

KMU-PRAXIS

Burnout?

Zwischen Verpflichtung und Loslassen



• VON MARCELLO SCARNATO*

Was dem Unternehmer bisher lieb war, interessiert ihn plötzlich nicht mehr. Dem Manager scheint alles egal. Freiwilliges Loslassen oder chronische Überlastung? Der erste Fall ist selbstbestimmt und damit weniger dramatisch. Im zweiten besteht drin-gender Handlungsbedarf. Beide kennzeichnet ein chronisches Ausgebranntsein. Als Burnout bezeichnet die Medizin das Symptom, wenn beim Menschen die «Akkus leer» sind. Das Syndrom droht zu einer ernsten wirtschaftlichen Belastung zu werden, warnen Ärzte – von den zwischenmenschlichen und innerseelischen Folgen ganz zu schweigen. Entscheidend ist das rechtzeitige Erkennen, Verstehen, Akzeptieren und Handeln.

Schatten seiner selbst ...

Der Manager sitzt in sich versunken da. Seine Augen sind müde, wirken leer. «Nachts», sagt er, «habe ich Alpträume. Ich liege stundenlang schweissgebadet ohne Schlaf. Und am Morgen bin ich wie gerädert, müde und kaputt. Manchmal möchte ich gar nicht mehr aufwachen ... Was soll ich tun?»

Mehrere Schritte zurück

Unternehmer, die einen solchen Engpass überwunden haben, bestätigen: Zwischen dem Vorher und dem Nachher liegen Welten. Und viel Zeit. Die Schwierigkeit ist das Loslassen vom gewohnten Gang der Dinge, der sprichwörtliche Schritt zurück. Das nimmt Druck weg, schafft Raum für Ruhe und Distanz.

Doch weitermachen?

Einem Manager stellt sich der «worst case» wie folgt dar: Konkurs gehen und gesund bleiben oder weitermachen und eventuell krank werden? Nach Lehrbuch lässt sich dies nicht beantworten. Denn es ist gut möglich, dass der Weitermachende gesund bleibt. Und das zumindest ist sehr erstrebenswert. Mit Abstand ist es möglich, einen Entscheid von solcher Tragweite zu fällen. Viele Fragen müssen geklärt werden: Wer nimmt bis dahin die Position des Betroffenen ein? Wer zieht den Wagen? Dem Unternehmer bleibt es nicht erspart, ein Notszenario aufzubereiten, das ihm «Raum zum Atmen» lässt.

Richtungswechsel

In kleinen Schritten muss er sich aus der Blockade befreien, einerseits nach Freiraum suchend, andererseits den Verpflichtungen gerecht werdend. Auf der unternehmerischen Seite wird ein grundsätzlicher, meist radikaler Richtungswechsel unumgänglich sein. Das zeigt die betriebswirtschaftliche Erfahrung.

Und in der Praxis ...

Achtung vor: Zu grosser Distanz, verdrängen, treiben lassen mit ruinösen Konsequenzen (gesundheitlich und wirtschaftlich).

Bearbeiten durch:

1. Abstand gewinnen
2. Zur Ruhe kommen
3. Betrachten aus der Ferne
4. Rat suchen
5. Feststellen, was ist
6. Feststellen, was bewegt
7. Feststellen, was hemmt
8. Handlungsalternativen klären
9. Zurückkehren ja/nein
10. Umsetzen
11. Daran glauben

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Der erste Auftritt ganz korrekt

Eine gute Mischung aus Selbstvertrauen, richtigem Outfit und passenden Antworten

Im Gespräch mit neuen Geschäftspartnern, Kollegen oder möglichem Arbeitgeber sollten Sie nicht nur fachlich perfekt vorbereitet sein. Mit einer guten Mischung aus Selbstvertrauen, richtigem Outfit, passenden Antworten und tadellosen Umgangsformen werden Sie überzeugen.

