

Neue Personalstrategien

Gegen den kollektiven Burnout

Von Thomas Weegen

Die Art, wie wir auf steigende Anforderungen reagieren, wird zunehmend problematisch. Individuelle Burnouts greifen auf Organisationen über. Gefragt ist ein strategisches Krisen- und Stressmanagement.

Überforderung, Leistungsdruck und fehlende Orientierung gehören derzeit zu den grössten Herausforderungen von Führungskräften. Bei einer aktuellen Umfrage des Weiterbildungsspezialisten Coverdale Deutschland unter rund 100 Führungskräften zeigte sich: Nur 16 Prozent der Befragten blicken optimistisch in die Zukunft und geben an, dass sie und andere Führungskräfte ihren derzeitigen Aufgaben gewachsen sind.

Die restliche Mehrheit ist laut unserer Studie von dem hohen Veränderungs- und Zeitdruck übermässig gestresst und zeigt problematisches Führungsverhalten. Die unterschätzte Gefahr: Der Stress Einzelner greift auf Teams und Bereiche über und lähmt die Leistungs- und Innovationskraft des Unternehmens. Nur die wenigsten Unternehmen

Thomas Weegen, Geschäftsführer von Coverdale Team Management Deutschland GmbH, Boosstrasse 3, D-81541 München, Tel. +49 (0)89 6512 83-0, thomas.weegen@coverdale.com
In der Schweiz: Coverdale Schweiz GmbH, Dufourstrasse 25, CH-4010 Basel, Tel. +41 (0)61 205 19 40, switzerland@coverdale.com

bereiten ihr Management auf externe Krisen oder interne Stressoren vor. So entsteht eine Negativspirale, die nicht selten im Systemkollaps endet.

Ursachen von kollektiven Burnouts

Führungskräfte sehen wenig Gestaltungsmöglichkeiten. Wir befragten knapp 100 Manager mit fünf bis zehn Jahren Führungserfahrung in qualitativen Interviews zu Arbeitsumfeld, Führungsstil und Entwicklungspotenzial.

Das ernüchternde Fazit: Nur eine Minderheit gibt an, Führungskräfte seien den Herausforderungen gewachsen. 47 Prozent der Befragten geben an, dass sie auf den steigenden Leistungsdruck mit Rückzug reagieren. Dazu zählen Demotivation und Depression bis hin zur Kündigung. 18 Prozent der Befragten geben an, dass der zunehmende Druck aggressiv macht: Kritik, Hektik und übermässige Kontrolle bestimmen den Arbeitsstil. 11 Prozent sehen, dass Manager die Unternehmensrealität ausblenden und den Unternehmenserfolg durch Ignoranz mindern. Der

kleinste Anteil der Befragten (8 Prozent) sagt, dass Führungskräfte sich an ihr jeweiliges Umfeld anpassen und mit Gleichgültigkeit auf die täglichen Aufgaben reagieren. Diese Ergebnisse sind alarmierend. Viele Führungskräfte fühlen sich ausgebrannt. Individuelle und institutionelle Burnout-Prozesse nehmen exponentiell zu.

