

FEUER UND FLAMME

**Fünf Strategien für Leadership Fitness statt Burnout
Beleuchtung der relevanten Kompetenzen**

Eine Umfrage mit 52 Topleistungsträgern und HR-Verantwortlichen

Teil 2

ÜBER NAVO CONSULTING:

NAVO Consulting ist eine systemische Unternehmensberatung. Die Geschäftsführenden Partner Nicole Truckenbrodt und Jürgen Ress leiten ein interdisziplinäres Team mit über 12jähriger Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen und Unternehmensentwicklungs-Projekten. Die Schwerpunkte liegen darüber hinaus in Coaching, Teamentwicklung und innovativen Lernarchitekturen.

Unsere Kunden sind Großunternehmen und Firmen aus dem Mittelstand wie beispielsweise BMW AG, Brugg Rohrsysteme AG, Metro Group, Merck Finck Treuhand AG, E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH, HUGO BOSS AG, IKEA Deutschland GmbH & Co KG, KPMG Alpen Treuhand GmbH, LGT Group, Linde AG, Porsche AG, Rohde&Schwarz GmbH & Co. KG und UCB Schwarz Pharma AG.

© NAVO Consulting
Truckenbrodt Ress & Partner
Höhenrainer Straße 12
D - 83620 Feldkirchen

Telefon 0049 - 8063 - 207 222
Fax 0049 - 8063 - 207 221
info@navoconsulting.de
www.navoconsulting.de

Redaktion:

Nicole Truckenbrodt, Geschäftsführende Partnerin NAVO Consulting
Jürgen Ress, Geschäftsführender Partner NAVO Consulting
Brigitte Paul, Marketing & PR NAVO Consulting

Fotos:

NAVO Consulting

Feldkirchen, Januar 2009

| | |
|--|-----------|
| 1. FÜNF STRATEGIEN FÜR LEADERSHIP FITNESS STATT BURNOUT | 4 |
| 1.1. Perfekt? Oder lieber wirkungsvoll! | 4 |
| 1.2. Seminiert? Oder lieber aktiv involviert! | 4 |
| 1.3. Einsame Spitze? Oder lieber vertrauensvoll gespiegelt! | 5 |
| PERSPEKTIVENWECHSEL - „HÖHER-SCHNELLER-FERTIG SEIN“ – ODER LIEBER LEBENSLANGER CHANGE? | 5 |
| 1.4. Weisungsbefugter Erfüllungsgehilfe? Oder lieber selbstverantwortlicher Gestalter! | 6 |
| PERSPEKTIVENWECHSEL - SELBSTVERANTWORTUNG LERNEN | 6 |
| 1.5. Organisationaler Burnout? Oder langfristig leistungsfähige Organisation! | 7 |
| | |
| 2. BELEUCHTUNG DER RELEVANTEN KOMPETENZEN | 8 |
| 2.1. Reflexionskompetenz | 8 |
| 2.1.1. NAVO Perspektivenwechsel: Reflexion ist essentiell | 8 |
| 2.1.2. NAVO Empfehlung: Zeiten zur Reflexion als Rituale im Alltag verankern | 9 |
| 2.2. Kurzzeit-Entschleunigungs-Kompetenz | 9 |
| 2.2.1. NAVO Perspektivenwechsel: Wer Herr über die Entspannung ist, ist Herr über die Spannung! | 9 |
| 2.2.2. NAVO Empfehlung: Kraft schöpfen im Alltag | 10 |
| 2.3. Wahrnehmungs-Kompetenz | 10 |
| 2.3.1. NAVO Perspektivenwechsel: Nur bitte schön sachlich bleiben! | 11 |
| 2.3.2. NAVO Empfehlung: Kontinuität und Regelmäßigkeit | 11 |
| 2.4. Sich-helfen-lassen-Kompetenz | 11 |
| 2.4.1. NAVO Perspektivenwechsel: Vom Perfektheits-Dogma zur wirkungsvollen Führung! | 12 |
| 2.4.2. NAVO Empfehlung: Über den eigenen Schatten springen | 13 |
| 2.5. Werte-Kanon-Kompetenz | 13 |
| 2.5.1. NAVO Perspektivenwechsel: Vorbild in Selbstführung | 14 |
| 2.5.2. NAVO Empfehlung: Die eigene Persönlichkeit entwickeln | 14 |
| 2.6. Prioritäten-setzen-Kompetenz | 15 |
| 2.6.1. NAVO Perspektivenwechsel: Prioritäten führen zur Balance | 15 |
| 2.6.2. NAVO Empfehlung: Professionelle Eigensteuerung! | 15 |
| 2.7. Realistische-Selbsteinschätzung-Kompetenz | 16 |
| 2.7.1. NAVO Perspektivenwechsel: „Herzinfarkt, Tinnitus, Burnout ... doch nicht ich!“ | 16 |
| 2.7.2. NAVO Empfehlung: Positive Referenzerfahrung in geschützten Räumen | 17 |
| 2.8. Interesse-an-persönlichem-Wachstum-Kompetenz | 17 |
| 2.8.1. NAVO Perspektivenwechsel: Neugier ist die essentielle Voraussetzung für Entwicklung! | 18 |
| 2.8.2. NAVO Empfehlung: Aus-Zeiten! | 18 |

1. FÜNF STRATEGIEN FÜR LEADERSHIP FITNESS STATT BURNOUT

Auf Basis der analysierten Umfrage-Ergebnisse und unserer Erfahrungen empfehlen wir fünf Strategien für Leadership Fitness statt Burnout.

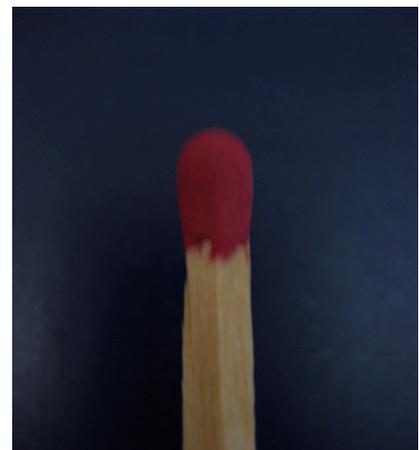
1.1. Perfekt? Oder lieber wirkungsvoll!

Das Perfektheitsdogma muss aufgelöst werden! Wenn es brennt, sind viele meist schon ausgebrannt. Deshalb ist zwar Prävention eine nette Idee, doch sie wirkt als „Man müsste mal“ oder „Eigentlich weiß ich, ich müsste mal was für meine Gesundheit tun“-Verhaltens-Tipp zu wenig. Und sie wirkt bei „Schon Gebrannten“ und den Führungskräften die sich bereits mit dem Thema bewusst auseinandersetzen. Doch die „brauchen“ die Impulse nicht dringend, da das Bewusstsein der wichtigste Schritt zum proaktiven Schutz von Burnout darstellt.

Auch Appelle oder Vorträge zeigen kurzfristige Effekte und können die Tabuzone kleiner machen, doch es braucht danach handfeste, konkrete langfristige aufeinander aufbauende Module, die gerade bei Top Führungskräften Sinn machen. Wichtig ist ein Verzahnen von akuten Themen des Führungsalltags mit der Selbstführung im Alltag. Ziel ist eine Kultur-Stabilisierung. Top Leistung und Top Fürsorge (Soziale Kompetenz) widersprechen sich nicht, sondern: Top Fürsorge mit hohem Leistungsanspruch macht Sinn, gibt langfristig (!) Kraft und wirkt somit vor allem einem organisationalen Burnout entgegen.