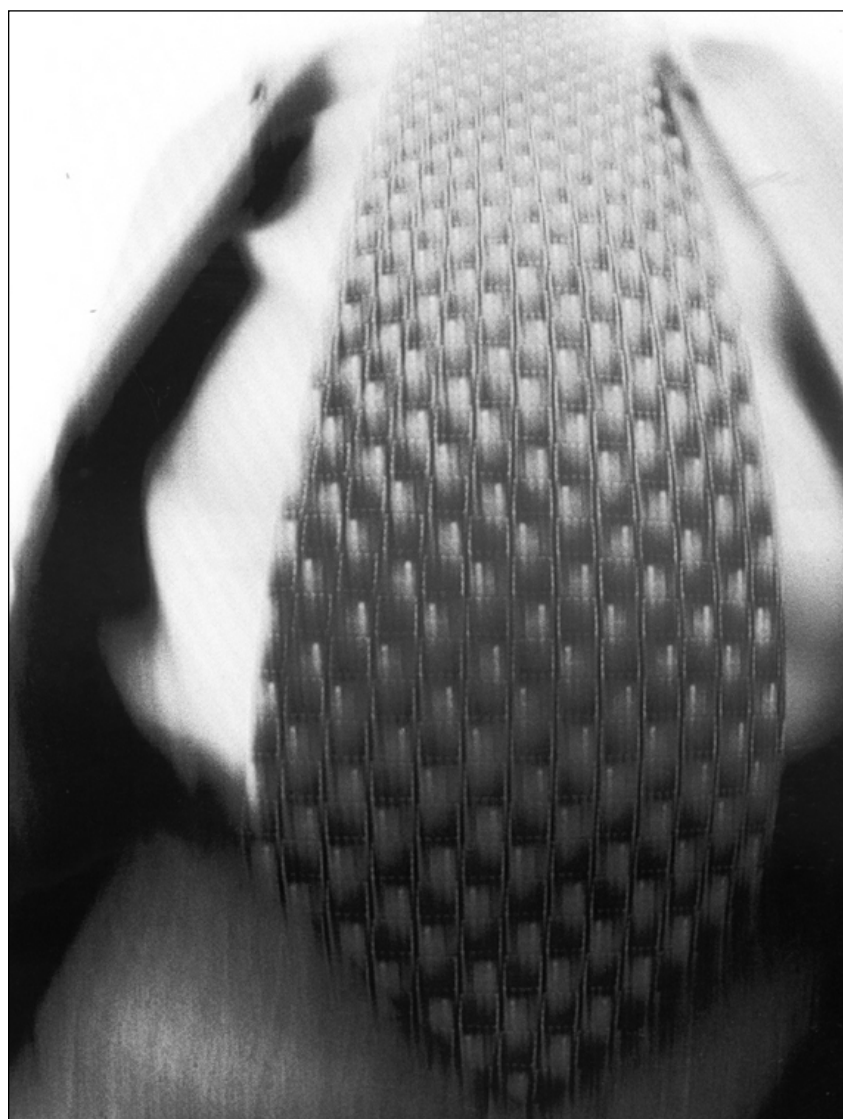
ds.-Pünktlichkeit von Seiten des Besuchers wird vorausgesetzt. Aber es passiert immer wieder, dass Ihr Gesprächspartner entweder noch beschäftigt ist oder sich einfach ein erstes Bild von Ihnen verschaffen will. Manchmal flaniert aber auch ein potenzieller Kollege vorbei, um sein erstes – vielleicht mitentscheidendes – Urteil zu fällen. Sich bereits in der Wartezone als geeigneter Kandidat zu präsentieren, ist also von Vorteil. Suchen Sie sich eine bequeme Sitzmöglichkeit aus und üben Sie sich in Geduld, man wird Sie nicht vergessen. Tabu ist, während der Wartezeit mobil zu telefonieren. Wie für Ihren Gesprächspartner sollte auch für Sie dieses erste Treffen absolute Priorität haben.

Die Getränkefrage

Dass Sie Ihren Kaugummi und die Zigaretten vor der Tür gelassen haben, versteht sich von selbst. Seien Sie höflich, egal zu wem. Grüßen Sie zuerst, wenn Sie einen Raum betreten. Bedanken Sie sich für angebotene Getränke und Zeitschriften und lehnen Sie Alkohol auf jeden Fall ab. Sich angebotenes Essen reinzustopfen, als wäre man am Verhungern, ist ebenso unhöflich wie mit vollem Mund zu sprechen.

Outfit

Es gibt im Grunde genommen keinen festen Dresscode. Je nach Branche und Unternehmen kann dieser ganz unterschiedlich sein. Vor allem im klassischen Business (zum Beispiel Banken,



Für den ersten Auftritt am neuen Arbeitsplatz gibt es eigentlich keinen Dresscode. Im klassischen Business ist der Anzug mit Krawatte bzw. ein Kostüm mit Bluse aber nach wie vor Pflicht.

Versicherungen, Dienstleistungen) ist der Anzug mit Krawatte bzw. ein Kostüm mit Bluse Pflicht. Wichtig ist, dass Sie sich in Ihrer Kleidung wohl fühlen und diese dem Anlass angemessen ist. Die Kleidung muss auch der Stresssituation und Ihrer Transpiration standhalten. Auch wenn es noch so warm ist, ist das Weglassen der Jacke ein Fauxpas. Selbst während des Ge-

sprächs werden Anzug- oder Kostümjackets nicht abgelegt. Im Stehen sollte das Sakko geschlossen sein.

