



entflammen & nicht.ausbrennen

*»Seit Jahrhunderten träumen wir von selbstbestimmter Arbeit.
Nun wird der Traum Wirklichkeit. Und entpuppt sich als Albtraum.«*

Jakob Schrenk

Ließe sich über diese pessimistische Einschätzung durchaus trefflich streiten, so bleibt realistisch betrachtet ein Faktum: Immer mehr Führungskräfte und deren MitarbeiterInnen landen in der Burnout-Falle. Ausgelöst etwa durch wachsenden Arbeits- und Leistungsdruck, durch Workaholic-Haltung, Ängste bezüglich Arbeitsplatzverlust, überzogene Erwartungen und anderes mehr. Viel zu spät wird, wenn überhaupt, reagiert. Arbeitsausfälle bis zu einem Jahr sind keine Seltenheit mehr – mit entsprechend negativen Konsequenzen sowohl auf persönlicher, betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene.

Obwohl Burnout als ernsthaftes Problem zunehmend erkannt und anerkannt wird, ja medial präsenter denn je ist, wird es nach wie vor auch tabuisiert und verdrängt. Dieses Spannungsfeld unterstreicht die Notwendigkeit der Sensibilisierung und Auseinandersetzung mit konkreten Handlungsmöglichkeiten. Das betrifft vor allem Führungskräfte und das Management-Board als zentrale Scharniere und Multiplikatoren in Unternehmen. Besonders sie sind gefordert, den offenen Dialog darüber zu führen und Antworten auf dieses „brennende“ Anliegen zu geben – so konkret und früh wie möglich.

Möge dieser OaseLetter dazu anregen, dem Thema gebührend Raum und Zeit zu geben. Damit möglichst viele Leistungsträger entflammen, aber nicht ausbrennen.

Mit oase.reichen Grüßen

Brigitte Schweifer-Winkler, MSc

Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Geschäftsführer und Inhaber
Die ManagementOASE

GANZHEITLICH.ERFOLGREICH.GESUND.

Inhalt

GesprächsThema: entflammen & nicht.ausbrennen	1
LeitArtikel: Zuviel des Guten	2
BlitzLicht: Glückliche Menschen	2
DruckFrisch: Die Kunst der Selbstaubeutung	2
Angebote zum Thema	3
SchmunzelEcke: Die Macht der Gewohnheit	3
HängeMatte: Die positive Alternative	4

Impressum

Medieninhaber:
Die ManagementOASE -
Schweifer & Partner OG

Mitteräckerstraße 10
A-2344 Maria Enzersdorf
T 0043 (0)2236 86 99 88-0
F 0043 (0)2236 86 99 88-11
info@managementoase.at
www.managementoase.at

Für den Inhalt verantwortlich:
Brigitte Schweifer-Winkler, MSc
Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Copyright der Inhalte:
Alle Rechte liegen beim Medieninhaber

Graphische Konzeption und Umsetzung:
einfach.wesentlich-Kommunikationsberatung
www.einfach.wesentlich.at



BlitzLicht

Glückliche Menschen gehen in ihrer Arbeit auf, aber niemals unter.

Jacques Tati

DruckFrisch

»Wir alle arbeiten viel und gern, doch manchmal beschleicht uns ein furchtbarer Verdacht: Was ist, wenn wir vor lauter Arbeit unser Leben verpassen? Was, wenn der Traum von selbstbestimmter, interessanter Arbeit zum Alptraum wird?«

Jakob Schrenk beschreibt in seinem Buch die neue Arbeitswelt, die sich in den letzten Jahren allmählich, aber nachhaltig etabliert hat. Eine hypermobile, beschleunigte, zeitverdichtete Welt, in der immer mehr immer schlechter zwischen Freizeit und Arbeit unterscheiden (können oder wollen). Mit der veränderten Arbeitsweise hat sich auch die Lebensweise radikal verändert – begleitet von der immanenten Gefahr, von der anfänglichen Begeisterung sukzessive in die Burnout-Falle zu tappen.

Der Autor zeigt klug, pointiert und gleichzeitig anregend, wie uns die neue Arbeitswelt formt. Und er zeigt auch Möglichkeiten auf, die Risiken der neuen Arbeitsform zu minimieren, gleichzeitig ihre Chancen zu nützen. Wenngleich das Buch bereits 2007 erschienen ist, eröffnet es eine Debatte, die aktueller denn je ist.

Jakob Schrenk: Die Kunst der Selbstausbeutung. Wie wir vor lauter Arbeit unser Leben verpassen. DuMont, Köln, 2007.

