

Ausgebrannte Arbeitsteams

Burnout wird von vielen immer noch als ein individuelles Problem angesehen. Es wird ja auch in erster Linie an einzelnen Menschen beobachtet oder Betroffene nehmen nur noch sich in ihrem leidvollen Dilemma wahr.

Antriebslosigkeit, leichte Reizbarkeit und chronische Erschöpfung sind die wahrnehmbaren Phänomene. Mitarbeiter mit dem Burnout-Syndrom werden nicht selten als schwächlich und mit den Aufgaben und der dazugehörigen Verantwortung überfordert angesehen. Die Reaktionen darauf reichen von Mitleid bis Verachtung. Für die Betroffenen eine oft unerträgliche Situation.

Fragt man nach dem Grund für Burnout, kommen häufig Hinweise auf die Beschleunigung der Arbeitsprozesse, die zunehmende Aufgabenfülle, die Globalisierung sowie der immer schlimmer werdende Wettbewerb. In verschiedenen Studien wurde festgestellt, dass die Angst- und Stresserkrankungen seit den 90-er Jahren um mehr als 70% zugenommen haben. Und es betrifft nicht nur Manager, wie man lange Zeit geglaubt hat.

Auch Mitarbeiter sind von hohen externen Erwartungen getrieben. Aufgabenfülle und Arbeitstempo haben in den letzten Jahren dramatisch zugenommen. Fast alle Unternehmen bezeichnen sich heute als „schlanke Unternehmen“ und sind stolz auf ihr „Lean-Management“. Die Folgen auf die Arbeitsprozesse und auf die Mitarbeiter eines Unternehmens sind aber kaum untersucht.

Aber eines scheint klar zu sein: Es gibt heute nicht nur weniger Mitarbeiter, sondern auch weniger Hierarchien in den Unternehmen. Wer macht heute eigentlich die Arbeit der Führungsebenen, die in den Unternehmen wegrationalisiert wurden? Wurde die Arbeit ersatzlos gestrichen oder auf andere Ebenen verlagert? Der Verdacht liegt nahe, dass die Aufgaben und die dazugehörige Verantwortung nach unten delegiert wurden.

Es ist in vielen Unternehmen mittlerweile offensichtlich, dass nicht nur vereinzelt Mitarbeiter oder Führungskräfte überfordert und deshalb ausgebrannt sind, sondern ganze Abteilungen oder Teams. Es drängt sich natürlich die Frage auf, wer eigentlich krank ist, der Mitarbeiter oder die Organisation. Die Soziologin Ina Rösing sieht im Burnout eine gesunde Reaktion auf kranke Verhältnisse.

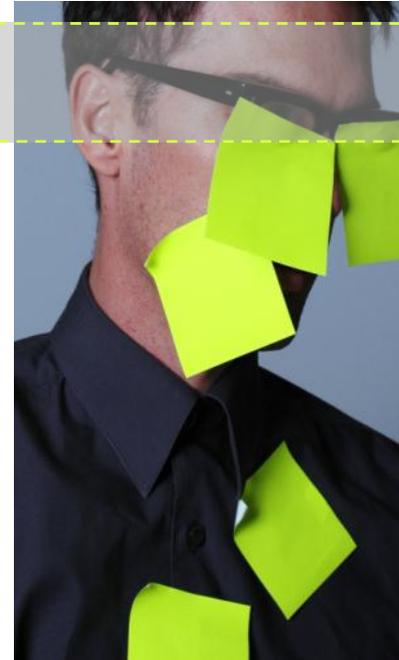
Auch Michael Zirkler, Organisationspsychologe der Uni Basel, sieht in vielen Unternehmen ein „organisationales Burnout“. Die Strukturen und Prozesse selbst werden überfordert. Es folgt ein Erschöpfungsprozess, der letztendlich das ganze Unternehmen erfasst.

Die häufigsten Symptome eines ausgebrannten Teams oder einer ausgebrannten Abteilung:

- Die Mitarbeiter wenden sich immer häufiger ab und gehen auf Distanz.
- Kommunikationsprobleme werden offensichtlich.
- Erst zunehmende, dann abnehmende Konflikte. Zuerst sind die Konflikte „heiß“, d. h. leidenschaftlich und kämpferisch, dann „kalt“, weil das Interesse an Lösungen schwindet und „kein Land mehr gesehen wird“.
- Das Arbeitsklima wird durch Angriffe, Schuldzuweisungen und Verweigerungen getrübt.
- Strategien werden laufend geändert, niemand blickt mehr durch, jeder sagt zu allem „Ja und Amen“, Verbesserungsvorschläge erscheinen nicht mehr erwünscht.
- Mitarbeiter jammern gemeinsam und laden sich gegenseitig auf.
- Immer häufiger wird Frust gemeinsam hervorgebracht und leidenschaftlich geteilt.
- Fehler häufen sich.