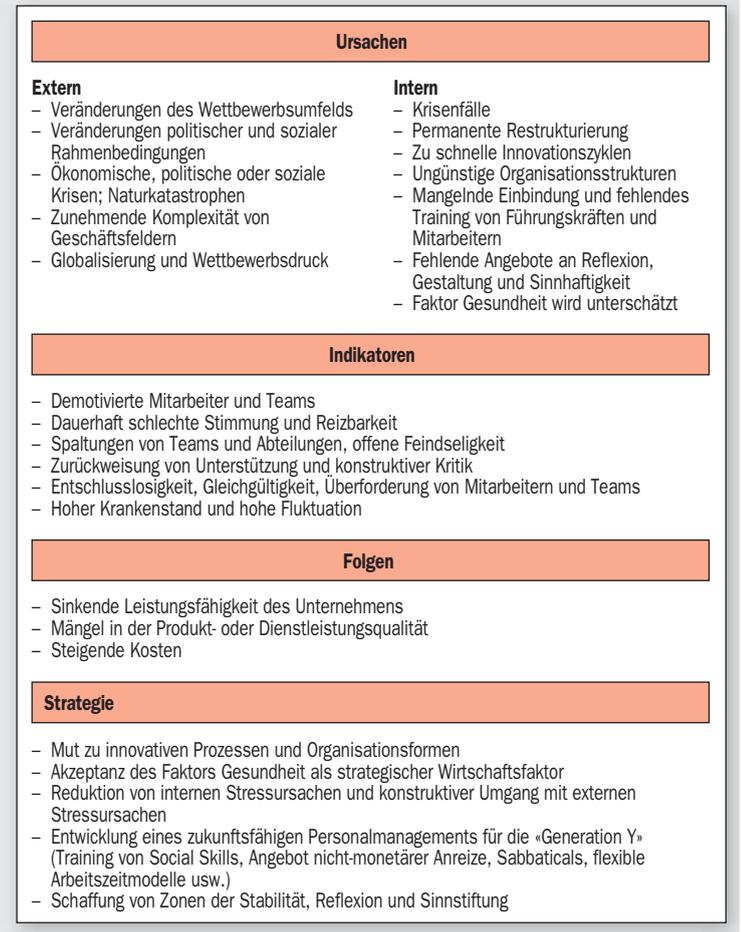
Behandeln und vermeiden

Wir unterscheiden zwischen internen und externen Ursachen von Organisationsstress: Treten veränderte Marktbedingungen wie die Finanzmarktkrise auf, lässt sich der entstehende Unternehmensstress noch abfedern. Oft liegt die Ursache von Stress aber im Unternehmen selbst: ständige Restrukturierungsprozesse, rasante Produktzyklen oder Krisenfälle. Erkennt man Anzeichen eines hohen Stresslevels im Unternehmen, muss schnell gehandelt werden. Zunächst wird der Stressstatus der Organisation analysiert, dann werden die Hauptfaktoren isoliert und schliesslich wird das Management für die entsprechende Situation trainiert.

Burnout lässt sich zwar behandeln. Dennoch sollten Unter-

Organisationsstress

Grafik 1





Archivbild

Stress sorgt für Negativspirale

nehmen auf wirksame Prävention setzen. Dazu müssen Personalentscheider und CEOs sensibilisiert werden. Erst dann können Frühindikatoren wie hohe Kündigungs- und Krankheitsquoten richtig eingeordnet werden. Stress ist nicht vermeidbar – managt man ihn aber richtig, führt er nicht zur existenziellen Bedrohung.

Innovatives Personalmanagement

Um auch in schwierigen Zeiten motiviert zu arbeiten, brauchen Multiplikatoren alternative Verhaltensweisen und Reflexionsangebote. Auf systemischer Ebene hilft radikales Umdenken: In Krisenzeiten lassen sich mit neuen Strukturen oder Geschäftsmodellen oft wieder Erfolge erzielen. So

hat zum Beispiel in Deutschland der Drogeriemarkt dm mit innovativem Personalmanagement und guter Produktqualität die in die Kritik geratenen Wettbewerber abgehängt.

Mit innovativen Personalstrategien gilt es, die Talente der Zukunft zu begeistern. Globalisierte Märkte bestimmen längst nicht nur die Agenda internatio-

naler Konzerne, sondern auch die mittelständischer Unternehmen. Immer mehr Menschen stossen daher an ihre körperlichen und geistigen Grenzen, was unter anderem an den bezahlten Überstunden ablesbar ist. Unternehmen, die in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren, profitieren von höherer Motivation und Produktivität – und sparen Kosten.

Das gelingt jedoch nur mit geeigneten Personalentwicklungsstrategien. Flexible Arbeitszeitmodelle, Sabbaticals und andere nicht-monetäre Anreize spielen nach unserer Einschätzung eine entscheidende Rolle. Die «Generation Y» entscheidet sich für Unternehmen, die mehr als nur ein gutes Gehalt bieten. Viele unterschätzen die Wirtschaftsfaktoren Stressmanagement und Gesundheit. Doch Umdenken lohnt sich. Im Kampf um Marktpositionen und gute Köpfe schneiden Unternehmen mit niedrigem Stresslevel deutlich besser ab – und zwar bei Nachwuchskräften und Stakeholdern. ■