1.2. Seminiert? Oder lieber aktiv involviert!

Wer direkt in seinem Projekt, im Führungsalltag die konkrete Befähigung und Tipps erhält, Themen besser zu steuern, Konflikte schneller und effektiver zu lösen, zu priorisieren, hat sofort und unmittelbaren Nutzen. Und steigert äußerst schnell die Effektivität! Dies sehen wir in Coachingprozessen mit Schattentagen: Durch die enge Verzahnung und Spiegelungen im Job und on the job lassen sich schnell wirkungsvolle Impulse IM KONTEXT etablieren. Denn Verhalten ist kontext- und beziehungsabhängig. Wer im Seminar „funktioniert“, der hat im Unternehmenskontext noch lange keinen Zugang zu diesen erlernten Ressourcen. Erst wenn er IM UNTERNEHMEN selbst Verhaltensweisen wirksam verändert, und diese im Spiegel der Kollegen auf den Prüfstand stellt, findet Entwicklung statt. Für alle Beteiligten.



1.3. Einsame Spitze? Oder lieber vertrauensvoll gespiegelt!

Solange das Bewusstsein rein auf Sachthemen, Karriere-Optionen und alltagsgebundene Zielsetzungen gerichtet ist, bleibt weder Zeit übrig noch ist subjektiv die Notwendigkeit da, sich über seine Selbstführung im Sinne von Selbstfürsorge Gedanken zu machen. Selbst wenn man wollte: Oben ist die Luft dünn – es fehlen vertrauensvolle Partner, denen man sich öffnen und die persönlich brennenden Themen ansprechen kann.

Die Gefahr ist deshalb groß, dass andere Lebens Bühnen zu wenig beachtet und gepflegt werden. Bricht dann eine wesentliche weg oder kommt eine persönliche Krise (das Leben bewahrt die Menschen selten davor), haben viele nicht gelernt, mit der Wucht an Gefühlen oder Unsicherheiten umzugehen. Denn scheinbar war ja vieles, was im Firmenkontext auf der Karriereleiter „funktionierte“ hat, scheinbar ein sicherer Weg zum Erfolg.

Doch hier ist ein sehr geeigneter Ansatzpunkt: Krisen und Change als Chance!

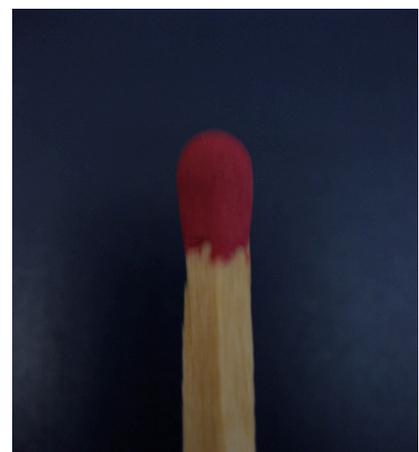
Changemanagement fängt beim Change der eigenen Person an. Und Change der eigenen Person hat mit der Geburt begonnen. Wir können uns nicht nicht verändern und entwickeln. Wer hier stehen bleibt und gleichzeitig alles von sich fordert, den katalysiert ein Burnout ins Nachdenken. In ein zwangsbeglücktes Innehalten. Um sich neu zu sortieren. Sich neu zu definieren. Sich neu auszurichten und die Prioritäten gut zu setzen.

Arbeiten Sie nicht auf den Burnout zu. Sortieren Sie vorher!

PERSPEKTIVENWECHSEL - „HÖHER-SCHNELLER-FERTIG SEIN“ – ODER LIEBER LEBENSLANGER CHANGE?

Wir wissen aus unserer langjährigen Beratungs-Erfahrung: Führungskräfte, die nicht nur ihre Karriere fort-entwickelt haben, sondern auch ihre Persönlichkeit „mitgenommen“ und weiterentwickelt haben, arbeiten und leben um ein Vielfaches erfolgreicher, glücklicher, gelassener – und: effektiver! Präventive Schulungen mit Inhalten von Work Life Balance Bewegung, Entspannung und Ernährung sind eine nette Idee, funktionieren nur leider gerade für Topleistungsträger, die „im Hamsterrad treten“, nicht. Denn sie verankern sich nicht in die Lebenswelt der Topleistungsträger, solange dort kein akutes Bedürfnis vorhanden ist. Gleichzeitig sehen wir das Thema „Veränderungsprozesse gestalten“ als eine wesentliche Grundaufgabe insbesondere von Führungskräften, generell jedes Menschen, um mit Wandlung, Veränderung und Entwicklung umzugehen.

In der Praxis haben sich folgende Methoden und Konzepte etabliert: Wir nutzen pragmatische, alltagstaugliche Formate wie zweistündige Spaziergänge im Park, die regelmäßig mit einem



externen Coach durchgeführt werden (Mini-Auszeiten). Und wir verzahnen grundsätzlich Change Projekte und Change Prozesse mit Wandlungsprozessen an der eigenen Person. Konsequenter, top-down, bottom-up. („Der Fisch stinkt mit dem Kopf.“) Dies hat doppelten Nutzen: Change im Unternehmen gelingt, die Top Führungskräfte sind glaubwürdig. Dadurch entwickelt sich Sinn und Sinnstiftung wirkt Burnout entgegen.

1.4. Weisungsbefugter Erfüllungsgehilfe? Oder lieber selbstverantwortlicher Gestalter!

Selbstfürsorge wird mit Egoismus verwechselt. Doch nur wer selbst kraftvoll ist, kann anderen etwas geben.

Wenn Selbstfürsorge und -verantwortung ein tragender Teil der Unternehmenskultur wird, kann eine lernende Organisation entstehen. Dann kann sich das Unternehmen „fit“ und langfristig erfolgreich machen. Mit dem Ergebnis: Die Leistungsträger bleiben – auch langfristig – gesund. Denn dieser respektvolle Umgang mit sich selbst bewirkt, dass man auch den anderen Menschen im Unternehmen gegenüber Respekt zeigt und ihr Selbstwertgefühl stärkt dadurch stärkt. So stiftet das neben Problemlösungen auch noch Sinn.

PERSPEKTIVENWECHSEL - SELBSTVERANTWORTUNG LERNEN

NAVO führt in Changeprozessen, in der Führungskräfte-Entwicklung und in Unternehmens-Kulturentwicklungs-Projekten wirkungsvolle Module zum Thema Selbstverantwortung durch.

Unsere Erfahrung zeigt: Die Dimension, Tragweite und Wichtigkeit der Selbstverantwortung wird viel zu häufig unterschätzt! Zwar wird sie deutlich, wenn Führungskräfte Profil zeigen, gegen den Strom schwimmen, mutige Entscheidungen treffen, Rückgrat zeigen, doch sie beginnt viel früher: Im täglichen Tun, in jeder Arbeitsstunde, in der eigenen täglichen Selbstführung. Und es braucht eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst, die nur in einer guten Form von Persönlichkeitsentwicklung möglich wird.

Formate für und im Arbeitsalltag

Durch praxisrelevante Formate wie kollegialer Praxisberatung erlangen Führungsteams die Fähigkeit, an und durch „Fehler“ und Probleme gemeinsam zu lernen, sich gegenseitig zu unterstützen und Synergien zu bilden. Denn: Gelebte Fehlerkultur ist die Grundlage, um organisationalen Burnout von Anfang an zu vermeiden.

Auch unternehmensinterne Resilienz-Programme für Führungskräfte, die starken unternehmerischen Wandel vorantreiben, Teil davon sind und in Krisen-Zeiten Führungskompetenz beweisen müssen, sind eine empfehlenswerte Intervention.



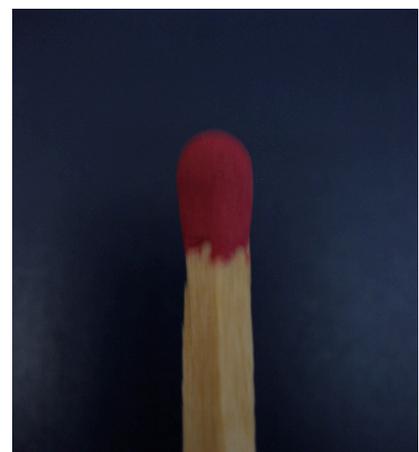
1.5. Organisationaler Burnout? Oder langfristig leistungsfähige Organisation!

