



Das **BIND**-Merkblatt für Vorgesetzte

Kompliment, Sie hatten eine gute Idee! Offenbar ist Ihnen ein(e) Mitarbeiter(in) aufgefallen, wo Sie auf Burnout tippen; nun wollen Sie eingreifen. Das ist mutig und verrät Anteilnahme. Jedenfalls wäre es bequemer, die Augen zuzumachen! Soweit also schon mal gut. Was wir Ihnen empfehlen, ist dreierlei: **Vorbereitung, Kontaktaufnahme und Nachfassen.**

Vorbereitung

Ein paar **Basisinformationen über Burnout** sind leicht und kostenlos zu beschaffen, z. B. von www.burnout-institut.eu, von www.burnoutnet.at oder www.kolitzus.de oder www.psychosoziale-gesundheit.net.

Lesen Sie zumindest **Das BIND-Merkblatt für Betroffene** (www.burnout-institut.eu/Burnout-Service.33.0.html) oder die Gratis-Broschüre **Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen** (www.cconsult.info/downloads/broschueren.html). Wenn Sie über entsprechende Kontakte verfügen, könnten Sie auch selbst Adressen von Therapeuten, Ärzten oder Kliniken recherchieren, z. B. durch Umfrage im Bekanntenkreis. Wenn Sie damit rechnen, dass der aktuelle Fall nicht der letzte bleiben wird, könnte sich das lohnen! Sie können dann im Bedarfsfall unverzüglich eine Notruf-Nummer weitergeben.

Noch wichtiger ist, dass Sie Ihre **Beobachtungen** sortieren. Was genau ist Ihnen an dem/der Betroffenen aufgefallen? Sie sollten nur konkrete, belegbare Fakten auf der Verhaltensebene benutzen, keine Vermutungen!

Freilich dürfen Sie sich natürlich Gedanken machen, wo die **Ursachen** des Problems liegen dürften. Auch das Privatleben kommt da in Frage. Wenn doch die Arbeit im Vordergrund steht: Ist da jemand überfordert oder überfordert er sich selbst? Ist eine an sich tüchtige Person nur an der falschen Stelle eingesetzt? Fehlen vielleicht nur wichtige Arbeitstechniken wie Zeitmanagement, die man auf Seminaren lernen kann? Gibt es ungelöste Konflikte mit Kollegen? Könnten vielleicht *Sie selbst* ein großer Teil des Problems sein?

Letzter Teil der Vorbereitung: Überlegen Sie, was Sie **anbieten** könnten. Gäbe es für die richtige Person am falschen Platz einen besser passenden Platz — ohne dass eine Versetzung Gesichtsverlust bedeuten würde? Können Sie auf andere Weise Entlastung schaffen? Fehlt vielleicht nur Rückmeldung und Anerkennung?

Kontaktaufnahme

Vom eigenen Chef, der eigenen Chefin zu einem Vieraugen-Gespräch gebeten zu werden, kann leicht Angst und Abwehr hervorrufen. Sie sollten das keinesfalls zwischen Tür und Angel erledigen. Vielmehr sollte die **Terminvereinbarung** („Wann können wir uns einmal für eine halbe Stunde zusammensetzen?“) mindestens am Vortag und, wenn irgend möglich, ohne Ohrenzeugen erfolgen.

Das Gespräch

Machen Sie zum Auftakt des Gesprächs klar, dass der Anlass Ihre **Besorgnis** ist, dass Sie also helfen möchten. Erwähnen Sie auch, dass der oder die Betroffene ein solches Gespräch auch sehr kurz halten kann, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen; schließlich wird es voraussichtlich um sehr persönliche Dinge gehen. Freilich, wenn **Leistungen** nachgelassen haben oder beginnen nachzulassen, muss das zur Sprache kommen. Bieten Sie auch an, den Betriebsrat zu beteiligen.

Teilen Sie Ihre Beobachtungen möglichst sachlich mit, sagen Sie aber auch, warum Sie besorgt sind — z. B. weil Sie fürchten, jemand Tüchtiges zu verlieren!

Und dann müssen Sie, u. U. geduldig, zuhören, ohne zu unterbrechen.

Fragen Sie zum Schluss nach Lösungsideen. Fragen Sie auch: „Was sollte *ich* Ihrer Meinung nach tun, was kann *ich* beitragen?“.

Sie können schliesslich das **BIND-Merkblatt** mitgeben und zur Lektüre empfehlen.

Im Idealfall kommen so ausreichend wirksame Veränderungen in Gang. Normalerweise wird aber noch mindestens ein zweites Gespräch nötig sein, in dem, nach „Überschlafen“, ganz neue Aspekte oder Ideen auf den Tisch kommen können. Dieses Gespräch sollte gleich jetzt **vereinbart** werden.

Nachfassen

Wie gesagt, manchmal lösen sich Knoten wie von Wunderhand auf, wenn man mal vernünftig über sie gesprochen hat. Ebenso gibt es aber auch Versprechungen und gute Vorsätze, die rasch wieder vergessen werden. Am Ende der Kontakt-Phase sollten klare Verabredungen stehen, die von beiden Seiten eingehalten werden müssen. Es ist *Ihre* Aufgabe, die Einhaltung zu beobachten! Da müssen Sie u. U. zäh sein. Machen Sie, sobald die Verabredungen stehen, gleich den ersten Nachfass-Termin, frühestens eine Woche, spätestens vier Wochen später. Wahrscheinlich reichen ein paar Minuten, aber die müssen sein.

Was sonst?

Wenn Ihnen etwas einfällt, wie Sie Ihren Mitarbeiter, Ihre Mitarbeiterin (wieder) stärker in **Kontakte** mit Mitmenschen einbinden können, tun Sie es. Allerdings: Kein neues Projekt, das eine Projektgruppe erfordert! Es darf nicht als neue Belastung wahrzunehmen sein. Aber gibt es Messen, informelle Gesprächsrunden, zu denen Sie ihn/sie mitnehmen oder entsenden können? Bevor Sie derlei vorschlagen, stellen Sie sicher, dass das eher als Anerkennung wahrgenommen werden wird.

Investieren Sie in seine/ihre **Fortbildung**. Das sollten Sie eh bei jedem MA. Der Ausbrenner, sollte er/sie noch nicht zu weit im Prozess fortgeschritten sein, braucht auch neue Impulse. Und es tut ihm/ihr gut, mal von zu Hause und vom Arbeitsplatz weg zu sein. Fragen Sie, was er/sie gerne lernen möchte. Oder schicken Sie ihn /sie auf Seminare zu Arbeitstechniken oder Zeitmanagement oder Stressmanagement oder was immer. Dass er/sie mal ein paar Tage raus aus der Mühle kommt, kann schon gut sein.

Und wenn Sie das alles getan haben: Dann gratulieren Sie sich irgendwann einmal zu Ihrem Entschluss, damals nicht untätig geblieben zu sein.