Tasche

Nur ein Plastikmäppchen ist zu wenig, aber der Verkauf-Pilotenkoffer sollte es auch nicht sein. Wählen Sie eine klassische Tasche, in der Sie Ihre

Bewerbungsunterlagen transportieren können.

Atem

Achten Sie ganz besonders auf Ihren Atem. Verzichten Sie am Vorabend auf Knoblauch, Zwiebeln und zu viel Alkohol. Denn nicht jeder Personalist hat die gleichen kulinarischen Vorlieben wie Sie. Der letzte Zug an der Zigarette im Auto kann Ihnen bei einer strikten Nichtraucherpolitik schnell zum Verhängnis werden.

Nehmen Sie Platz

Wenn Ihr Gesprächspartner noch nicht eingetroffen ist, wählen Sie Ihren Sitzplatz selbst. Der Sessel sollte bequem sein, das Aufstehen leicht machen und möglichst nicht in direkter Sonneneinstrahlung stehen. Verstecken Sie sich nicht und blockieren Sie nicht den Eingang. Sie sollten unbedingt in Blick- oder Eintrittsrichtung Ihres Gesprächspartners sitzen. Schauen Sie ihm offen in die Augen. Am besten, Sie nutzen die gesamte Sitzfläche und halten Ihre Arme geöffnet. Betritt Ihr Gesprächspartner nach Ihnen den Raum, stehen Sie zur Begrüssung auf. Warten Sie, bis man Ihnen die Hand zur Begrüssung hinstreckt. Betreten Sie hingegen einen Raum, in dem jemand auf Sie wartet, grüssen Sie zuerst. Sollten Sie gemeinsam einen Raum betreten, nehmen Sie erst nach Aufforderung Platz.

Während des Gesprächs

Beine nicht überkreuzen, da sonst eine Art Barriere entsteht. Eine allzu bequeme Sitzhaltung übermittelt Ihrem Gesprächspartner Desinteresse oder Arroganz. Verschränkte Arme beim Sitzen signalisieren Verschlussheit.

Spezialtipp für alle Fälle

Zuletzt ein Tipp für alle Fälle: Benutzen Sie beim Niesen ausschliesslich die linke Hand, da die rechte dem Gesprächspartner zur Verabschiedung gereicht wird.

Mehr Zeit für Personalauswahl

pte.- Unternehmen nehmen sich immer mehr Zeit zur Selektion ihrer Mitarbeiter. Der Schwerpunkt bei der Personalsuche liegt nicht mehr darin, möglichst viele neue Talente anzulocken. Eine qualifizierte Ausbildung und entsprechende Soft-Skills seien wieder mehr gefragt, so eine aktuelle Einschätzung des Stellenmarktes des Jobportals Jobfinder.at. Geschäftsführer Florens Eblinger sieht jedoch einen Trend zur Auslagerung der Personalsuche. Ein möglicher Grund für die aufwendigere Selektion der Bewerber sei die sehr unbeständige Bindung von Spitzenkräften. «Speziell in schwierigen Zeiten entscheidet die Qualität der Mitarbeiter verstärkt über Unternehmenserfolg oder -misserfolg», so Eblinger. Zur erfolgreichen Auswahl richten sich Personalabteilungen gezielt nach Qualität und Kosten-Nutzen-Aspekten. Ohne Ausbildungsabschluss stehe man schon jetzt auf der Verliererseite auf dem Arbeitsmarkt, dieser Trend werde sich noch verstärken. Flexibilität und Leistungsfähigkeit seien gefragt, auch der Bedarf an temporärem Personal steige. Nach wie vor sei die Anzeigenschaltung das am häufigsten genutzte Instrument der Personalbeschaffung, gefolgt von Bewerberdatenbanken und internen Jobrochaden. Da die Selektion qualifizierter Mitarbeiter einen relativ hohen Zeitaufwand benötigt, lagern zahlreiche Unternehmen die Personalsuche aus oder kaufen Recruiting-Dienstleistungen zu.

Die Herausforderung an Personalvermittler sei es, «möglichst rasch Top-Mitarbeiter mit Unternehmen zusammenzubringen», so Eblinger. Dabei müssen auch für Online-Jobbörsen die Schwerpunkte ihrer Matching-Tools bei Social-Skills wie Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit und Leistungsbehrtschaft liegen.

