

# Auch die Strukturen müssen sich bewegen und entwickeln

Einfacher als mit viel Aufwand Motivation zu betreiben ist es, Demotivation zu verhindern. Das ist aber nur möglich, wenn die Systeme und Strukturen nicht stehen bleiben und effiziente Frühwarnsysteme aufgebaut werden. Ein Pilotprojekt in einem Unternehmen will aufzeigen, wie das möglich ist.

«Von Burnout sprechen in Führungscoachings oder im Newplacement die wenigsten meiner Kunden», sagt Barbara Steiner. «Das Thema kommt auch nicht in den ersten Sitzungen zu Sprache. Erst allmählich tauchen Dinge auf wie «ich habe keine Lust mehr», «ich bin müde und nicht mehr motiviert» – ausgebrannt eben.»

Im Lauf eines längeren Coachings gelingt es oft, dass Leute ihr verlorenes Selbstvertrauen zurückgewinnen und wieder an ihre Ziele glauben. Häufig lassen dann aber die «Systeme und Strukturen» in den Unternehmen diese Entwicklung nicht zu. Barbara Steiner spricht aus langer Coaching-Erfahrung: «Zur Definition der eigenen Identität gehört es, dass sich jemand abgrenzt, dass er auch Nein sagen kann. Das können die Vorgesetzten häufig nicht akzeptieren, die Abgrenzung ruft Widerstand hervor.» Darum müssen sich nicht nur die Betroffenen, die ihre Krise bewältigen wollen, weiterentwickeln, auch das «System Unternehmung» muss zu Veränderungen bereit sein – und zwar durchaus im eigenen Interesse, ist Barbara Steiner überzeugt: «Es kommt oft vor, dass eine Führungskraft dank der vom Unternehmen finanzierten Coaching-Begleitung Fortschritte als Persönlichkeit macht und den Arbeitsalltag mit neuer Motivation angeht. Das Umfeld jedoch, namentlich die direkten Vorgesetzten, haben damit Mühe, der Mitarbeitende stösst sogar auf Ablehnung. Bei diesem wiederum löst das Desillusionierung aus – und schlimmstenfalls verlässt er das System sogar. Eine Kündigung kann sicher nicht das Ziel von Coaching und anderen persönlichkeitsfördernden Massnahmen sein.»

Als Alternative und zur Prävention solcher negativer Abläufe organisiert Barbara Steiner zusammen mit der Psychiaterin und Burnout-Spezialistin Dr. Barbara Hochstrasser ein Pilotprojekt in einem Unternehmen. Neben der individuellen Verantwortung werden dabei besonders auch die «Burnout-fördernden» systemischen Rahmenbedingungen aufgezeigt – und Auswege erarbeitet. Im Pilotprojekt geht es um die erste und zweite Führungsstufe – jene Leute also, die sich oft selber an der Grenze des Burnout bewegen und die die Rahmenbedingungen im Unternehmen mitprägen.

Ihr Konzept sei deshalb klar auf systemische Veränderungen ausgerichtet, erläutert Steiner:



«Leider wird nur in wenigen Unternehmen eine wirklich ehrliche Fehlerkultur gelebt. Viele Kaderleute scheuen sich zuzugeben, dass auch sie unsicher sind und etwas nicht wissen. Dadurch fördern sie einen Perfektionismus, der die Mitarbeitenden enorm unter Druck setzt.»

Das Projekt will jedoch nicht nur destruktive Mechanismen aufdecken, sondern an praktischen Beispielen zeigen, wie sich konstruktive Instrumente für eine nachhaltige Prophylaxe aufbauen lassen. Dazu ein paar Beispiele:

- Rhetorische Bekenntnisse wie «bei mir steht die Tür immer offen» genügen nicht. Feste Sprechstunden wirken viel glaubwürdiger – sie müssen aber auch eingehalten werden.
- Die Klärung der Unternehmensstrukturen und Zielvorgaben spielt eine wichtige Rolle. Dabei gilt, dass enge, oft patriarchalische Strukturen Burnout-Krisen ebenso fördern können wie allzu lockere Strukturen.
- Grössere Zusammenhänge im Unternehmen oder in der Abteilung müssen transparent gemacht werden: Warum wird dieses Projekt eingestellt, weshalb jener Prozess neu aufgegleist?
- Bei Fusionen verlieren häufig gerade auch führende Mitarbeitende einen Teil ihrer Identifikation und müssen die Möglichkeit haben, sich in der neuen Struktur zurechtzufinden.
- Wechsel von Vorgesetzten lösen immer auch Ablösungsprozesse aus. Die Vorgesetzten müssen sich bewusst werden, dass ihre Mit-

arbeitenden Zeit und Energie brauchen, um sich wieder neu zurechtzufinden.

