

## Coaching-Projekt: Organisationsoptimierung und Burn-out-Prävention

### Ziel des Coaching-Projekts:

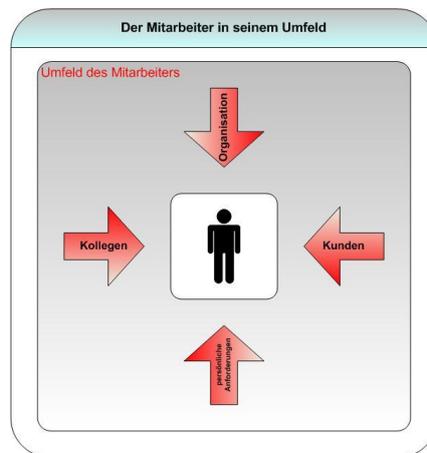
Der Druck sowohl auf Firmen als auch auf den einzelnen Mitarbeiter ist heute extrem hoch. Scheinbar ohne Vorwarnung steigen Mitarbeiter aus dem Produktionsprozess aus. Es beginnt mit verminderter Leistungsfähigkeit, innerer Kündigung, mit vermehrten Krankenständen, bis hin zu klassischen Burn-out-Symptomen. Meist folgt danach das Ausscheiden aus der Firma und der damit verbundene Verlust von wertvollem Know-how für das Unternehmen.

Durch die Coaching-Begleitung sowohl der Mitarbeiter als auch der einzelnen Teams werden potenzielle Überlastungen und Probleme frühzeitig erkannt und das Setzen von entsprechenden Maßnahmen zeitgerecht ermöglicht. Zusätzlich werden verdeckte Ressourcen und Chancen lokalisiert und daraus Lösungs- und Optimierungsvorschläge entwickelt.

Durch dieses Coaching-Projekt steigt neben der Work-life-Balance der einzelnen Mitarbeiter auch die Effizienz des Unternehmens.

### Burn-out-Prävention und Organisationsoptimierung:

Umstände, die zur Überlastung bis hin zum Burn-out bei Mitarbeiter führen, haben ihren Ursprung sowohl im persönlichen Umfeld als auch im beruflichen Kontext:



Deshalb reicht es meist nicht, den Mitarbeiter zur Burn-out-Prävention oder zum Coaching zu schicken und dort „reparieren“ zu lassen. Vielmehr muss auch das berufliche Umfeld entsprechend verändert werden. Anderenfalls werden nur die Auswirkungen und nicht die eigentlichen Ursachen der Überlastung bekämpft.

Änderungen am Arbeitsablauf und der Organisation des Mitarbeiters und üblicherweise auch am Team / Abteilung sind meist unumgänglich, um nachhaltige Erfolge zu erzielen.

### Projektphasen:

Das Coaching-Projekt gliedert sich in drei Abschnitte<sup>1</sup>:



#### ad 1) Definition der Themen / Ziele des Projekts:

Gemeinsam mit der Geschäftsführung werden Themen, Ziele und vorläufige Maßnahmen des Projekts erarbeitet. Die daraus entstehende „vorläufige Maßnahmenliste“ ist die Basis für den nächsten Projektschritt.

#### ad 2) Spezifikation der Maßnahmen:

Die „vorläufige Maßnahmenliste“ wird mit dem Teamleiter durchgearbeitet und mit einem Workshop, an dem Vertreter der Geschäftsleitung und alle Teamleiter teilnehmen, abgeschlossen. Die tatsächliche Implementierung der zukünftigen Aktivitäten basiert auf den Ergebnissen und Vorgaben dieser Phase, wobei die Aktivitäten unterstützend begleitet werden.

#### ad 3) Implementierung der Maßnahmen:

Die Umsetzung der Maßnahmen wird im letzten Projektschritt durchgeführt. Zyklische Aktivitäten, wie Themencoaching, Supervisionsrunden und Ähnliches, werden nun laufend abgehalten. Laufende Team- und Teamleitermeetings sollten den Informationsaustausch unterstützen und Mehrgleisigkeit vermeiden sowie vorhandene Erfahrungen und Ressourcen besser nutzen.

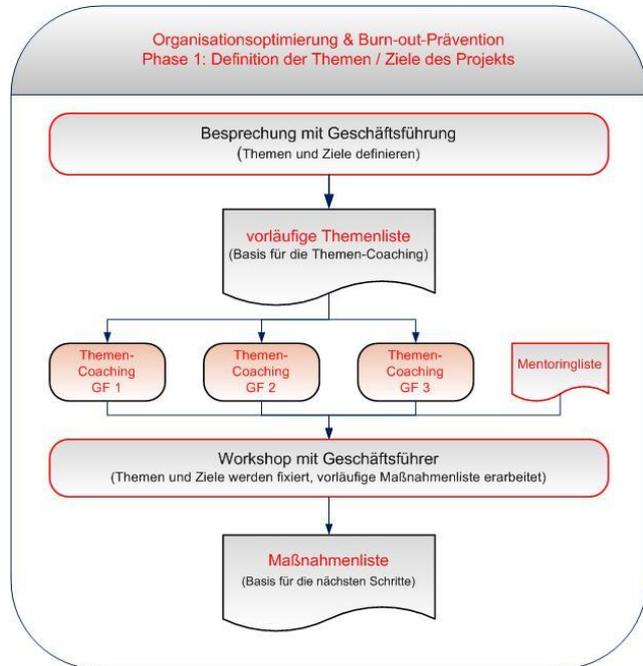
Weitere, entsprechend der Themen- und Zielsetzung erarbeiteten Maßnahmen, werden nun realisiert.