Einsparungen zur Produktivitätssteigerung, erschöpfende Arbeitszeit-Verlängerungen: Da in den meisten Unternehmen die Personaldecke inzwischen so knapp ist, versuchen viele, diese Überlast zu bewältigen, um ihre Karriere oder ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Kommen Krisenzeiten dazu, können ganze Abteilungen, ja Organisationen in eine Art „organisationalen Burnout“ steuern! Nicht selten gibt es sogar kollektiv ganze Teams, in denen fast jeder morgens ungern an seinen Schreibtisch geht, das Engagement reduziert unter Schweißausbrüchen und schlechtem Schlaf leidet...

Unsere Empfehlung: Durch ein Kaskaden-Design von anonymer Abfrage (Blitzkulturanalyse) und stufenweiser Öffnung der Befindlichkeiten kommen schnell die „Tabus“ in der Unternehmenskultur ans Tageslicht. So können sie mit großer Erleichterung für alle Beteiligten aufgelöst – und die Energien wieder in die Zielerreichung fließen anstatt in intrapersonelle (Was wird Kollege xy von mir denken? Darf ich meinem Chef xy sagen?) wie interpersonelle Konflikte.

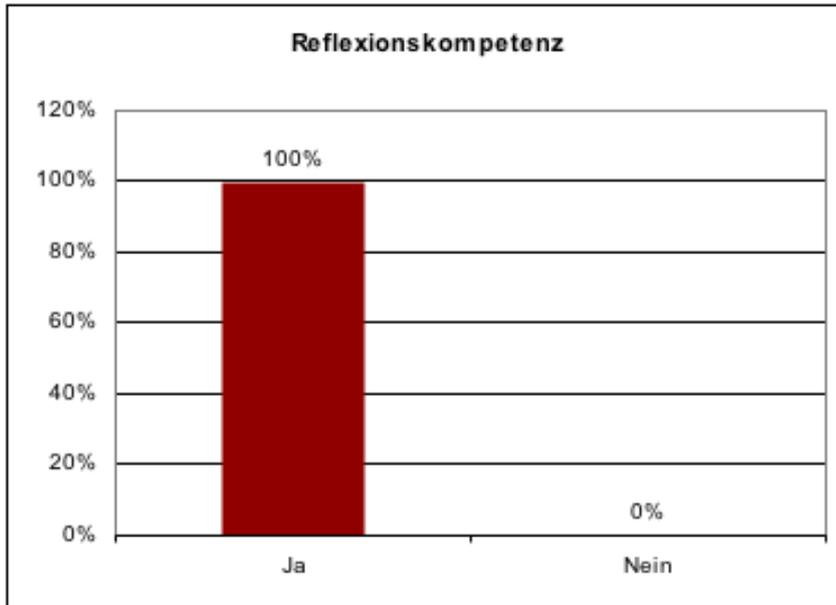
Wenn Selbstverantwortung zur Unternehmenskultur gehört – und Angst wegfällt – und dafür eine lernende Organisation entsteht, dann ist das Unternehmen „fit“ und langfristig erfolgreich.

So bleiben die Leistungsträger auch langfristig gesund. Um dies zu erreichen, gibt es zwei Möglichkeiten: In wirtschaftlich „guten Zeiten“ vorzubauen – oder wenn es „brennt“ diese Krisen als Anlass zu nutzen. Je nach Anlass braucht es andere Formate.



2. BELEUCHTUNG DER RELEVANTEN KOMPETENZEN

2.1. Reflexionskompetenz



100 Prozent bejahen, dass Reflexionskompetenz zur Vermeidung von Burnout wichtig ist.

Doch Reflexion setzt Entschleunigung mit voraus. Dass dies gerade in den heutigen Herausforderungen schwierig ist, wurde häufig genannt.

2.1.1. NAVO Perspektivenwechsel: Reflexion ist essentiell

Das sagen 100 Prozent – gleichzeitig ist der Tenor: „Ich würde ja gerne, wenn ich die Zeit dazu hätte!“ Aus diesem Hamsterrad der Fremdbestimmung mit dem enormen Zuwachs an Informationen, kontinuierlich steigender Geschwindigkeit und damit verbundener Komplexität aktiv herauszutreten, das haben die Meisten von uns nicht erlernt.

Deshalb fällt man in Stresssituation in „alte“ Verhaltensmuster:

- Weiter, schneller, höher, besser - nur nicht anhalten!
- Mehr Kontrolle
- Mehr Härte – gegen sich und Andere
- Druck weiter erhöhen – sowohl nach innen, auf sich selbst, als auch nach außen auf Andere

Diese Verhaltensmuster führen immer weiter ins Getriebensein: Die Spirale treibt nach unten! Doch gerade für im Job stark eingespannte Führungskräfte ist mangelnde Reflexion nicht unbe-

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

- „Die Drehzahl wird fremdgesteuert hoch gedreht.“
- „Ja, das ist aber so schwierig, wenn man drinnen ist!“
- „Ganz klar: Workaholics können das nicht!“
- „Wichtig ist es, mich mit mir selbst zu beschäftigen, mir die Zeit dazu zu nehmen - doch ehrlich gesagt: Dazu muss ich gezwungen werden!“
- „Also, ich brauche dazu immer einen externen Impuls...“
- „Spiegel vorhalten, Meta-Blick: Das ist wichtig! Unbedingt – auch mal mit externem Coach!“
- „Ehrlich zu sich selbst zu sein: Das kann ich leisten - und die eigene Überforderung realistisch einschätzen.“
- „Das ist sehr wichtig, aber regelmäßig, das bedeutet in festen Abständen, um die kleinen Sachen zu erwischen.“



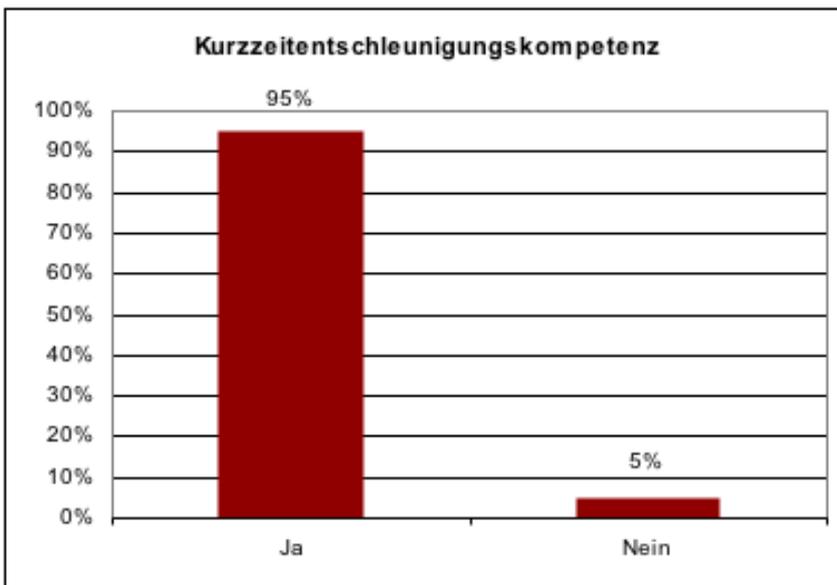
dingt Unfähigkeit oder Ignoranz. Sie ist eher als eine bewährte Form der Komplexitätsbewältigung zu interpretieren: „Augen zu und durch!“

Aus unserer Sicht geht es vor allem um die Frage: Wie kann gute Reflexion im Alltag seinen Platz haben, um die Selbststeuerung zu stärken und gleichzeitig Effektivität zu gewährleisten?