Was ist zu tun?

Hat sich das Burnout einer Gruppe erst verfestigt, kann eine Gruppe in den seltensten Fällen aus eigener Kraft diesen Zustand wieder verlassen. Professionelle Hilfe ist angezeigt, meint der Kölner Organisationsberater Jörg Fengler. Es geht dabei in erster Linie darum, regenerative Phasen während und außerhalb der Arbeitszeiten zu implementieren. Es geht nicht um das weniger leisten, sondern um anders leisten. Es geht darum, Anspannung und Entspannung in eine Balance zu bringen. Es muss sorgfältig differenziert werden in „viel Arbeit“ und Stress oder Angst. Viel Arbeit erschöpft, aber Stress und Angst lähmt und macht krank. Eine menschengemäße **Work-Life-Balance** ist deshalb keine Privatsache, sondern primäre Aufgabe in der Mitarbeiterführung, will man als Unternehmen auf Dauer leistungsfähig und erfolgreich sein.



IN DIESER AUSGABE

Ausgebrannte Arbeitsteams	1
Burnout: Prävention und Intervention	2
Mobbing und Burnout	3
Forum Europrofession 2008	3
Ausbildung mit Qualitätsverlust?	4

IMPRESSUM

Herausgeber

TOP GmbH BDU,
Pestelstraße 2,
66119 Saarbrücken,
Tel.: 0681-9 54 54 0
Fax: 0681-9 54 54 54
www.top-saarbruecken.de
info@top-saarbruecken.de

Inhalt Rolf Karges
Layout Sabine Büch
Redaktion Rolf Karges,

BURNOUT: PRÄVENTION UND INTERVENTION

Es scheint einiges im Argen zu liegen in unseren Arbeitsorganisationen. Dieser Eindruck entsteht zumindest, wenn man die Meldungen der vergangenen Jahre über das „neue“ Phänomen Burnout verfolgt.

Dabei ist das Thema selbst nicht unbedingt neu. Nur die Qualität scheint sich verändert zu haben. Wurde vor mehr als zwanzig Jahren bereits über Wege zu einem guten Betriebsklima diskutiert, folgte in den 90-er Jahren die Frage nach einer lebenswerten und zugleich leistungsfähigen Unternehmenskultur.

Damals ging es um abstrakte Konzepte, die sich mit der kollektiven Wirkung individueller Phänomene beschäftigten. Die methodische Frage lautete, inwieweit vom individuellen Erleben einzelner Mitarbeiter auf einen organisatorischen Gesamtzustand geschlossen werden kann. Das Erkenntnisinteresse

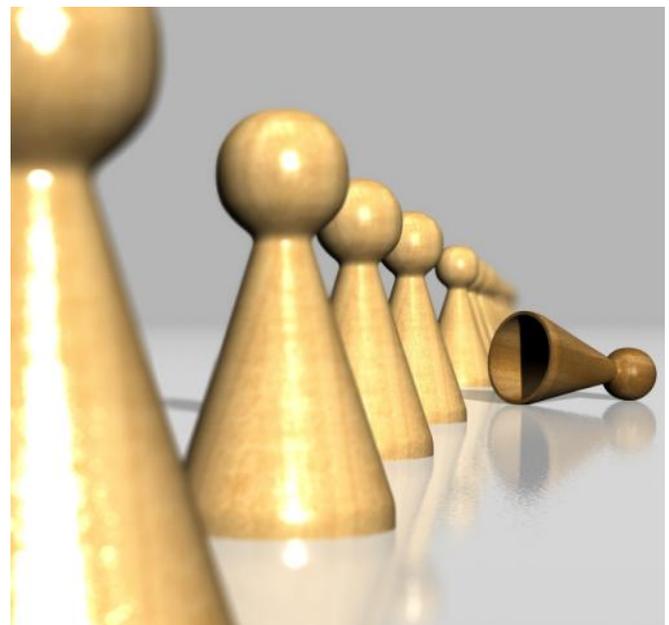
war darauf gerichtet zu erfahren, wie sich die Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen verbessern ließe, indem Kreativität, Engagement und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so genutzt und organisiert werden, dass die Organisation als Ganzes an Veränderungsdynamik gewinnt.