Zuviel des Guten

Leisten, powern, Gas geben, volle Kraft voraus – einschließlich dem Urlaub. Wer wünscht sich einerseits nicht diese MitarbeiterInnen, die sich voller Freude und Engagement in die Arbeit stürzen? Andererseits aber klagen immer mehr Menschen über das Schwinden Ihrer Kräfte und den Verlust Ihrer Kreativität und Lebensfreude. «Ich mag nicht mehr», «ich fühle mich ausgelaugt», «mir geht alles auf die Nerven» – so oder ähnlich beginnt der Zustand des ausgelöschten Feuers – sprich: **Burnout**.

In einer global beschleunigten Wirtschaftswelt laufen Menschen immer schneller Gefahr, zwischen die Speichen zu geraten. Speziell bei hoch motivierten Leistungsträgern ist das Burnout-Potenzial latent. Denn sie fürchten den Misserfolg und tabuisieren ihre Erschöpfung. Zudem sind viele einem hohen Druck ausgesetzt und leiden unter der Einsamkeit, die ihre Position mit sich bringt. Manche haben es sich zudem auf dem Weg nach oben abtrainiert, auf die Zeichen ihres Körpers zu reagieren.

Vielfach wird Burnout nach wie vor nur als individuelles Problem, als Schwäche des Einzelnen gesehen. Dass das nicht stimmt, sondern ein klarer Bezug zum allgemeinen Arbeitskontext besteht, ist erwiesen. So haben etwa nicht nur persönliche Arbeitsgestaltung, Einstellungen oder Wertvorstellungen einen wesentlichen Einfluss auf den Burnout-Prozess, sondern auch das kollektive Arbeitsumfeld.

Burnout ist kein akutes, plötzlich auftretendes Ereignis. Es entwickelt sich schleichend und kann (fast) jeden treffen – ob ManagerIn, Führungskraft oder MitarbeiterIn. Mit oft fatalen Folgen. Speziell gefährdet sind jene Menschen, die in einem komplexen Spannungsfeld arbeiten – etwa hoher Zeit-, Entscheidungs- und Erwartungsdruck, kombiniert mit zwischenmenschlichen Reibeflächen – und wo der nötige Druckausgleich fehlt. Oder wo schlicht mehr Energie verbraucht wird, als zurückfließt.

Um so wichtiger ist es, dass Führungskräfte und Management bezüglich Burnout informiert und sensibilisiert werden:

- Denn Burnout gefährdet die persönliche wie unternehmerische Gesundheit.
- Wissen beseitigt Unsicherheit, fördert Aufmerksamkeit, erweitert Handlungsmöglichkeiten.
- Gezielte Maßnahmen können frühzeitig getroffen werden, um Burnout zu vermeiden.
- Nur gesunde MitarbeiterInnen können volle Leistung und Einsatzbereitschaft bringen.
- Image und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens werden durch gesunde, leistungsfähige MitarbeiterInnen nachhaltig gestärkt.

Erste Schritte, um sich selbst und MitarbeiterInnen vor Burnout zu schützen:

1. Die individuelle Arbeitsbelastung überprüfen – denn chronische Überlastung führt direkt in die Burnout-Falle.
2. Das eigene Führungsverhalten auf die Situation hin anpassen, kritisch überprüfen – heißt, das richtige Maß an Kontrolle und Freiraum, an Verantwortung und Kompetenzen ausloten.
3. Anerkennung, Belohnung, konstruktives Feedback – denn sie sind Antriebsenergie pur.
4. Gemeinsame Werte identifizieren – denn sie erhalten Sinn und Spaß an der Arbeit.
5. Fairness praktizieren – denn sie bestärkt das Gefühl, dass es gerecht zugeht und sich Einsatz lohnt.
6. Schließlich das Wichtigste: Burnout nicht tabuisieren, sondern offen zum Thema machen – denn „Reden ist der Stuhlgang der Seele“. Dialog sowie Einrichtung von Anlaufstellen und Hilfsangeboten (intern oder extern durch Coaching) lauten also zwei Kernverantwortungen.



SchmunzelEcke

Die Macht der Gewohnheit

Kapitel 1

Ich gehe die Straße entlang. Im Gehsteig ist ein tiefes Loch. Ich falle hinein. Ich bin ratlos und hilflos. Aber es hat nichts mit mir zu tun. Es dauert endlos lange, wieder herauszufinden.