2.1.2. NAVO Empfehlung: Zeiten zur Reflexion als Rituale im Alltag verankern

Neben regelmäßigen Mini-Auszeiten (Stichwort: einmal wöchentlich Reflexions-Termine mit sich selbst) helfen vor allem kontinuierlich durchgeführte, von NAVO Consulting begleitete Kurzentschleunigungen in Dialogform, um effektiv und lebendig zu bleiben. Auch die NAVO Consulting Burnout-Risiko-Tests können einen guten Impuls zum Reflektieren bieten!

2.2. Kurzzeit-Entschleunigungs-Kompetenz



Reflexion setzt eine wesentliche Kompetenz voraus: Sich kurzzeitig entschleunigen zu können. 95 Prozent bejahen, dass auch diese Kompetenz notwendig ist, Burnout vorzubeugen. Nebenstehend einige Auszüge der Antworten.

2.2.1. NAVO Perspektivenwechsel: Wer Herr über die Entspannung ist, ist Herr über die Spannung!

Genau das ist aus unserer Sicht einer der Knackpunkte: Theoretisch wissen alle, wie wichtig es wäre. Doch – wie kann Entschleunigung gelingen? Wie schaffe ich es, in der Alltagsdynamik Ruhe- und Entspannungs-Räume zu etablieren? Methoden gibt es unzählige – doch es zeigt sich, dass diese im Alltag viel zu selten praktiziert werden! Woran liegt es? Wir meinen – es fehlen alltags-taugliche Rituale! Und diese Alltagstauglichkeit

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN

INTERVIEWS

„Rituale schaffen! 5 Minuten die Schultern fallen lassen oder feste Zeitpunkte für eine Tasse Kaffee. Absolut sinnvoll. Inneres Erleben aber auch Reflexion gehört dazu.“

„Sehr gut! Aber: schwierig! Wie kann ich das dann in der Arbeit einsetzen? Ich muss mich aktiv selbst dazu entscheiden!“

„Ich mache zum Beispiel auf der Hälfte meiner Reisen im Flieger die Augen zu – und lese eben nicht noch den Wirtschaftsteil.“

„Da zählt für mich auch Mentaltraining dazu.“

„Den Burnout nur dadurch verhindern kann man nicht – kurze Auszeiten reichen nicht.“

„Jeden Mittag gehe ich und andere Mitarbeiter 30-45 Minuten spazieren.“

„Häufig stehen der Arbeitsalltag oder die eigenen Moralvorstellungen im Weg: Das kann die Zielgruppe eh nicht einhalten!“

„Das kennt ja jeder - man braucht erst zwei Tage Entschleunigung um sich erholen zu können.“

„Das können nur nicht alle. Das wird absolut verkannt!“

„Entschleunigung: 1x im Jahr Urlaub, das ist wie den Kriechstrom nicht beseitigen oder das Kabel nicht reparieren. Es geht nicht nur um kurzfristig Energie zur Verfügung zu stellen, sondern auch um die Ladung der Batterie!“



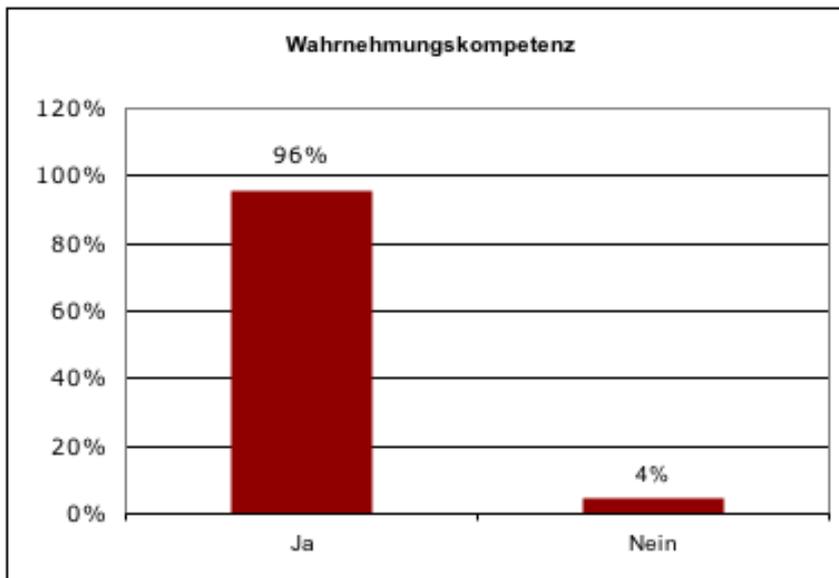
beginnt bei der Unternehmenskultur. Nur wenn in einem sozialen System Entschleunigung als wichtiger Unternehmenswert gelebt wird, lassen sich die Vielzahl an Entschleunigungsmethoden auch praktizieren.

Denn: Wer abschaltet, entfernt sich eben nicht von der Arbeit, sondern sammelt Kraft für die Arbeit. Dies betrifft in besonderem Maße die Führungskräfte. Führungsverantwortung heißt, auch in turbulenten Zeiten die langfristige Leistungsfähigkeit der unterstellten Mitarbeiter und somit deren Gesundheit zu sichern. Und Führungsverantwortung heißt, als Vorbild für nachhaltige Selbstführung zu agieren.

2.2.2. NAVO Empfehlung: Kraft schöpfen im Alltag

Walk and talk: mit lösungsorientierten Steuerfragen wesentliche Dinge klären. Wir holen Sie dabei aus dem Hamsterrad der Beschleunigung heraus und unterstützen Sie bei der Besinnung auf das Wesentliche: Eigene Gedanken klären, Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, lange vor sich hin geschobene Entscheidungen treffen. Oder einfach lernen inne zu halten und zwischendrin auch kleine Dinge mal wieder genießen.

2.3. Wahrnehmungs-Kompetenz



Diese Kompetenz geht ein wenig weiter als die reine Reflexion: Sich selbst, den Körper über alle fünf Sinne wahrzunehmen sowie die eigenen Bedürfnisse und Seelenlage zu erkennen.

Statt einseitig die Kontrolle zu bewahren und negative Gefühle zu unterdrücken, geht es darum, die Gefühle überhaupt wahrzunehmen und sie anzuerkennen. Dies setzt Mut voraus, weil dann die eigene Verletzlichkeit spürbar wird. Doch ohne die schonungslose Akzeptanz dessen was ist, werden Missstände zwar oberflächlich angegangen (zum Beispiel mehr Sport getrieben),

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

„Finde ich extrem wichtig, da Burnout ein schleichender Prozess ist.“

„Ja, das hilft sogar unmittelbar und im Führungsalltag enorm!“

„Ja, und dabei brauchst Du jemanden, der Dich spiegelt.“

„Sich auch trauen, über Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen, zum Beispiel die Angst vor einer Präsentation.“

„Ich halte es für sehr wichtig, allerdings bin ich Sportler und die



jedoch das zugrunde liegende Problem ignoriert (zum Beispiel private Konflikte, und Themen, die gelöst werden sollten). Gerade diese Härte gegen sich und das Ignorieren der körperlichen Alarmsignale führt letztendlich direkt in den Burnout.

96 Prozent sehen dies ebenfalls als wichtig an.

2.3.1. NAVO Perspektivenwechsel: Nur bitte schön sachlich bleiben!

Die Aussagen bestätigen, dass Top Leistungsträger zwar oft sehr logisch-strukturiert ihre Arbeit erledigen, jedoch das Wahrnehmen und Infragestellen der eigenen Person eher zur Seite schieben. Der Anschein soll gewahrt bleiben, dass alles unter Kontrolle ist. Die Überlegungen kreisen dann eher um das „was die Anderen denken und von einem verlangen“. Welche Eigenschaften erfordern die gestellten Aufgaben? Welches Verhalten braucht es, um die nächste Stufe der Karriereleiter zu erklimmen? Und wie kann ich mein Gesicht wahren, die Fassade aufrecht erhalten – alles auf Kosten der eigenen Gesundheit und eigener Lern- und Entwicklungsprozesse.