Im Zuge dieser Untersuchungen sind eine Reihe von Empfehlungen und „Best-Practice-Beispiele“ für die „Gestaltung“ innovationsfreudiger Unternehmenskulturen entwickelt worden. Und trotz nach wie vor wähernder Bemühungen um ein stetes Mehr an „Veränderung“ und „Verschlankung“ sind in vielen Unternehmen die Früchte dieses Wandels sehr wohl greifbar.

Doch heute scheint die Betrachtungsrichtung umgekehrt. Nicht die mangelnde Funktion der Organisation als Ganzes steht im Fokus, sondern der Ausfall ihrer Teile.

Während die meisten Unternehmen und Verwaltungen verschlankt wurden und heute deutlich effizienter arbeiten, ist gleichzeitig der Ausfall von Mitarbeitern und ganzer Teams infolge von Burnout zu beklagen. Die Ursachen sind wie so oft vielschichtig, die Folgen jedoch eindeutig. Es kostet wertvolle Ressourcen! Hierbei geht es eben nicht nur um die Kosten durch Krankheit und Abwesenheit, sondern insbesondere um den Verlust der vielbeschworenen Human-Ressourcen wie Kreativität, Motivation und Engagement des Einzelnen. Dies führt die Unternehmen in ein Innovationsdilemma und gefährdet insbesondere das bereits Erreichte im Bereich der Reorganisation und Verschlan-
kung!

Eben deshalb sollten die Meldungen über das Phänomen Burnout sehr ernst genommen werden. Burnout ist kein Resultat mangelnder Motivation und Belastbarkeit. Es betrifft im Gegenteil verstärkt jene, die hoch motiviert und mit klarer Zielsetzung zu Werke gehen. Insoweit trifft Burnout als kollektive Erscheinung jedes Unternehmen ins Mark.



Einmal mehr ist die „Führung“, sind die „Führungskräfte“ in den Unternehmen gefragt. Sie müssen Maßnahmen zur Intervention und Prävention einleiten. Diese sollten, da Burnout sich als individuelles und zugleich kollektives Phänomen erweist, auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzen.

Auf der persönlichen Ebene sollten die Mitarbeiter darin unterstützt werden, mit den psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz besser umgehen zu können. Hierzu müssen die Betroffenen angstfrei und authentisch z. B. im Rahmen eines Selbst-Assessment mögliche Hinweise für ein akutes oder bevorstehendes „Ausbrennen“ identifizieren. Darauf aufbauend können Möglichkeiten geschaffen werden, in Form von Training und individuellem Coaching an den persönlichen Ursachen zu arbeiten.

Auf der interpersonellen Ebene sollten interne Netzwerke ausgebaut und aktiv genutzt werden, um im Rahmen von Gruppen- und Kommunikationstrainings Austausch und Support zwischen Fach- und Führungskräften z. B. auch durch Supervision anzustoßen.

Auf der Arbeitsplatzebene sollten weitere Möglichkeiten erschlossen werden, wie durch gezielte Veränderungen am jeweiligen Arbeitsplatz mögliche Stressoren reduziert oder ausgeschaltet werden können. Dies betrifft gleichermaßen technische wie auch organisatorische Maßnahmen, um Aufgaben und Rollen klarer zu definieren und Zuständigkeiten zu begrenzen.

Auf organisatorischer Ebene schließlich gilt es, die Maßnahmen auf persönlicher, interpersoneller und Arbeitsplatzebene zu bündeln und in die Organisationsstrategie insgesamt zu integrieren. Beispielsweise sollten die Unternehmensziele Perspektiven aufzeigen, welche langfristige Strategie die Organisation zur Vorbeugung von Burnout verfolgt. Hierbei müssen die angesprochenen Maßnahmen nicht zwingend die Bemühungen um Reorganisation und Verschlan-
kung konterkarieren. Vielmehr gilt es, beide Strategien in ein stimmiges Konzept zu integrieren und auf diese Weise eine Art „Work-Life-Balance“ der Gesamtorganisation zu kreieren.

Mobbing und Burnout

Unternehmen entstehen pro Jahr und gemobbter Person Kosten in Höhe von 20.000 bis 100.000 € (Schätzungen der Allgemeinen Ortskrankenkassen Deutschland). Die Opfer reagieren mit Krankheit. Im Extremfall ist der Druck so groß, dass Suizid als einziger Ausweg erscheint.