<sup>1</sup> Der hier angeführte Zeitraum ist ein Richtwert und wird im Rahmen der Projektvorbereitung an die tatsächlichen Bedürfnisse angepasst. Neben der Aufgabestellung fließt hier auch die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter ein.

**Phase 1: Definition der Themen / Ziele des Projekts:**

Zu Beginn werden mit der Geschäftsführung die Themen und Zielsetzungen festgelegt. Ergebnis dieser Besprechung ist eine vorläufige Themenliste. Sie bildet die Grundlage für die individuellen Themen-Coachings mit den Mitgliedern der Geschäftsführung.

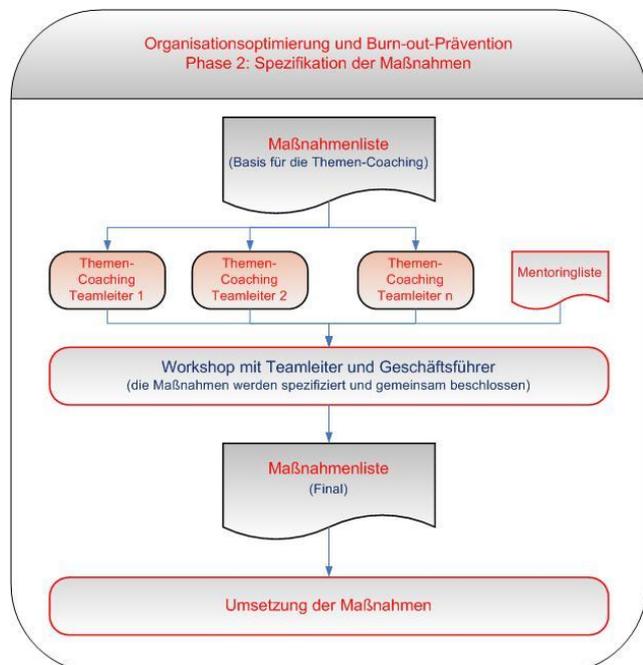
Nach den Einzelcoachings werden in einem Workshop die Themen, die Ziele und die vorläufige Maßnahmenliste fixiert. Sie ist die Basis für die Einzelcoachings der Teamleiter.



**Phase 2: Spezifikation der Maßnahmen:**

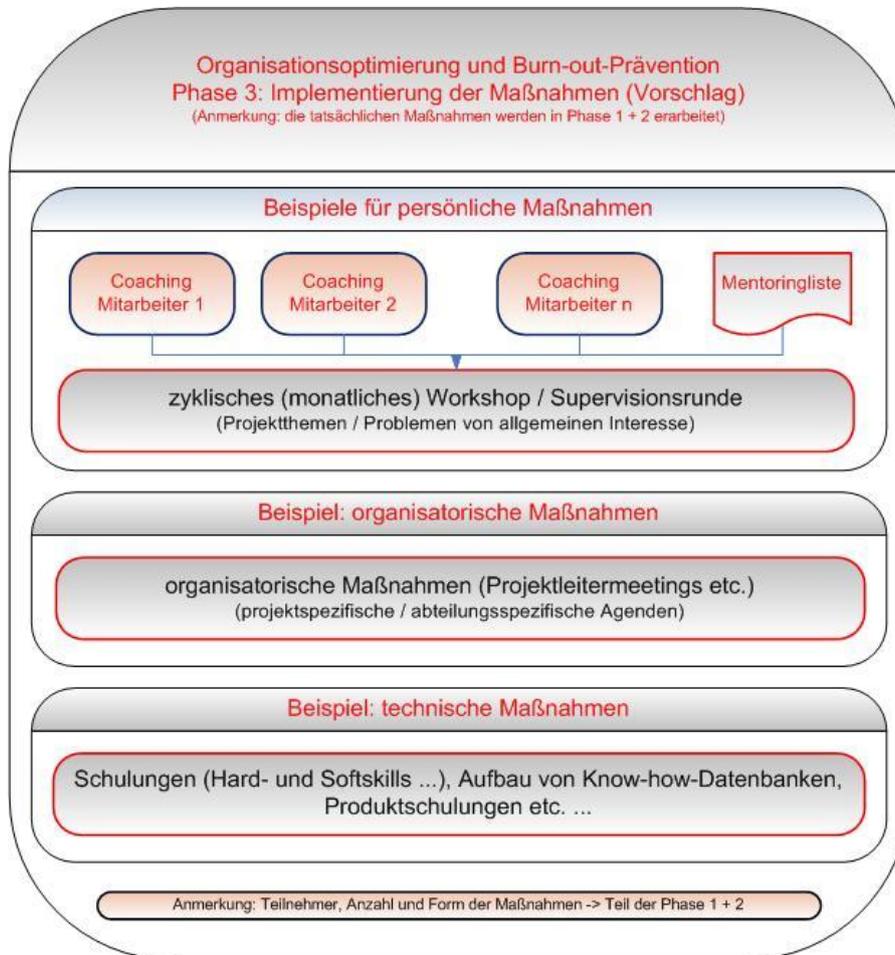
Die Liste mit den vorläufigen Maßnahmen bildet die Grundlage für die Themencoachings der einzelnen Teamleiter. Nach deren Abschluss wird ein Workshop veranstaltet, bei dem sowohl Vertreter der Geschäftsleitung als auch die Teamleiter teilnehmen.