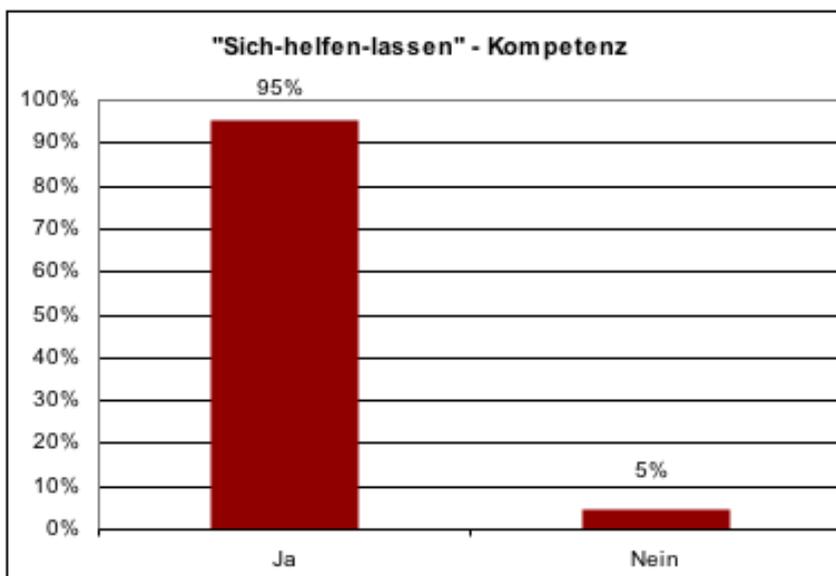
2.3.2. NAVO Empfehlung: Kontinuität und Regelmäßigkeit

Wahrnehmungskompetenz in unserem Sinne kann nicht in einer einzelnen kurzfristigen Maßnahme gelernt werden. Wer sich an diese Kompetenz heranwagt, der braucht eine echte Aus-Zeit, um zu sich zu kommen. Weg vom Alltag – hin zu sich! Um dann wieder mit neuer Kraft in den Alltag hineintauchen zu können.

Zum Beispiel:

- 4 Tage Kloster – 1 Woche Intensiv-Aus-Zeit
- Wie kann meine Seele Widerstandskraft bekommen?

2.4. Sich-helfen-lassen-Kompetenz



schauen eher auf den eigenen Körper.“

„Ich glaube schon, selber auf mich schauen und die eigene Situation erkennen, zum Beispiel Kopfweg oder Hautausschlag.“

„Dies ist insbesondere für Männer wichtig, denn sie achten nicht so auf die körperlichen Signale wie die Frauen, die sensibler sind - das meine ich positiv.“

„Gerade hier fehlt es bei unseren eher naturwissenschaftlich-betriebswirtschaftlich ausgerichteten Managern enorm. Die Leute müssen sich da weiter entwickeln!“

„Hauptsache nicht fühlen!“

„Ja – es ist auch eine Konfrontation mit der eigenen Ersetzbarkeit.“

„Auf die Kleinigkeiten des Körpers achten!“



Sich helfen lassen. Eigentlich eine Binsenwahrheit, dass diese Bereitschaft essentiell ist, um rechtzeitig dem Burnout vorzubeugen! Wir haben dieses „Sich helfen lassen können“ als Kompetenz definiert. Denn es braucht dazu all die bereits genannten Grundlagen (Reflexions-, Entschleunigungs-, Wahrnehmungskompetenz), um wahrzunehmen, dass etwas nicht stimmt und dass man Hilfe benötigt.

„Sich helfen lassen“ steht natürlich diametral dem Paradigma „erfolgreich sein“ gegenüber. Für viele bedeutet „sich helfen lassen“ das vermeintliche Eingeständnis der eigenen Unfähigkeit: Führungspositionen sehen keine Schwächen vor. So befürchtet man insgeheim, sich im Unternehmen verdächtig zu machen, seinen Aufgaben nicht gewachsen zu sein. Ganz nach dem Motto: „Wer einen Coach oder Hilfe braucht, der hat seinen Job wohl nicht im Griff!“ Teilt sich die betroffene Person deshalb nicht mit, macht dies wiederum den eigenen Zustand auf Dauer noch unerträglicher. Die Probleme verstärken sich.

Wir wollten wissen, ob die Befragten dies ebenso sehen. 95 Prozent erachten dieses „sich helfen lassen können“ als Kompetenz ebenfalls als sehr wichtig. In den Antworten zeigten sich auch genau die existierenden Vorbehalte zu diesem Thema. Oft fielen Stichworte wie „Schwäche“, „inoffiziell“ oder „Imageverlust“ wenn es darum geht, sich rechtzeitig Hilfe bei Experten zu holen.

2.4.1. NAVO Perspektivenwechsel: Vom Perfektheits-Dogma zur wirkungsvollen Führung!

Disziplin ist ein wichtiger Motor, der Erfolg ermöglicht. Doch die Gefahr liegt darin, sehr viel Aufwand in Kontrolle und Selbstdisziplin zu stecken und durch mühevoll mehr vom Gleichen wenig Veränderung zu bewirken. Anstatt die richtigen Dinge zu tun, konzentriert man sich darauf, die Dinge richtig zu tun. Einmal vom Perfektheits-Dogma erfasst, fließt alle Kraft in Optimierungsanstrengungen anstatt nachhaltig Wirkung zu erzeugen. Die persönliche Wirkkraft schöpft sich aus dem „in Kontakt sein mit sich selbst“. Nur dadurch bekommt man den Zugang zu seinen Ressourcen und Stärken. Essentiell ist in diesem Zusammenhang die kompromisslose Wahrnehmung der Realität – und dazu gehören neben den individuellen Stärken eben auch die Bereiche, in denen man Schwächen hat.

Vor allem sehr zielstrebige, ehrgeizige Führungskräfte verdrängen oft die eigenen Schwächen. Nach außen wird der Anschein der Stärke erweckt, ständig Top Leistung bringen zu können und alles bestens unter Kontrolle zu haben. Irgendwann klappen sie zusammen. Perfekt zu wirken heißt eben nicht effektiv zu sein. Doch oft zählt das Motto „Erfolgreiche Manager haben keine Probleme!“

Unsere Erfahrung zeigt auch: Führungskräfte fühlen sich bei diesem sensiblen Thema oft alleine gelassen. Man befürchtet, dass „das sich helfen lassen“ könnte zu Selbstdemontage und Image-

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

„Erfolgreiche Manager haben kein Problem! Nicht offiziell!“

„Ja, das ist definitiv wichtig. Doch Coaching ist bei uns immer noch tabuisiert nach dem Motto: Ich bin nicht schwach, aber der hat es wohl nötig! Manche wollen es deshalb nicht.“

„Bei den Jungen herrscht viel Wettbewerb und keiner will sich die Blöße geben.“

„Es muss erst eine Extremsituation eintreten, bevor ich Hilfe hole – wann ist der richtige Zeitpunkt?“

„Coaching macht in Bezug auf Topleistung auf jeden Fall Sinn. Hilfe von Kollegen weniger.“

„Da wird man dann aufmerksam beäugt: ja, glaubt der nicht an sich selbst? Da braucht es Selbstbewusstsein!“

„Das Managerbild hat sich verändert, Sozialkompetenz zeigt sich gerade durch diese Fähigkeit.“

„Es gilt, diese Kompetenz des Selbst-Erstarken-Könnens in die Organisation weiter zu verankern.“