Der Forscher Heinz Leymann unterscheidet zwischen 45 verschiedenen Mobbing-Handlungen und teilt diese in unterschiedliche Kategorien ein. Dazu gehören auch:

- Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen in Form von ständiger Kritik oder Beschimpfungen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen (Nichtbeachtung)
- Angriffe auf die Qualität der Arbeit (z. B. durch Informationszurückhaltung)

Zwei Seiten einer Medaille?

Einige der Ursachen für Mobbing liegen im Unternehmen selbst.

Ist das Klima geprägt von Ellenbogendenken und ehrgeizigem Karrierestreben, ist die Gefahr von Mobbing größer als in einer angstfreien Atmosphäre. Fehlender Teamgeist und Gemeinschaft führen dazu, dass jeder gegen jeden kämpft. Kollegen mobben Kollegen.

Wo aber liegen die Gründe für fehlenden Teamgeist und mangelnde Gemeinschaft? Stellt man Symptome ausgebrannter Teams neben die Formen von Mobbing nach Leymann, so deuten sich Parallelen an.

Auch die Signale, die Trude Ausfelder bei der Frage „Wie kann man Mobbing frühzeitig erkennen?“ beschreibt, deuten auf Zusammenhänge zwischen Burnout und Mobbing hin.



Symptome ausgebrannter Teams	Signale für Mobbing nach Trude Ausfelder	Formen von Mobbing nach Leymann
Trübung des Arbeitsklimas durch Angriffe, Schuldzuweisungen und Verweigerungen	Verbiesterte Debatten statt sachlichen Diskussionen	Angriffe in Form von ständiger Kritik oder Beschimpfungen
Die Abwendung der Mitarbeiter	Vom harmonischen Team zur Bildung von Cliquen und Seilschaften	Angriffe auf die sozialen Beziehungen durch Nichtbeachtung
Kommunikationsprobleme werden offensichtlich	Opfer erfährt nichts mehr, wichtige Informationen werden ihm vorenthalten	Angriffe auf die Qualität der Arbeit, z. B. durch Informationszurückhaltung

Am Ende scheint Mobbing bisweilen nur ein hilfloser Reflex der Mobber in einem ausgebrannten Team!

» Horst Martin

VERANSTALTUNGSHINWEIS *Forum Europrofession 2008: Handel und Nachhaltigkeit*

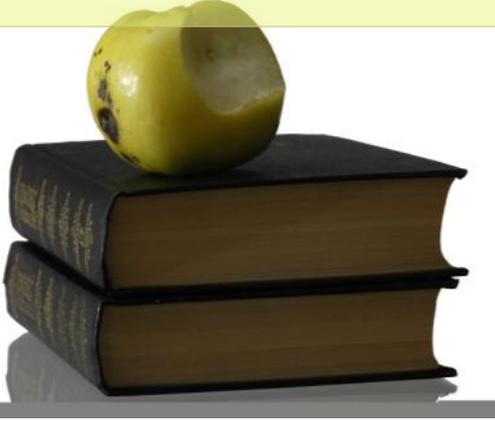


Vor dem Hintergrund der Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung im Handel lädt die Stiftung Europrofession ein, mit Experten (**u. a. coop Schweiz, Foodplus, hagebau**) zu diskutieren über

- Ziele und Entwicklungsstand der Initiative "Mut zur Nachhaltigkeit"
- Anforderungen an die globale Wirtschaftsentwicklung
- Chancen einer globalen Koordinierung von Aktivitäten
- Modelle und Projekte in den Bereichen
 - Personalmanagement
 - Beschaffung und Logistik
 - Marketing und Vertrieb

Die Teilnehmer haben Gelegenheit zu einem offenen Erfahrungsaustausch und werten die vorgestellten Positionen und Meinungen, praktischen Erfahrungsberichte und Trends für sich aus. **Mehr Informationen unter: www.europrofession.de oder telefonisch: 0681/9 54 54 60**

AUSBILDUNG MIT QUALITÄTSVERLUST?



