



Uwe Techt

## Wie Burn-out-Prävention das Unternehmen stärkt

**LABORALLTAG** Burn-out-Prävention ist in der Wirtschaft oft ein heikles Thema. Zwar ist den meisten Unternehmen bewusst, dass chronisch überforderte Führungskräfte nicht die stabilsten „Bausteine“ einer langfristig erfolgreichen Strategie sein können. Geht es aber um konkrete Vorbeugung, schrecken viele vor den Kosten zurück. Maßnahmen für eine ausgeglichene Work-Life-Balance oder zusätzliche Einstellungen schlagen sich zwangsläufig auf die Profite nieder.

Eine althergebrachte Einstellung spiegelt sich in diesem Zusammenhang häufig wieder: Nur ein ständig beschäftigter Mitarbeiter ist ein produktiver Mitarbeiter. In anderen Worten: Eine Führungskraft, die nicht leicht überlastet ist, arbeitet nicht hart genug. Zudem schwingt ein gewisser Stolz darin mit, sich „voll und ganz für seine Firma einzusetzen“. Entsprechend gerne werden Seminare oder Coachings angeboten, um die Belastbarkeit der Mitarbeiter zu erhöhen und so Burn-out-Symptomen vorzubeugen. Die Probleme, die zur Überlastung führen, ähneln sich über Branchen und Unternehmensarten hinweg:

- Unklare oder widersprüchliche Aufgaben, häufige Prioritätenwechsel – dadurch akutes Multitasking
- Chronische Konflikte und faule Kompromisse – Führungskräfte sitzen oft zwischen den Stühlen oder werden zum Buhmann
- Misstrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften
- Druck auf Manager durch chronische Verspätungen
- Kampf um Ressourcen und (Management-)Aufmerksamkeit
- Rechtfertigungsdruck, gegenseitige Schuldzuweisung
- Fehlen nötiger Befugnisse oder Kompetenzen

### Tatsächliche Kosten

Die Kosten eines solchen stressigen Arbeitsumfelds werden gerne übersehen – zum einen, weil sie schwer zu beziffern sind, zum anderen, weil die Ursache-Wirkungs-Beziehungen recht komplex sind. Doch es lohnt sich, sie zu erforschen, denn ein Burn-out schadet nicht nur dem betroffenen Mitarbeiter selbst, sondern hat auch weitreichende und kostspielige Konsequenzen für das Unternehmen:

- Multitasking – das ständige Hin- und Herspringen zwischen mehreren Aufgaben – ist nicht nur belastend, sondern äußerst ineffizient.

- Überlastung selbst ist leistungsmindernd. Ein erschöpfter Manager wird in der gleichen Zeit weniger erledigen als ein ausgeruhter.
- Für Mitarbeiter ist es oft schwer, chronisch überforderte Führungskräfte zu erreichen, wenn Entscheidungen fällig sind. Es kommt zu unnötigen Verzögerungen.
- Weil Zeit, Energie und Konzentration fehlen, sich mit einem Problem ausreichend zu beschäftigen, drohen potenziell teure oder fatale Fehlentscheidungen.
- Ein angespanntes Arbeitsumfeld wirkt sich auch negativ auf andere Mitarbeiter aus – der Stress verbreitet sich so allmählich im ganzen Unternehmen.
- Und schließlich: temporärer oder gar permanenter Verlust, d. h. qualifizierte Führungskräfte, die oft ohne Vorwarnung ersetzt werden müssen.

Angesichts dieser Folgen erscheint die Investition in robuste Burn-out-Prävention gleich nicht mehr so verschwenderisch.