„Je höher die interne Position, umso wichtiger wird der externe Sparring-Partner.“

„Wenn Du das bei uns zugibst, dann hast Du gesagt.“

„Es würde schon mal reichen erst mal über Beschwerden sprechen zu dürfen, ohne gleich Sanktionen zu befürchten!“

„Wenn Du einen Burnout hast, bist du entweder Simulant oder arbeitsscheu!“



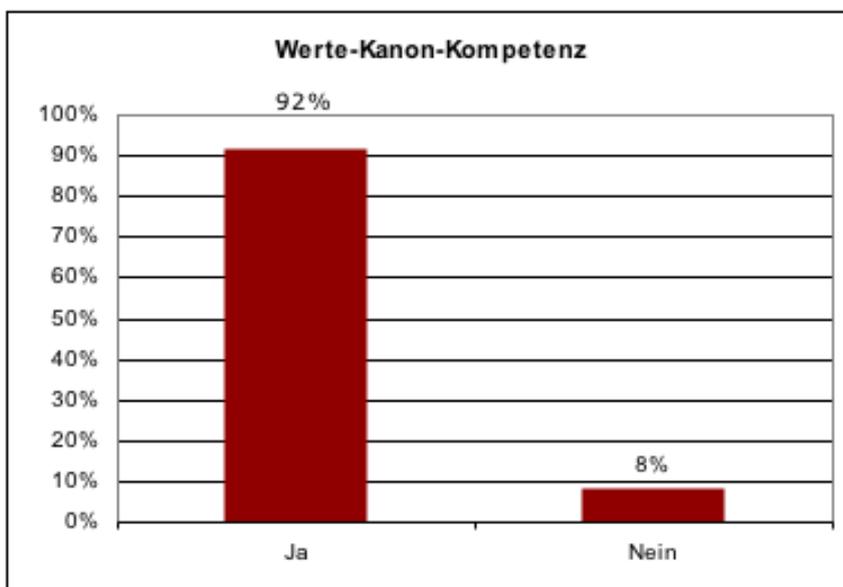
verlust führen! Da sich Burnout immer noch nicht um eine, nach schulmedizinischen Aspekten klar definierte Krankheit handelt, können selbst Hausärzte die körperlichen Symptome oft nicht im Burnout-Feld „orten“. So erhöht sich das Gefühl, alleine gelassen und mit der gesamten Lebenssituation überfordert zu sein.

2.4.2. NAVO Empfehlung: Über den eigenen Schatten springen

Deshalb ist eine wesentliche Frage für viele: Wie und wo kann ich (möglichst unauffällig) Hilfe bekommen? Wem kann ich vertrauen? Zu wem könnte ich gehen? Oft wird es als Blöße verstanden, sich Hilfe einzugestehen. Doch wer sich Hilfe, zum Beispiel durch einen einfühlsamen Experten als Gesprächspartner, holt, dem kann im Alltag schnell und wirkungsvoll geholfen werden!

Ganz eindeutig fehlen oft noch attraktive, sozial akzeptierte Unterstützungsangebote, die aus der Tabu-Zone geholt werden müssen und gleichzeitig diskret zur Verfügung stehen sollten. Auch Vorträge zu diesem Thema führen Burnout aus der Tabu-Ecke. Deshalb empfehlen wir anonyme Hotlines. Diese kommen dem Bedarf nach unauffälliger Soforthilfe entgegen. Sie sollten in enger Abstimmung mit HR entwickelt werden. Anonymität wird garantiert, HR bekommt eine anonyme Zusammenfassung. Der Betroffene erhält schnell und unkompliziert kompetente Hilfe (Coaching, telefonische Beratung) und wird bei Bedarf weitervermittelt (Therapeut, Arzt).

2.5. Werte-Kanon-Kompetenz



Die persönlichen Grundwerte kennen und sich damit aktiv auseinanderzusetzen – das ist es, was auch über die berufliche Zielerreichung und den monetären Ausgleich hinaus im Leben

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

Absolute Zustimmung

„Für mich der Kernparameter.“
 „Ja – das hat eine enorm hohe Wichtigkeit, man merkt es vor allem dann, wenn es fehlt – und sich niemand traut es zu sagen... Es braucht also vor allem den Mut, es vorzutragen! Seine Werte auch zu leben. Das ist nicht ‚Nice to have‘ sondern Grundvoraussetzung!“

„Ich kann viel an Symptomen rundoktern: Man muss sich aber klar werden: Wie möchte ich leben?“

Konsequenzen des Erfolges

„Es ist immer dasselbe: Karriere, Karriere, Karriere, dann sind die Kinder fast aus dem Haus, dann ist die Frau plötzlich weg – und dann fallen sie aus allen Wolken und fragen sich, wieso ihnen das jetzt passiert ist ...“

Sinn stiftet. Diese Grundwerte haben wir als sogenannte „Werte-Kanon-Kompetenz“ definiert. Denn erst wenn das Zusammenspiel von individuellen Grundwerten und den daraus abgeleiteten Lebenszielen mit konkreten Maßnahmen zur Burnout Prävention wie Erholung, Bewegung und gesunde Ernährung harmonisch aufeinander abgestimmt ist, wird Burnout effektiv vorgebeugt.

Bei dieser Kompetenz betonen zwar 92 Prozent die Wichtigkeit, jedoch waren die qualitativ-inhaltlichen Antworten mit großer Streuung.

2.5.1. NAVO Perspektivenwechsel: Vorbild in Selbstführung

Außergewöhnliche Leistungen zu erbringen – das funktioniert eine Weile sicher auch ohne Sinn. Doch uns geht es hier vor allem auch um das Thema „innere Freiheit“. Eine der gefährlichsten Stressfaktoren unserer Zeit liegt ja gerade darin, dass Menschen alles unternehmen, um Karriere zu machen, materiellen Reichtum zu erlangen, Beliebtheit und Anerkennung zu erhalten! Sehr schnell wird Erfolg – ob als materieller Vermögenswert oder in Form von öffentlicher Anerkennung – zur alleinigen Orientierungsgröße für das eigene Handeln. Spätestens dann, wenn ausschließlich über den Erfolg der persönliche Eigenwert definiert wird, gilt es die Lebensziele näher zu beleuchten.

Gerade bei Veränderungsprozessen in Unternehmen sind es die Führungskräfte, die den Menschen aufgrund ihrer Vorbildfunktion Werte wie Sicherheit, Glaubwürdigkeit und Zuversicht vermitteln sollten. Sinnstiftung und Orientierung sind gerade in Phasen von Transformation – und dazu gehören auch Krisen – die größten Herausforderungen für Führungsverantwortliche. Wer sie anderen vermitteln soll, braucht deshalb eine solide Werte-Basis.

2.5.2. NAVO Empfehlung: Die eigene Persönlichkeit entwickeln

Grundsätzlich sind flexible, positiv denkende Menschen ziemlich stressresistent. Um dies zu werden, benötigt es eine Entwicklung der gesamten Persönlichkeit, nicht nur des beruflichen Teils. Deshalb empfehlen wir, Persönlichkeitsentwicklung als normalen und essentiellen Bestandteil integrierter Führung einzubeziehen. Gelebte Werte schaffen Wert.

Zur Vorbeugung eines organisationalen Burnouts sind Firmen-Auszeiten effektiv. Maßnahmen zur Team-Fürsorge nach dem Motto „Fit für den Erfolg“ wirken gegen kollektive negative Stimmungen.