Im Jahr 2003 wurde die Ausbildereignungsverordnung (AEVO) für 5 Jahre außer Kraft gesetzt. Diese Frist wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bis zum 31. Juli 2009 verlängert. Ziel der Aussetzung war es, durch eine Vereinfachung der rechtlichen Rahmenbedingungen die Zahl der Ausbildungsplätze und der ausbildenden Betriebe, vor allem im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen, zu erhöhen. Über das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) wurde nunmehr belegt, dass das angestrebte Ziel nicht wie erhofft erreicht werden konnte.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wurden 15.000 Betriebe und 135 Kammern befragt sowie 10 Fallstudien durchgeführt. Innerhalb der Studie wurden die mit der Aussetzung der AEVO verbundenen quantitativen und qualitativen Aspekte beleuchtet. Nachweislich lässt sich kein monokausaler Zusammenhang zwischen Rechtsänderung und Ausbildungsengagement herstellen (vgl. Personalführung 9/2008).

Viele Betriebe haben bereits erkannt – insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – möglichst frühzeitig in junge Nachwuchsfach- und Führungskräfte über den Weg der dualen Berufsausbildung zu investieren. Selbst ausgebildete Fachkräfte werden über unternehmensinterne Weiterbildungsprogramme gefördert und qualifiziert.

Einerseits dient dies der Förderung und Stärkung der Mitarbeiterbindung, andererseits werden die Möglichkeiten des flexiblen Mitarbeiteresatzes im Unternehmen erweitert und ausgebaut.

Nicht zuletzt tragen Unternehmen auf diese Weise ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung. Ein Kernergebnis der Studie ist jedoch auch, dass viele Betriebe über die Aussetzung der AEVO nicht informiert waren. Lediglich 20% der befragten Betriebe besaßen hierüber Kenntnis. Es profitieren insbesondere kleine Betriebe mit ein bis zu neun Beschäftigten von der Rechtsänderung, da der Einstieg in Ausbildung wesentlich erleichtert wird. In Betrieben, die bereits vor 2003 ausgebildet haben, wurde, durch die Aussetzung der AEVO, vor allem in Betrieben mit 10-19 Beschäftigten, die Zahl der Ausbildenden erhöht. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Dienstleistung und Handel.

Mögliche, mit der Rechtsänderung einhergehende Qualitätsverluste in der Ausbildung sind anhand der deutlich erhöhten Abbruchquoten abzulesen. Diese liegen in Betrieben ohne AEVO-qualifiziertes Personal deutlich höher. Hier ist zum einen der Beratungsbedarf zur Organisation und Durchführung der Ausbildung wesentlich größer, zum anderen treten aber auch Konflikte zwischen Ausbildungspersonal und Auszubildenden vermehrt auf.

WIEDEREINFÜHRUNG DER AUSBILDEREIGNUNGSVERORDNUNG

Aufgrund dessen soll nun eine Wiedereinführung der AEVO erfolgen. Dies begründet das BMBF damit, dass „(...)angesichts der gestiegenen inhaltlichen Anforderungen und gewachsenen pädagogischen Anforderungen – auch in Anbetracht vielfältiger Problemlagen mancher Auszubildenden – (...)ein Mindestmaß an berufs- und arbeitspädagogischer Qualifikationen unverzichtbar“ sei. Viele Praktiker und Experten haben die Bedeutung der berufs- und arbeitspädagogischen Qualifikationen für die Qualität der Berufsausbildung als wichtigen Beitrag zur Sicherung eines qualifizierten Führungskräftenachwuchses hervorgehoben (www.ihk-Regensburg.de/content/270808b). Dies wird auch durch das BIBB bestätigt. Nahezu 60% der befragten Betriebe sehen die Notwendigkeit für eine gesetzliche Vorgabe zur Regelung der Ausbildung gegeben. Um langfristig eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu gewährleisten, ist die Definition entsprechender Mindestanforderungen und Ausbildungsstandards obligatorisch. Andernfalls ist der dauerhafte Qualitätsverlust der Ausbildung mit der Konsequenz vorprogrammiert, dass Unternehmen den zukünftigen wirtschaftlichen Herausforderungen nicht hinreichend begegnen werden können.

Fazit:

- » Durch die Aussetzung der AEVO konnten viele kleine Betriebe für die Ausbildung gewonnen werden.
- » Ein überwiegender Teil der Unternehmen bildet aus eigenen Beweggründen und aus gesellschaftlicher Verantwortung aus.
- » Die Anforderungen an die Ausbildung sind nicht nur für die Auszubildenden, sondern auch für die Ausbildenden gestiegen und Ausbildung gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- » Die Wirtschaft braucht qualifiziertes Personal, um auf neue Herausforderungen reagieren zu können.
- » Eine neue AEVO muss diesen Herausforderungen nicht theoretisch, sondern auch praktisch Rechnung tragen.

