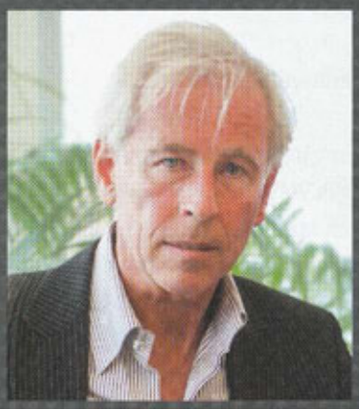
Wenn Burnout droht - so können Manager vorbeugen

Wie können Manager verhindern, dass sie oder ihre Mitarbeiter einen Burnout erleiden? Michael Schwartz, Führungskräfte-Trainer aus Stuttgart, gibt Tipps zum Erkennen und Vorbeugen.



Michael Schwartz über Burnout-Symptome

„Betroffen sind meist Menschen, die sich überdurchschnittlich stark mit ihren Aufgaben identifizieren und diese sehr gewissenhaft erfüllen möchten, Sie haben irgendwann das Gefühl: Alles wird mir zu viel. Ein erstes Warnzeichen ist es, wenn Personen pausenlos arbeiten und dabei einen zunehmend gehetzten und frustrierten Eindruck machen. Ebenfalls ein Warnsignal ist es, wenn Personen sich sozial isolieren, Auch wenn Mitarbeiter zunehmend über Erschöpfung, mangelnde Konzentrationsfähigkeit und Angstzustände klagen oder verstärkt zu ‚Helfern' wie Alkohol und Tabletten greifen, ist das ein klares Alarmsignal."

CW: ***Warum erleiden Menschen einen Burnout?***

SCHWARTZ: Die Ursachen, warum immer mehr Menschen in einen Zustand emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit geraten, sind vielfältig. Eine ist die moderne Arbeitswelt. Sie ist heute viel stärker als früher von Veränderung und Unvorhersehbarkeit geprägt.

CW: ***Sind Führungskräfte stärker als „normale" Mitarbeiter von einem Burnout bedroht?***

SCHWARTZ: Ja und nein. Die meisten Führungskräfte arbeiten in einer Sandwich-Position, in der sie von vielen Seiten mit Erwartungen konfrontiert werden. Das erhöht ihren Arbeitsdruck. Außerdem haben sie meist mehr und komplexere Aufgaben als Fachkräfte. Zugleich haben jedoch fast alle Personen in gehobenen Führungspositionen im Verlauf ihrer beruflichen Biografie für sich Strategien entwickelt, um mit Stress konstruktiv umzugehen. Sie denken bei Misserfolgen zum Beispiel: Okay, es hat nicht geklappt, doch ich habe mein Bestes gegeben. Der Misserfolg nagt nicht an ihrem Selbstwertgefühl. Sie behalten eine positive innere Einstellung. Das beugt dem Gefühl einer Überforderung vor.

CW: ***Wie können Berufstätige einem Burnout vorbeugen?***

SCHWARTZ: Sie sollten darauf achten, dass sie sich nicht wie ein Hamster im Laufrad drehen und sich bei ihnen das Gefühl verdichtet: Egal, wie sehr ich mich anstrenge, ich schaffe es nicht. Es ist wichtig, immer mal wieder den Fuß vom Gas zu nehmen und zu reflektieren: Wie bin ich unterwegs? Hetze ich nur noch durchs Leben? Was will ich eigentlich? Wichtig ist es, sich körperlich fit zu halten. Und man sollte, wenn eine Überforderung droht, frühzeitig aktiv werden und an der Situation arbeiten. Hier bei kann ein Coaching helfen.

CW: ***Wie sollten Chefs ihre Mitarbeiter führen, damit sie nicht ausbrennen?***

SCHWARTZ: Führungskräfte sollten fordern, aber nicht überfordern. Wann sich ein Mitarbeiter überfordert fühlt, hängt von vielen Faktoren ab - zum Beispiel seinem Können, seine: Erfahrung, seiner körperlichen Konstitution, seinem Selbstbewusstsein und dem Gefühl, respektiert zu sein. Deshalb sollten sich Chefs Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen - um ihnen z erklären, warum ihre Aufgaben wichtig sind, um ihnen die nötige Unterstützung zu gewähren, um zu erkennen, wann ein Mitarbeiter überfordert ist - sei es aus beruflichen oder privaten Gründen. Am Arbeitsplatz sollte zudem kein Klima der Angst bestehen, in dem di Mitarbeiter befürchten müssen: Wenn ich die Erwartungen nicht erfülle, stehe ich auf der Abschussliste.

CW: ***Was sollte eine Führungskraft tun, wenn ein Mitarbeiter trotzdem Anzeichen eines drohenden Burnouts zeigt?***

SCHWARTZ: Das Gespräch suchen, um zu klären: Ist der Mitarbeiter zurzeit überfordert? Benötigt er eine Unterstützung oder Entlastung? Befindet sich ein Mitarbeiter aufgrund eines Burnouts zum Beispiel in einem Zustand# der Apathie und Depression, dann sollte professionelle Hilfe in Anspruch genommen werden, denn Manager sind keine Therapeuten. Deshalb sollte sich ihr Hauptaugenmerk auf die Burnout-Prävention richten. *(hv/hk)*