„Manche Manager sind einzig und alleine auf den Job ausgerichtet. Einige haben ihre Frauen, die ihnen den Rücken frei halten – und dann laufen die weg. Und die Manager sind überrascht, meist so Frauen um die 50, die Kinder aus dem Haus.... Und dann bleibt für die Männer wenig übrig. Sie hatten sich nur auf den Job ausgerichtet. Dann folgt oft der Zusammenbruch. Was trägt, über die Arbeit hinaus?“

Kritische Anmerkungen

„Das hängt davon ab, was einen motiviert – auch wenn's nur Umsatz ist!“

„Das Thema Werte ist zweischneidig: Überzeugungstäter rennen auch in den Burnout (zum Beispiel Helfersyndrom). Eine gewisse ‚Wurstigkeit‘ hilft manchmal auch - nach dem Motto: ich bin halt da zum Geldverdienen.“

„Man kann auch viel Tun und Top Leistung erbringen ohne Sinn.“



2.6. Prioritäten-setzen-Kompetenz



Diese Kompetenz, Nein sagen, sich abgrenzen können, Wesentliches erkennen, Delegieren, Fokussieren und Entscheiden, ist die augenscheinlich klarste in der Selbstführungskompetenz. Hier gab es wenig Diskussionspunkte, 98 Prozent stimmten ihr zu. Oft wurde die eigene Schwierigkeit angesprochen, Prioritäten im Alltag setzen zu können.

2.6.1. NAVO Perspektivenwechsel: Prioritäten führen zur Balance

Von Top Leistungsträgern wird voller Einsatz verlangt. Wer dabei Prioritäten nicht setzen kann, läuft Gefahr, sich in ständige Überarbeitung und Frustration zu steuern. Wer dauerhaft zu wenig Zeit für sich und die Familie hat, langfristig extreme Arbeitszeiten toleriert, der privaten Bühne zu wenig Platz im Leben einräumt – tappt irgendwann in die Burnout Falle.

2.6.2. NAVO Empfehlung: Professionelle Eigensteuerung!

Wer die Kunst Prioritäten zu setzen nicht lernt, der lebt in hohem Maße fremdbestimmt. Es ist eine Binsenwahrheit. Trotzdem für viele Top Leistungsträger eine der schwersten Aufgaben im Alltag. Trotz besseren Wissens. Der Grund: Wissen bedeutet noch lange nicht Können! Tools, die in Seminaren gelernt werden, zum Beispiel das sogenannte „Eisenhowerschema“ sind nur dann wirkungsvoll, wenn sie im Kontext des Alltags angewandt und gelebt werden. Doch viel zu oft versanden hier die besten Vorsätze trotz besseren Wissens ziemlich schnell. Das einzige was steigt ist das schlechte Gewissen ...

Wir empfehlen einen Wechsel vom immer noch typischen Seminar-Settings hin zu „on the job trainings“, verbunden mit Coa-

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

„Unser Chef zum Beispiel: Er geht zum Zahnarzt, mitten im Meeting, das bis in die Nacht dauert. Er kann für sich selbst sorgen, sich abgrenzen und hat den Mut, das zu tun. Er ist in der Lage, sich nicht verbrennen zu lassen.“

„Ja, da habe ich auch Bedarf.“

„Ich weiss zwar, dass ich mich abgrenzen muss, aber es klappt nicht immer.“

„Pareto habe ich jetzt erst verstanden. Was kann ich, was möchte ich delegieren?“

„Schlüsselfähigkeit – es ist nicht alles gleich wichtig. Da kann auch mal was bis Dienstag warten.“

„Ja, ganz wichtig für Unternehmen die in einer Wachstumsbranche sind.“

„Ja, das ist das Wichtigste!!!!“

„... loslassen, Delegation, Mitarbeiter abgeben: Extrem hilfreich – ist aber ein Lernprozess.“

„Ja – doch hier ist das Spannungsfeld entscheidend: Was gibt das Unternehmen vor: Mehr – mehr – mehr...“

„Das ist ein großes Dilemma in Bezug zur Work Life Balance ...“

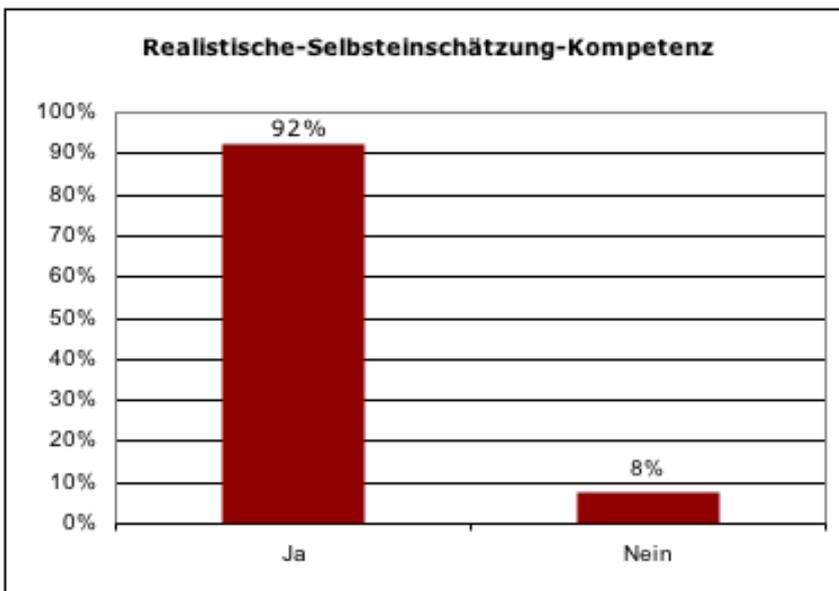
„Delegation ist immer mit einem Maß an Toleranz verbunden, denn Burnout kommt oft bei Leuten vor, die perfekt sein wollen.“



ching und Peer-group Lern Settings. Kurze Inhouse-Reprisen (maximal 3 Stunden), kontinuierlich über einige Wochen hinweg, am besten mit einem bestehenden Team im Unternehmen durchgeführt, ist um ein Vielfaches effektiver!

Hier gilt es, erfinderisch zu werden. Hierarchieübergreifende Settings, neue Formate, solche die vor allem zur Firmenkultur, zum Firmenalltag und in die Arbeitswelt der Beteiligten passen, sind gemeinsam mit HR zu (er)finden. Doch diese Mühe lohnt sich. Hier ist in vielen Firmen noch viel zu viel „Seminar-Denke“ vorhanden, die die Effektivität von Tools schmälert.

2.7. Realistische-Selbsteinschätzung-Kompetenz



Diese „Kompetenz“ ist eher ein Resultat der vorherigen Kompetenzen. Realistische Selbsteinschätzung bezieht sich sowohl auf die persönliche Leistungsfähigkeit (Zielerreichung sowie das rechte Maß von Anspannung und Entspannung) als auch auf die Klarheit, wo die eigene Verantwortung beginnt, wo sie ihre natürlichen Grenzen hat und wo die von Mitarbeitern und Kollegen beginnt.

