoach Ing. Robert Feistritzer

Eines der meistverwendeten Worte des Alltags ist das Wort „Stress“. Man hat nicht „viel zu tun“ - man hat Stress. Man muss sich nicht „beeilen“ - man ist gestresst. Man hat keine „Meinungsverschiedenheiten mit dem Vorgesetzten“ - man hat Stress mit dem Chef. Stress ist immer und überall. Führungskräfte sehen das gerne anders. Die Belegschaft sei gar nicht gestresst, es wäre lediglich modern, ständig die Überlastung und den Stress zu betonen, um sich nicht anstrengen oder verändern zu müssen. Stress wird als Un-Wort abgetan, denn wirklich gestresst sind nur die Chefs. Sie tragen schließlich die Verantwortung. Und damit haben sie recht. Führungskräfte tragen die Verantwortung. Damit das Feuer in ihrem Betrieb

nicht erlischt, seien Ihnen folgende Überlegungen eine Hilfe:

Burn-out zum Thema der betrieblichen Personalentwicklung machen

Stress und Burnout sind bei Arbeitgebern oft ein Tabu-Thema. Dadurch wird bei den Beschäftigten Angst erzeugt. Burn-out-Symptome einzugestehen, da sie mit geringer Belastbarkeit gleichgesetzt werden. Die Arbeitsbedingungen in einem Burn-out-gefährdeten Betrieb können aber nur dann verbessert werden, wenn die Geschäftsleitung und die Führungskräfte auch wirklich etwas verändern wollen. Denn die Geschäftsleitung muß, um Burn-out vorzubeugen, mit den Beschäftigten ein betriebliches Konzept entwickeln und verankern. Ohne Aufwand ist dies allerdings nicht möglich, denn die Maßnahmen sollten genau geplant, vorbereitet und in ihren Konsequenzen bedacht werden. Bei Befragungen zum Thema Burn-out reagieren die Beschäftigten allerdings oft mit Skepsis und Ablehnung, da sie negative Bewertungen oder ein „Ausleseverfahren“ befürchten. Solche Ängste können nur entkräftet werden, wenn die Belegschaft fortlaufend informiert wird. Um sie zu aktiver Mitarbeit zu motivieren, muß der Arbeitgeber zudem mit den Be-

schäftigten über das Ziel und die Vorgehensweise diskutieren.

Arbeitsorganisation verbessern

Um herauszufinden, wo die Burn-out-Gefährdungen im Betrieb liegen, müssen die Beschäftigten ermuntert werden, offen und ohne Nachteile befürchten zu müssen Defizite in der Arbeitsorganisation darzulegen. Nur auf diese Weise kann die Arbeitsorganisation verbessert werden.

Arbeitspensum überprüfen

Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht muß der Arbeitgeber darauf achten, daß das Arbeitspensum nicht zu einer dauerhaften Überlastung führt und Beschäftigte zunehmend „graue“ Überstunden leisten. Dies kann nur im Interesse des Arbeitgebers sein, da ständige Überstunden das Leistungsvermögen senken und zu immer mehr Fehlern führen. Das Gleiche gilt, wenn ständig unter Hochdruck gearbeitet werden muß, ohne die biologischen Leistungskurven und menschlichen Kapazitätsgrenzen zu beachten. Flexible Arbeitszeiten, die Zeitwünsche der Beschäftigten berücksichtigen, bauen Stress und Belastungen ab und erhöhen gleichzeitig die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Beschäftigte qualifizieren und fördern

„Kundenorientierung“ heißt für die Beschäftigten, sich neu-

en Anforderungen zu stellen. Das heißt aber auch, daß sie dafür qualifiziert werden müssen. Um die Beschäftigten darin zu stärken, Probleme besser bewältigen und aktiv angehen zu können, sind Angebote zur sozialen, fachlichen und gesundheitsbezogenen Qualifizierung nötig. In Stress- und Kompetenztrainings können die Beschäftigten lernen, Belastungen am Arbeitsplatz bewußter wahrzunehmen, offen darüber zu sprechen und Verbesserungsmaßnahmen voranzutreiben - eine gute Basis, um Burn-out zu unterbrechen oder gar zu vermeiden.

Strukturen verflachen

Bürokratische und hierarchische Strukturen begünstigen Burn-out, setzen der Kreativität und Motivation immer wieder Grenzen und führen zu Frustrationen. Anstatt übermäßiger Reglementierung und Kontrolle sollten Spielräume angeboten werden, die eigenständiges Denken und Handeln ermöglichen. Das erhöht die Arbeitszufriedenheit und mindert das Risiko von Stress und Burn-out.

Teamprozesse unterstützen und begleiten

Ein angenehmes Betriebsklima und die Unterstützung von Vorgesetzten reduzieren Stress und Burn-out. Gerade Burn-out-gefährdeten Menschen bedeuten Anerkennung und Wertschätzung sehr viel. Subjektiv empfundene Überlastung hängt mit einem Mangel an (positiver) Rückmeldung und geringer Anerkennung für die

Arbeit zusammen. Die Installation eines innerbetrieblichen „Hilfsnetzwerkes“ wirkt sich ebenfalls günstig aus.

Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche verbessern nicht nur die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten, sondern wirken motivierend und gesundheitsfördernd. Bei diesen Gesprächen können Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ihre Befürchtungen und möglichen Ängste äußern, ohne mit Sanktionen und Nachteilen rechnen zu müssen. Ziel dieser Mitarbeitergespräche ist es, die Beschäftigten zu unterstützen und gemeinsam Ziele zu erarbeiten,

die sich verwirklichen lassen.

Umstrukturierungen

Innerbetriebliche Umstrukturierungen führen i. d. R. zu Stress, Unsicherheit, Angst vor Freisetzung, und gestiegene Arbeitsanforderungen können dazu beitragen, daß sich Stress- und Burn-out-Symptome verstärken. Werden die Beschäftigten aber an den Prozessen der Umorganisation beteiligt, können diffuse Ängste und Befürchtungen reduziert und auf eine realistische Basis gestellt werden.

BK38/Ing. Robert Feistritzer

Börsen-Kurier - Netztip
www.feistritzer.at

BIBLIOTHEK

V. & W. Klitschko - Unser Fitnessbuch

„Fitness sollte das Fundament sein, auf das Sie Ihr Leben bauen“, sagen die Box-Weltmeister Dr. Vitali & Dr. Wladimir Klitschko. Denn Fitness, individuelles körperliches Wohlfühlen, beginnt, wie so vieles andere, im Kopf.

Die beiden Brüder zeigen in diesem reich bebilderten und mit Geschichten aus dem abwechslungsreichen Privatleben der beiden Vorzeige-Athleten ausgestatteten Buch aus dem Gräfe und Unzer Verlag in zwölf „Runden“ - sprich Kapiteln, wie man mit wenig Aufwand gesünder leben und auch gesünder aussehen kann.

Mit Natalia Klitschko, der Frau von Vitali, kommen auch

die Frauen mit einem speziellen Bauch-Bein-Po-Training auf ihre Kosten.

Vitali & Wladimir Klitschko: Unser Fitnessbuch, Gräfe und Unzer Verlag, 192 S., 19,90 €, 2002

