



## **Burnout-Prävention mit einer Führungskraft – Managementberatung PLUS! edukatives Coaching**

Für viele Fach- und Führungskräfte in der Logistik bringen die Dynamik ihres Aufgabengebiets und die internationale Verteilung der Ansprechpartner im Supply-Chain-Management eine Vielzahl an neuen Anforderungen an Arbeits- und Denkweise.

Im folgenden Beispiel wird der Einfluß von Managementberatung und Coaching in Kombination an einem Fall der Burnout-Prävention einer für den Standort wichtigen Fachkraft aufgezeigt.

### **Zusammenfassung**

Auf Empfehlung eines Personalberaters wurde statt Ersetzung einer von Burnout betroffenen Fach- und Führungskraft, die am Aufbau des Unternehmens signifikant beteiligt war, ein Coach hinzugezogen.

Die Situationsanalyse ergab zwei wichtige Handlungsfelder:

- Edukatives Coaching des Betroffenen
- Systemische Beratung des Führungskräfte-Teams

Durchgeführt wurde das Coaching mit zwei Beratern – durch einen nur dem Betroffenen zur Verfügung stehenden Gesundheits-Coach und einen systemischen Managementberater, der den Kontext Vorgesetzter-Betroffener-Organisation bearbeitete.

Nach nur 2 Monaten Arbeit konnte der Mitarbeiter wieder arbeiten (angepasstes Volumen und verändertes Aufgabengebiet) und das Verhältnis Vorgesetzter-Betroffener war bearbeitet.

Der Einfluss der Organisation (Strategie-Kultur-Werte) wurde Vorgesetztem und Betroffenen deutlich, aber an dieser Stelle nicht bearbeitet.

### **Vorgehensweise / Inhalte**

- Abklärung der fachlichen, unternehmensspezifischen Vorgaben bzw. Ziele durch den Business Coach.
- Vertrauliche Abklärung der spezifischen Hintergründe mit dem Betroffenen durch den Gesundheits-Coach.
- Resilienzförderndes, edukatives Coaching des Betroffenen.
- Systemische Beratung – Darstellung des Organisations-Systems durch eine Organisationsaufstellung
- Gemeinsame Entwicklung von Verhaltenstrategien für Betroffenen und Vorgesetzten.

### **Nutzen**

- Verhältnismässig schnelle Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit durch den Betroffenen aus eigener Kraft.
- Entwicklung von resilienz-fördernden Ressourcen.
- Klärung der systemrelevanten Einflussfaktoren und Aufstellung von Verhaltenszielen.
- Kosteneinsparung gegenüber Ersetzung sowie Erhalt des Know-Hows für die Organisation

### Der Anlaß....

Eine für ein Logistikunternehmen wichtige Nachwuchsführungskraft ist aufgrund Burnout seit einiger Zeit krank geschrieben, versucht immer wieder Fuss zu fassen und fällt dann aber aufgrund Überlastung immer wieder längere Zeit aus. Der Vorgesetzte möchte die Nachwuchskraft unbedingt halten, da diese sowohl von Kunden als auch vom Inhaber sehr geschätzt wird. Auf Empfehlung eines Personalberaters wurde statt Ersetzung dieser Fach- und Führungskraft ein Coach hinzugezogen.

### Die Situation....

Gemeinsam mit dem Vorgesetzten und dem Betroffenen hat der systemische Managementberater bei der Auftrags- und Situationsklärung folgende, wichtige Einflussfaktoren ausgemacht:

- Die Arbeitsbelastung der vom Betroffenen ausgefüllten Position ist überdurchschnittlich – bedingt durch hohe Kundenanforderungen und Komplexität, internationale Ansprechpartner mit der Folge eines nicht selten 20-Stunden Arbeitstags (Zeitverschiebungen).
- Der Betroffene hat sich teilweise in die Rolle „Ansprechpartner für alles“ hineinentwickelt und kommt aus eigener Kraft davon nicht los (Identitätsdilemma).
- Fehlende Selbstmanagementkompetenzen und hohes Karrierebewusstsein des Betroffenen (mangelnde Resilienzkompetenz).
- Unterschätzte Überbelastung und Folgewirkungen durch den Vorgesetzten, der über eine sehr hohe Stressbewältigungs- und Resilienzkompetenz verfügt (HALO-Effekt und Überschätzung des Betroffenen durch die Führungskraft).