### Ein förderliches Arbeitsumfeld schaffen

Was genau sind denn nun die typischen Auslöser eines Burn-outs bei Führungskräften? Ist es pure Überarbeitung? Liegt die Lösung also einfach darin, jeden Tag eine Stunde früher nach Hause zu gehen oder mehr Urlaub zu genießen? Oder ist es nicht eher so, dass Manager auch dann nicht abschalten, sondern spät abends per Handy E-Mails beantworten und sich des Nachts um das verspätete Projekt oder den schwelenden Konflikt zwischen Mitarbeitern Gedanken machen? Nicht jeder ist für Überlastung und Burn-out gleich anfällig. Eine individuelle Prädisposition kann dazu beitragen, Stresssituationen unbeschadet(er) zu bewältigen. Allerdings ist es für Arbeitgeber oft schwierig, solche Kriterien schon bei der Einstellung „voraussehen“. Zudem werden Mitarbeiter im Tagesgeschäft dazu verleitet, Stresssymptome zu verbergen. Viel produktiver für beide Seiten ist es also, die Auslöser des Burn-outs anzugehen – und diese liegen direkt in stressigen Arbeitsbedingungen. Es kann also nicht ausreichen, die Zeit zu reduzieren, die im Job verbracht wird. Der Stress selbst muss reduziert werden – und das geht nur, wenn die Ursachen des Stresses eliminiert werden.

Es gilt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, indem:

- Manager ihren Verantwortlichkeiten fokussiert nachgehen können, anstatt Multitasking zu betreiben, indem
  - Managementintervention nicht bei jedem Konflikt die Standardantwort ist, weil
  - klare, unternehmensweite Vorgaben bestehen, die von allen verstanden und befolgt werden und
  - Mitarbeiter die Befugnisse haben, wichtige Entscheidungen alleine treffen zu können.
- Sind Manager doch mal gefragt, geschieht dies rechtzeitig, anstatt erst, wenn das Projekt/die Produktion hoffnungslos verspätet ist.
- Feuerlöschen wird allgemein auf ein Minimum reduziert.
- Das Unternehmen befindet sich nicht ständig im Krisenmodus.
- Ein solches Umfeld – das sollte auf den ersten Blick klar sein – führt zu vielen weiteren positiven Effekten, die auch anderen Mitarbeitern sowie der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zugutekommen.

### Management-Fokus als Engpass

Oft ist in Unternehmen die Management-Aufmerksamkeit der Engpass, sprich der einschränkende Faktor. Es lohnt sich, diesen Aspekt auch im Hinblick auf Manager-Burn-out zu betrachten. Er verdeutlicht nicht nur, welche Folgen fehlender Management-Fokus für den Erfolg des Unternehmens haben kann, sondern bietet auch hilfreiche Ansätze, ein produktiveres Arbeitsumfeld zu schaffen:

#### 1. Lokale Optima mit globalen Optima in Einklang bringen

Lokale Kennzahlen einzelner Bereiche führen oft zu unnötigen Konflikten, an denen sich Manager aufreiben. Stattdessen sollte eine unternehmensweite Strategie bestehen, der sich alle Bereichsziele unterordnen. Statt auf lokaler Ebene zu optimieren, sollen Verbesserungsinitiativen sich dorthin fokussieren, wo sie dem Unternehmen die größten Resultate beschern können.

#### 2. Robuste Prioritäten schaffen

Konflikte zwischen den Bereichen, Misstrauen der verschiedenen Führungsebenen, chronisches Multitasking und Hickhack um Ressourcen werden vermieden, wenn übergreifende Prioritäten bestehen, die für jeden einsehbar sind und an die sich alle halten. Auch hier muss das Wohl des Unternehmens vor den Zielen der einzelnen Manager oder Abteilungen stehen.

king und Hickhack um Ressourcen werden vermieden, wenn übergreifende Prioritäten bestehen, die für jeden einsehbar sind und an die sich alle halten. Auch hier muss das Wohl des Unternehmens vor den Zielen der einzelnen Manager oder Abteilungen stehen.

#### 3. Sicherheiten (Puffer) managen

Ein robustes Unternehmen ist auf alles vorbereitet, doch unerwartete Ereignisse sind per definitionem nie auszuschließen. Puffer bieten eine flexible Versicherung gegen diese Ungewissheit.

#### 4. Kernkonflikte auflösen, ohne Kompromisse einzugehen

Im Alltag werden oft nur oberflächliche Symptome behandelt. Darunterliegende Konflikte, meist auf althergebrachten Paradigmen basierend, werden nicht hinterfragt. Dies anzugehen, ist ein tiefgreifender Prozess, doch besteht hier das höchste Potenzial zur grundlegenden Verbesserung.