2.7.1. NAVO Perspektivenwechsel: „Herzinfarkt, Tinnitus, Burnout ... doch nicht ich!“

Es gilt, „blinde Flecken“ in der Selbstwahrnehmung aufzudecken und die eventuell unrealistischen Erwartungen durch Spiegelung und Feedback von außen zu relativieren. Wer jedoch an eigenen Überzeugungen starr festhält und eine geringe Bereitschaft zeigt, eigene Standpunkte kontrovers zu reflektieren, verpasst eine wichtige persönliche Lernchance. Sich mit anderen Meinungen auseinander zu setzen, um selbstkritisch das eigene Selbstbild zu hinterfragen, braucht Vertrauen in sich selbst. Dies

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

„Klar schon, aber viele merken es gar nicht und wollten es nicht wahrhaben. Beispiel: Eine Bekannte schläft seit Jahren nur 4 h und arbeitet und arbeitet. Alle Impulse aus dem Bekanntenkreis helfen nicht - da muss erst was passieren!“

„Realistische Selbsteinschätzung - halte ich für selten, aber wichtig.“

„Das ist sehr schwierig.“

„Das ist für mich immer noch manchmal recht schwierig...“

„Wo übernehmen sich die Leute?“
 „Finde ich wichtig: Was ist realistisch/gesunder Blick? Ist das Ziel erreichbar? Mitarbeiter sollen Lust auf die Ziele haben ...“

„Wenn die Umwelt zu viel Druck gibt, baut sich eine Maske auf.“

„... wichtig, aber sehr schwierig, muss sich entwickeln“

„Realistische Selbsteinschätzung - das ist eine Zusammenfassung von vielen Bausteinen, allerdings

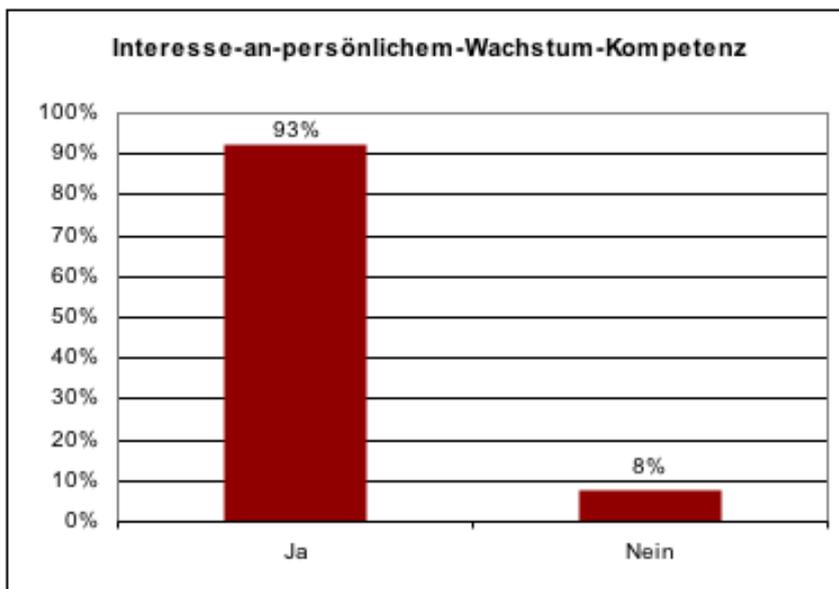


impliziert im Umkehrschluss: Ursache für verzerrte Selbstwahrnehmung liegt oft im fehlenden Selbstvertrauen.

2.7.2. NAVO Empfehlung: Positive Referenzerfahrung in geschützten Räumen

Realistische Selbsteinschätzung kommt nicht von ungefähr! Es braucht positive Referenz-Erfahrungen und geschützte Räume, die es erlauben, das eigene Handeln ungestraft in Frage zu stellen. Sich selbst zu fragen – idealerweise mit den richtigen Fragen – schärft die Beobachtungsgabe und führt zur Klarheit, über den eigenen persönlichen Erfolg. Die optimale Grundlage, um den bestmöglichen Beitrag für das Unternehmen zu geben!

2.8. Interesse-an-persönlichem-Wachstum-Kompetenz



Unter Interesse an persönlichem Wachstum haben wir Begriffe subsumiert wie: Offenheit für Neues, Neugierde, Spaß, Fehler-toleranz, Lebendigkeit, Mut, Lernen, Experimentierfreudigkeit – also ein echtes Interesse daran zu haben, sich als Person zu entwickeln.

Menschen verändern und entwickeln sich vor allem aus zwei Basis-Impulsen heraus: Entweder sind Freude, Neugier, Offenheit der Auslöser für persönliche Entwicklung. Oder Entwicklung entsteht durch (Leidens-) Druck und externen Zwang. Da wir nicht die Handlungs-/Richtungsänderung durch oder nach dem Burnout in den Fokus der Untersuchung gestellt haben, sondern nach Ressourcen suchen, die langfristig Leadership-Fitness ermöglichen, wollten wir wissen, ob auch unsere Interviewteilnehmer diese Grundhaltung als wesentliche „Kompetenz“ für die nachhaltige Leistungserhaltung ohne Burnout erachten: 93 Prozent bejahen dies.

*ist es wichtig für eine Fach- bzw. Führungskarriere.“
„Kann man schon unterschreiben, aber ist es nicht das Spiel: 60h oder 45h - wer schafft mehr? Was ist realistisch?“*

ORIGINAL-ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

*„Ja, das ist die größte Herausforderung für sich selbst!“
„Es hängt viel von meiner Einstellung ab. Ja das ist schon wichtig, sich auch mal Fehler eingestehen zu können.“
„Ja – wenn vorhanden, dann ist das „wie eine aufblühende Knospe!“
„... für mich selbst gilt, Interesse und viel reflektieren.“
„Oft ist es ja so, dass Personen in Spitzenpositionen sehr direktiv sind: ‚Sturschädel‘ - sie nehmen sich selbst gar nicht wahr – nehmen nicht wahr, dass sie überhaupt jemanden damit verletzen und nehmen gewisse Dinge gar nicht mit heim.“
„Lebenserfahrung! Die wird noch viel zu wenig in Personalentwicklung hinein genommen.“
„Erfahrungswissen nutzen!!! Und würdigen!!! In Deutschland noch viel zu wenig ...“
„Alleine ist die Kompetenz schon wichtig, aber in Bezug auf Burn-out Prävention eher weniger, da benötige ich erst die anderen Kompetenzen, bevor ich mich dann damit auch noch beschäftige.“
„... das ist ja Veränderungskompetenz!“
„Lernen heißt doch: mehr Möglichkeiten gewinnen!“*

Doch: „Fertige“ Manager, die mit ihrer persönlichen Entwicklung abgeschlossen haben, sind resistent gegen jegliche Verhaltensänderungen. Insbesondere im Zusammenhang mit dem unattraktiven Thema Burnout! Hinzu kommt, dass persönliches Wachstum zunächst Komplexität signifikant steigert: Perspektivenwechsel stellen Bewährtes in Frage und bisher als stabil geltende Zonen (Überzeugungen, Glaubenssätze, Sichtweisen) verlieren durch Relativierung ihre Orientierungswirkung. Der Alltag wird also erst einmal komplizierter, persönliche Entwicklung führt kurzfristig zur Zusatzbelastung, bevor die Lösungen sich entfalten und tiefgreifende Entlastung beginnt.

2.8.1. NAVO Perspektivenwechsel: Neugier ist die essentielle Voraussetzung für Entwicklung!

Unsere Beratungspraxis zeigt: Die Quelle für persönliches Wachstum liegt in der inneren Neugier und dem echten Interesse an lebenslangem Lernen. Führungskräfte, die ihr Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung verlieren, laufen Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Die Auffahrt zur Burnout Autobahn ist damit schon genommen, da mit Antworten von gestern sicher nicht Fragen von morgen beantwortet werden können.

2.8.2. NAVO Empfehlung: Aus-Zeiten!

Wer diese Kompetenz wirklich als essentiell wichtig für die Lebendigkeit und Effektivität (und nebenbei auch die Innovationskraft) des Unternehmens ansieht, dem empfehlen wir Auszeiten, wie wir sie seit über elf Jahren durchgehend mehrmals im Jahr für ein höchst erfolgreiches Unternehmen durchführen: Faszinationstraining!

Drei Tage Auszeit, um mit der Quelle für persönliches Wachstum in Verbindung zu kommen. Durch Entschleunigung, Regeneration und gleichzeitigem Wecken der Kreativität, durch Naturerfahrung und Impulse zur Persönlichkeitsentwicklung. Denn Menschen, die in Anbindung zu ihrer inneren Quelle sind, verbrennen nicht, sondern halten ihr inneres Feuer ihr Leben lang lebendig.

Wir haben Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns über Ihren Anruf oder eine Email von Ihnen!

+49 - 8063 - 207 222

info@navoconsulting.de

www.navoconsulting.de