Richtige Begrüssung

Überwindung der ersten Hürde

In allen menschlichen Kulturen gibt es wenige Rituale, die so wichtig sind wie der Gruss. Ein Lebewesen zeigt damit dem anderen, dass es willkommen ist, dass keine Barrieren sie voneinander trennen.

ds.- Egal ob nur die Hand gehoben wird, ob ein kurzes Kopfnicken, eine Verbeugung die Grussworte begleitet oder eine herzliche Umarmung stattfindet – der passende Gruss öffnet die Tür zum anderen. Es gibt jedoch unzählige verschiedene Arten, sich verbal zu begrüssen. Und es ist ganz und gar nicht egal, welche Variante man in der jeweiligen Situation wählt.

Jovial

Ein joviales «Hallo, du» lockt einen korrekt-konservativen Neukunden sicher nicht aus der Reserve. Ein freundliches «Guten Tag» ist eher angebracht.

Zu viel des Guten

«Ich freue mich ja so, Sie endlich einmal persönlich kennen zu lernen, ich habe ja schon so viel von Ihnen gehört» wird die schüchterne Gattin eines Arbeitskollegen noch mehr verunsichern, denn in ihrem Kopf geistert die Vorstellung davon, was hinter ihrem Rücken schon alles über sie geredet wurde.

Mittagsgrüsse sind nicht immer passend

Das allseits beliebte «Mahlzeit» oder «An Guata» – der Bürogruss zur Mit-

tagszeit, die der Einfachheit halber von 10 bis 15 Uhr ausgedehnt wird, gehört ebenso zu den Möglichkeiten, Barrieren zwischen Kollegen oder Geschäftspartnern aufzubauen. Vor allem, wenn er am stillen Örtchen ausgesprochen wird, wirkt er besonders grotesk.

Mimik

Künstlich freundliche Worte als Begrüssung zu wählen, mit der gesamten Mimik aber zu signalisieren, dass man es nicht so meint, ist ebenso kontra-produktiv.

Richtige Anrede

Es ist wichtig, beim Gruss auf die passende Wortwahl und die richtige Anrede zu achten. Wenn man von einer bevorstehenden Begegnung weiss, lohnt es sich, sich vorher zu informieren, über welchen Titel der andere verfügt. Beim genauen Hinhören lässt sich auch ganz schnell erkennen, ob dieser auf den Titel Wert legt oder nicht. Stellt sich jemand mit «Gestatten, Huber!» vor, wird man den Professor oder Doktor weglassen können. In diesem Bereich kommt es jedoch immer auf das Umfeld an. In einer konservativen Innenstadt-Anwaltskanzlei ist mehr Feingefühl angebracht als im Fitnesscenter.

So banal es klingen mag

Ein einfacher, freundlicher Gruss tut nicht weh, kostet nur sehr wenig Atemluft und eine minimale Schwingungsarbeit der Stimmbänder – und überwindet doch mühelos die erste Hürde auf dem Weg zu einem guten und konstruktiven Arbeiten.

RATGEBER

Angenommen, ein Achtjähriger verursacht mit dem Auto seines Vaters einen Unfall mit grossem Sachschaden. Wer bezahlt die entstandenen Kosten?

• VON ROLAND FROMMELT*

Für den Sachschaden an Dritten kommt die Motorfahrzeug-Haftpflicht-Versicherung auf. Allerdings wird die Versicherung dann auf den Achtjährigen, respektive seinen Vater als gesetzlichen Vertreter, Rückgriff nehmen, weil der Sohn das Fahrzeug ohne Führerausweis gesteuert hat. Selbst wenn für das Auto eine Vollkaskoversicherung bestehen sollte, wird diese den Schaden am Auto des Vaters nicht übernehmen. Denn die Versicherungsbedingungen legen fest, dass Schäden nicht versichert sind, die von einem Lenker ohne Führerausweis verursacht werden. Eine Strolchenfahrt, wie sie der Achtjährige unternommen hat, wird also den Vater teuer zu stehen kommen. Deshalb ist es empfehlenswert, die Autoschlüssel nicht in Griffweite Unbefugter aufzubewahren und Kindern die möglichen Konsequenzen einer Strolchenfahrt aufzuzeigen. Solange bei einem solchen Verhalten nur Sachschaden entsteht, ist das Ganze wohl glimpflich abgelaufen. Kommen dann aber noch Personen zu Schaden, werden die Folgen entsprechend schlimmer.

* ROLAND FROMMELT IST SACHVERSICHERUNGS- UND HAFTPFLICHT-SPEZIALIST DER SCHLEGEL & PARTNER AG.