Kapitel 2

Ich gehe dieselbe Straße entlang. Im Gehsteig ist ein tiefes Loch. Ich tue so, als ob ich es nicht sähe. Ich falle wieder hinein. Ich kann nicht glauben, dass ich mich wieder in dieser Situation befinde. Aber sie hat nichts mit mir zu tun. Es dauert immer noch lange, herauszukommen.

Kapitel 3

Ich gehe dieselbe Straße entlang. Im Gehsteig ist ein tiefes Loch. Ich sehe, dass es da ist. Ich falle hinein – es ist schon eine Gewohnheit – aber ich habe meine Augen dabei weit geöffnet. Ich weiß, wo ich mich befinde. Diese Situation hat sehr viel mit mir zu tun. Ich klettere sofort heraus.

Kapitel 4

Ich gehe dieselbe Straße entlang. Im Gehsteig ist ein tiefes Loch. Ich gehe daran vorbei.

Kapitel 5

Ich gehe eine andere Straße entlang.

(Sogyal Rinpoche)

Angebote zum Thema

Menschen in Führungsverantwortung, in anspruchsvollen Positionen oder herausfordernden Situationen. Unternehmen und deren Verantwortliche in komplexen Veränderungen. Das sind die Themen, die unser Angebot definieren. Hier ein paar ausgewählte Angebote, die Sie praxisnah, wirkungsvoll und nachhaltig auf Ihrem Weg unterstützen können.

Coaching

Heraus aus der Krise - hinein in die Lebensfreude

Widmen Sie 5 Tage Ihrer Lebensqualität, damit Burnout keine Chance hat.

Ein Coaching-Zyklus mit einer kleinen Gruppe von max. 6 Teilnehmern.

Start: **23.07.2010**

Träumen - Trauen - Tun

Ein Seminar-Zyklus, der Sie dabei essentiell unterstützt, Ihre Lebensziele konsequent und erfolgversprechend zu realisieren.

Start: **23.09.2010**

Training

Arbeiten und Leben im Gleichgewicht

Mehr Zeit für Wesentliches gewinnen? Besseres Gleichgewicht im Leben realisieren?

Dieser besondere Workshop gibt mögliche Handlungsantworten darauf.

10.06. bis 11.06.2010

Nachhaltige Lebensqualität für Managerinnen

Handlungsspielräume erweitern und eine neue, gesunde Balance finden.

14.06. bis 15.06.2010

Als Führungskraft Burnout erkennen und vermeiden

Führungskräfte informieren und sensibilisieren, um sich selbst und die MitarbeiterInnen vor dem Ausbrennen zu bewahren.

20.09.2010

Consulting

Betriebliches Gesundheits- und GenerationenManagement

Gesundheits- und GenerationenManagement ist impliziter Teil nachhaltig erfolgreicher Unternehmen. Wir beraten und begleiten Sie gerne dabei, ganzheitlich, erfolgreich, gesund, zu werden und zu bleiben.

Zu näheren Informationen obiger Angebote kommen Sie ganz einfach durch Klick auf den jeweiligen Angebotstitel. Weitere Angebote zum engeren und weiteren Themenkreis finden Sie in den *Themeninseln* sowie im *AngebotsReich* unserer Website. Selbstverständlich informieren wir Sie auch gerne im persönlichen Kontakt: 0043 (0)2236 86 99 88-0 oder info@managementoase.at. Wir freuen uns auf Sie.



Die positive Alternative

Die Bereitschaft, alles zu geben, volle Leistung zu bringen, fast jederzeit erreichbar zu sein, Erwartungen zu übertreffen – damit werden Karrieren gemacht. Gleichzeitig ist dies aber oftmals gepaart mit einer unentwegten Getriebenheit, die viel Kraft kostet. Wie entkommt man aber als ManagerIn der ständig wachsenden Arbeitsbelastung, den Job- und Existenzängsten, den Erschöpfungszuständen und den immer häufiger auftretenden körperlichen Warnsignalen, welche mit dem Dauerdruck einhergehen?

Dass man dagegen wenig ausrichten kann, ist der häufig logische und in dieser Form falsche Schluss. Grundlage dieser Überzeugungen sind vor allem Ängste. Angst um den Arbeitsplatz, um die finanzielle Sicherheit, um den erworbenen Wohlstand. Oder Angst, den Respekt und die Anerkennung des Umfeldes zu verlieren und anderes mehr.