Ziel des Projektes ist es, die Elemente eines effektiven Frühwarnsystems zu installieren. Denn «es ist einfacher, Demotivation frühzeitig zu verhindern, als mit grossem Aufwand Motivation zu inszenieren», ist Barbara Steiner überzeugt. *Peter Stöckling*

## Wie sag ichs meinem Chef?

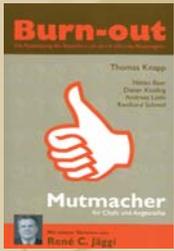
Die Kommunikation spielt bei der Burnout-Prävention eine entscheidende Rolle, wie ein Beispiel aus Barbara Steiners Praxis illustriert: «Einer meiner Burnout-gefährdeten Coachees suchte das Gespräch mit seinem Chef, weil er ihm mitteilen wollte: «Ich kann nicht mehr.» Beim Chef aber, einem Hobby-Marathonläufer, kam diese Botschaft ganz anders an. Für den Extremsportler hiess «ich kann nicht mehr» eigentlich: «Wenn ich die Zähne zusammenbisse, schaffe ich schon noch ein paar Kilometer.» Dementsprechend reagierte er – bis sein Mitarbeiter wirklich nicht mehr konnte und zusammenbrach. Oder wie es im Jargon der Marathonläufer geheissen hätte: «Ich bin kaputt.» Was auf den Mitarbeiter auch zutraf – weil sich die beiden nicht verstanden hatten.»



### Die Gesprächspartnerin

Barbara Steiner ist Inhaberin von Steiner B. Change Coaching, Ressourcen Entwicklung in Bern. Ihre Spezialität: Coachings für Führungskräfte, Newplacement sowie Coaching-Begleitung in Unternehmen bei Change-Prozessen. Zurzeit durchläuft sie die Zertifizierung zum Master Coach Certificated ICF. Kontakt: barbara.steiner@steinerb.ch, www.steinerb.ch

## Aktuelle Bücher zum Thema



**Mutlos**, erschöpft, niedergeschlagen und depressiv: Das Burnout-Syndrom verändert Menschen. Es gibt ein Rezept zur Vorbeugung: ausgeglichen leben. Das Gleichgewicht zwischen Familie, Arbeit und Gesundheit ist der Schlüssel zu einem glücklichen Leben. Niemand brennt über Nacht aus, die Batterien entladen sich langsam. Die Veränderungen werden von den Betroffenen kaum wahrgenommen. Dieses Buch soll Firmeninhabern, Vorgesetzten und Angestellten Mut machen: Über Tabuthemen muss offen gesprochen werden.

Thomas Knapp (Hrsg.):  
**Burn-out – Mutmacher für Chefs und Angestellte**  
2006 Verlag Textwerkstatt. 160 Seiten,  
kartoniert, CHF 25.–.



**Einfach mal raus** aus der Hektik des Alltags – davon träumen viele stark belastete Berufstätige. Doch wann ist der richtige Moment für eine Auszeit? Und welche Form des Time-out ist für die individuelle Situation die richtige? Dieser Ratgeber liefert das nötige Know-how für Auszeiten jeder Größenordnung: von der Planung, Durchführung und Finanzierung eines Sabbaticals über den Freizeitsport mit Auszeitwirkung bis zur Drei-Minuten-Pause zwischen zwei Meetings. Er zeigt, wann ein neues Zeitmanagement notwendig ist und welche Problemstellungen wie angegangen werden können.

Thomas Hübner:  
**Die Kunst der Auszeit**  
2006 Orell Füssli Verlag. 240 Seiten,  
gebunden, CHF 39.80.

Erscheint Mitte  
Oktober 2006

**Die Haltung des Coach** bildet im Coaching die wichtigste Basis für ein erfolgreiches Gespräch. Das wird in zwei lehrreichen Praxisbeispielen, welche in Dialogform abgefasst sind, sichtbar. Das Buch enthält im Weiteren eine konzise Zusammenfassung der Theorie unter dem Titel «Rüstzeug». Darin sind besonders hervorgehoben: die neue Switch-Technik, das «Dazwischen» zwischen Coach und Coachee, die zugrunde liegenden Denkmodelle und ausgewählte Methoden, die einen nachhaltigen Entwicklungsprozess auslösen.

Peter Müri und Barbara Steiner:  
**Coaching auf den Punkt gebracht**  
2006 Ott Verlag. 190 Seiten,  
gebunden, CHF 45.–.