### 5. Mitarbeitern die nötigen Befugnisse geben, ihre Arbeit selbstständig zu machen.

Oft besteht eine Diskrepanz zwischen Verantwortung und Befugnissen, die dazu führt, dass höhere Führungskräfte unnötig beansprucht werden (und die Arbeit lahmliegt, während auf eine Antwort gewartet wird). Dies ist zudem ein Frustrationsfaktor für die betroffenen Mitarbeiter.

Diese Verbesserungsansätze helfen dabei, das Leben von Führungskräften einfacher und gleichzeitig produktiver zu machen. Viele der Probleme, mit denen sie derzeit ihren Alltag verschwenden, werden entweder ganz eliminiert oder können von Mitarbeitern alleine gelöst werden. Folglich können Manager sich fokussiert mit dem beschäftigen, was das Unternehmen weiterbringt (die übergreifende Strategie) – und zwar nur damit. Die Vorgaben sind klar, was Entscheidungen im Alltag erleichtert und zu weniger „Gewissenskonflikten“ führt. Gleichzeitig wird das Arbeitsklima insgesamt verbessert und das Unternehmen gestärkt: ein allgemein angenehmeres Umfeld, in dem es sich für alle gut und gerne arbeiten lässt.

#### Work in Process reduzieren

Damit sind die drei ersten oben genannten Ursachen des Burn-outs be-

seitigt. Doch wie sieht es mit chronischen Verspätungen sowie einem ständigen Krisenmodus mit Feuerlöschen aus? Vielleicht ist die Arbeitslast einfach zu hoch? Ein zu hoher Work in Process hat zahlreiche negative Auswirkungen:

- Hohes Multitasking und nicht verfügbare Ressourcen.
- Unzureichende Vorbereitungen, weil im Kampf um Ressourcen jeder ASAP startet,
  - was wiederum zu längeren Durchlaufzeiten führt, weil Material oder Infos fehlen.
- Aufgaben werden unterbrochen, weil Ressourcen abgezogen werden.
- Geringe Qualität oder ständige Nachbesserungen (die wiederum das Projekt verspäten).

In diesem Umfeld kann auch das kostbare Gut Management-Aufmerksamkeit nicht effizient eingesetzt werden: Ständig sind Entscheidungen bezüglich Prioritäten nötig, welche sich täglich ändern, je nachdem, welcher Kunde am lautesten schreit. Oft sind die Manager aber nicht verfügbar – vor allem wenn Management-Aufmerksamkeit unser Engpass ist – und Prozesse liegen still, während auf eine Entscheidung gewartet wird. Der Druck auf Manager ist enorm, und es wird auch die stabilste Psyche auf Dauer beeinträchtigt. Wird aber die Anzahl aktiver Projekte oder Produktionsabläufe reduziert, fallen viele der

genannten Symptome weg. Es kann fokussiert und ununterbrochen gearbeitet werden, das Feuerlöschen wird reduziert und Manager sind bei tatsächlich wichtigen Entscheidungen schneller zur Stelle. Die Durchlaufzeiten fallen – wodurch im Endeffekt oft mehr pro Jahr produziert werden kann als zuvor. Und dank zufriedener Kunden wird es dem Vertrieb auch nicht schwerfallen, neue Aufträge an Land zu ziehen. Anhand dieser Schritte gelingt es, nicht nur Führungskräfte und Mitarbeiter zu entlasten und Burn-out zu reduzieren, sondern gleichzeitig das Unternehmen nachhaltig zu stärken. Eine Investition, die sich definitiv rentiert!

### INFORMATION

#### Uwe Techt

VISTEM GmbH & Co. KG  
 Von-Siemens-Straße 1  
 64646 Heppenheim  
 Tel.: 06252 795307-0  
[uwe.techt@vistem.eu](mailto:uwe.techt@vistem.eu)  
[www.uwetecht.de](http://www.uwetecht.de)  
[www.vistem.eu](http://www.vistem.eu)

Infos zum Autor