Ist das der Preis unserer Zeit? Ist ein Gleichgewicht aus beruflichem Erfolg, persönlicher Zufriedenheit und privatem Glück überhaupt möglich? **Ja**, das ist es. Aber – das Gleichgewicht stellt sich nicht von selbst ein. Vielmehr bedarf es konsequenter Selbstreflexion und disziplinierter Aktion. Dann ist ein gesundes Korrektiv möglich.

In der Praxis hat sich, nebst anderen Interventionen, folgender Drei-Schritt bewährt:

1. Aktivierung körperlicher Energie

Dem Körper (wieder) Stabilität und Kraft zu geben, ist essentiell – sei es durch aktivierende Bewegungsübungen oder regenerierende Ruheübungen (wie Qi Gong, Yoga, Autogenes Training). Oder durch kinesiologische Energieübungen – dazu gibt es eine Vielzahl einfacher, kurzer Übungen, die bereits in wenigen Minuten zu einem deutlichen Energieanstieg führen können und belebend wirken. Und sie schaffen zumindest einmal eine Basis, um Veränderungen in Angriff zu nehmen. *(Gerne schicken wir Ihnen bei Interesse einige Übungsbeispiele zu – oder Sie lernen sie am besten in einem unserer Seminare oder Coachings praxiswirksam kennen!)*

2. Aktivierung mentaler Kräfte

Nach der Aktivierung des Körpers geht es im zweiten Schritt um die Reaktivierung Ihrer Vorstellungskraft. Je klarer und attraktiver ein gewünschtes Zielbild mental fokussiert werden kann, desto größer ist die Chance, auch tatsächlich dorthin zu gelangen. Machen Sie sich deshalb ein möglichst konkretes Bild von ihrem künftigen Leben, in dem Sie sich rundum wohl fühlen. Verbunden mit der Frage: Was muss ich verändern, was kann ich tun, um mich dem Wunschzustand anzunähern?

3. Aktivierung emotionaler Ressourcen

Der dritte Schritt hängt eng mit dem zweiten zusammen. Kaum tauchen positive Bilder und Lebensträume vor dem geistigen Auge auf, melden sich Bedenken und Ängste: die „Ja, aber-Einwände“. Sie wirken wie emotionale Selbstsabotage. Sich dieser Hindernisse bewusst zu werden und sie dann auf ihren Realitätsgehalt hin abzuklopfen, ist bereits die halbe Miete. Die zweite Miethälfte besteht darin, vorhandene oder noch notwendige Ressourcen zu aktivieren. Schließlich gilt es, kleine, aber konkrete Schritte für die Praxis zu präzisieren. Ermutigend: Bereits kleine Veränderungen können wahre Wunder bewirken. Vorausgesetzt, Sie halten diese auch für möglich und bleiben dran. Ein professioneller Coach kann dabei als wertvoller Schrittmacher fungieren.

BurnoutCoaching

Der Coach als Ihr persönlicher Begleiter hört Ihnen gerne zu und unterstützt Sie individuell auf Ihrem Weg aus der BurnoutSpirale. Vertraulich. Kompetent. Lösungsorientiert.

HängeMatte

Die emotionalen Stress-Rezeptoren (ESR)

Wenn Sie sich im Stress befinden oder Angst haben, ist nicht nur das Denken blockiert, sondern auch der Körper. Die Gedanken beeinflussen den Körper, der Körper wiederum die Gedanken. Unter Stress ist auch der Zugang zum eigenen Potenzial blockiert.

Nachfolgend eine kleine Übung, die Sie zwischendurch zur Entlastung immer wieder machen können. Dabei werden auf der Stirn befindliche Stress-Rezeptoren (ESR), sogenannte „Positive Punkte“, eingesetzt, um emotionalen Stress wohltuend abzubauen. Und zwar indem Sie ihn direkt in den Blick nehmen und wie einen Film vor dem geistigen Auge ablaufen lassen. Bis die Bilder langsam von alleine verblasen.

1. Legen Sie eine Hand auf die Stirn. Die andere legen Sie in den Nacken. Augen schließen.

2. Lassen Sie jetzt den Stress in Bildern vor Ihnen auftauchen und betrachten Sie diesen wie in einem inneren Film. Ohne zu werten. Nur anschauen.

3. Nach einigen Minuten werden Sie merken, dass die Bilder immer mehr verschwinden und der Stress sich reduziert. Dadurch wird das für bewusstes, assoziatives Denken zuständige Hirnareal positiv stimuliert. Gedanken und Ideen können wieder freier fließen. Die Konzentration wird erhöht und Nervosität reduziert.

Sollten Sie immer wieder Einschlafprobleme haben, dann kann diese Übung auch hierbei sehr hilfreich sein.