### Die Umsetzung....

Für die Begleitung des von Burnout-Betroffenen wurde ein auf Gesundheits-Coaching spezialisierter Berater eingesetzt.

Hier war es vor allem wichtig – neben der Psychoedukation der Zusammenhänge von Überlastung und Burnout – für einen sinnvollen Zeitraum einen Gegenpart zur immer fordernden Systeminstanz „Unternehmen“ zu etablieren.

Denk- und Verhaltensmuster konnten so reflektiert und auch von einer anderen Position heraus bewertet werden.

Zur Einstimmung wurden psychologisch fundierte Testverfahren eingesetzt, die Betroffenen und Coach Einsicht in besonders ausgeprägte Arbeits- und Verhaltensbereiche geben.

In insgesamt 10 Sitzungen gelang es dem Betroffenen unbewusste leistungsfördernde Muster aus seiner Kindheit in den Kontext seiner Belastungssituation am Arbeitsplatz zu bringen und damit verbunden auch seinen Teil an den Folgen (Burnout) seiner hohen Arbeitsbelastung zu erkennen.

Zudem wurden Resilienz-fördernde Übungen und Reflektionsaufgaben eingeübt.

Nachdem der Betroffene sich durch diese Lernerfahrungen wieder in der Lage sah, die Arbeit aufzunehmen (Kompetenz statt Selbstschutz), wurden noch zwei Sitzungen mit dem Vorgesetzten vereinbart.

Dieser wollte – eigentlich wohlwollend – den Mitarbeiter an einen Arbeitsplatz mit weniger Belastung einsetzen, hatte dies aber nicht in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet. Der Mitarbeiter wurde mittels einer systemischen Organisationsaufstellung so unterstützt, dass der Vorgesetzte sowohl Rollentausch als auch dritte Position einnehmen konnte.

Die kränkende und ggf. zur inneren Kündigung führende Entscheidung wurde in einem vom Managementberater moderierten Prozess so umgestaltet, dass beide – Mitarbeiter und Vorgesetzter – damit zufrieden waren und diese in ihren Wertesystemen als sinnvoll ansahen.

Der Mitarbeiter arbeitet seit dem achtsamer im Umgang mit seinen persönlichen Ressourcen – das Management ist sensibilisiert und plant weitere Aktivitäten, die Kommunikation und Resilienz fördern sollen.

#### **Die Benefits....**

Ein dauerhafter Ausfall des Mitarbeiters durch Burnout wurde abgewandt.

Der Mitarbeiter ist sich seiner persönlichen Grenzen bewusster und kann in Zukunft mehr Achtsamkeit auf den Erhalt seiner Leistungsfähigkeit verwenden.

Der Vorgesetzte konnte den Mitarbeiter für das Unternehmen erhalten und Kosten in Höhe von bis zu 50% des Jahresgehalts einsparen (Vermittlungskosten und Einarbeitung).

Die Organisation (Führungsteam und Mitarbeiter) haben in einem für alle Beteiligten wertvollen Prozess gemeinsam das Problem „Burnout“ für diesen Fall analysiert und dazugelernt.

Sofern die Trainingsmaßnahmen zur Förderung von Kommunikation und Resilienz durchgeführt werden, hat das Unternehmen einen deutlichen Schritt in Richtung „gesundes Unternehmen“ gemacht.

#### **Lessons learned....**

Systemische Beratung mit einem „verteilten“ Ansatz, aber zentraler Koordination führt zu einer höheren Erfolgsquote in der Bearbeitung von Phänomenen wie Burnout (Burnout ist aus systemischer Sicht das Phänomen, nicht die Ursache) und die Organisation lernt signifikant dazu.



*Wir begleiten wirksam die nachhaltige Entwicklung von Mensch und Organisation durch unseren ganzheitlichen, systemischen Ansatz.*

Weiterführende Informationen – Seminare:

**regioVado**

c/o mp services  
Lechwiesenstr. 66  
86899 Landsberg

Tel: 08191-937 99 66  
eMail: [kontakt@regioVado.de](mailto:kontakt@regioVado.de)  
Web: [www.regioVado.de](http://www.regioVado.de)

V.i.S.d.P. Markus Matschiner – mp quadrat – [www.mp-quadrat.com](http://www.mp-quadrat.com)