Das Ergebnis dieses Workshops ist die Liste der tatsächlichen Maßnahmen, die umgesetzt werden soll – gemeinsam mit zugehörigem Terminplan.



**Phase 3: Implementierung der Maßnahmen:**

In diesem Projektschritt werden die zuvor erarbeiteten Maßnahmen umgesetzt und in das Unternehmen eingebunden. Sie sollen damit ein Teil der Unternehmenskultur werden.



Die Maßnahmen können sich auf die mentalen, persönlichen Bedürfnisse und Unterstützungen der Mitarbeiter beziehen (Coaching, Supervision, Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeiter und Abteilungen ...) oder auch organisatorischer Natur sein (zyklischen Projektmeetings, Abstimmung zwischen Abteilungen, Aufbau von Backupstrukturen für Urlaubs- oder Krankheitsfall, Änderungen der allgemeinen Abläufe, optimierte Kompetenzen etc.). Zusätzlich können auch technische Maßnahmen notwendig sein (Schulungen, Projektdatenbanken, Aufbau von Verfahrensrichtlinien, etc.). Die Ausrichtungen und die Inhalte der Maßnahmen hängen von den spezifizierten Themen und Zielen des Projekts ab.

Wesentlich ist jedoch eine Trennung der organisatorischen Maßnahmen, die für die Abwicklung der Aufträge und Projekte notwendig sind, und die mentalen und persönlichen Maßnahmen, die die einzelnen Mitarbeiter bei der Bewältigung deren Aufgaben entlasten sollen. Reflexion über die Prozesse sowie ein Freiraum für neue Ideen und Haltungen sollten damit eröffnet werden. Notwendige Maßnahmen, wie Entlastung oder sonstige Hilfestellung und Schulungen, können damit zeitgerecht getroffen werden.

**Methodik:**

Zur Erreichung der Ziele werden je nach Bedarf folgende Aktivitäten eingesetzt:

1. systemisches Coaching (Einzel);
2. Themen-Coaching (Einzel);
3. systemisches IT-Coaching / Supervision (Einzel);
4. Workshops nach SLR-Methode (Gruppe / Teams);

ad 1) systemisches Coaching:

Systemisches Einzelcoaching mit freier Themenwahl. Der Teilnehmer kann individuell wählen, welche Themen derzeit für ihn relevant sind. Sowohl Themen als auch Inhalt werden vertraulich behandelt.

ad 2) Themen-Coaching:

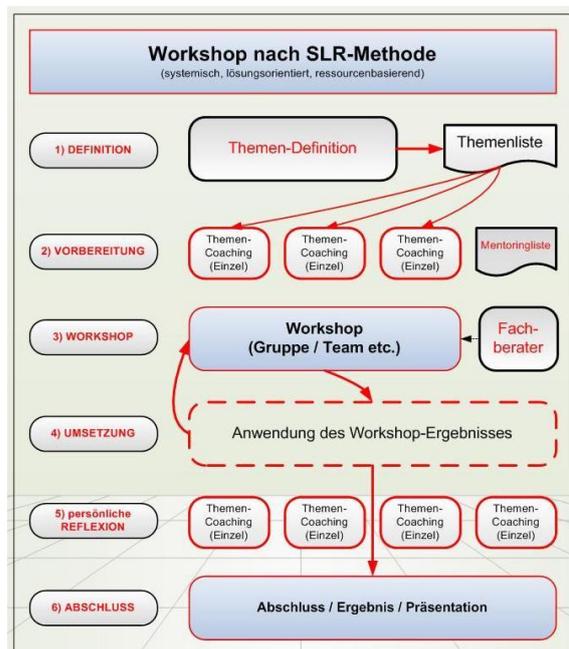
Der Ablauf entspricht dem systemischen Einzelcoaching. Allerdings werden die behandelten Themen vorgegeben. Diese Form dient zur Vorbereitung weitere Aktivitäten (Workshops, Besprechungen etc.). Der Ablauf und der Inhalt des Coachings sind vertraulich.

ad 3) systemisches Fach-Coaching / Supervision:

Das Thema wird vom Coachee (Teilnehmer) vorgegeben. Der Coach bringt auch fachliche Inputs und Erfahrungen in das Gespräch ein. Der Ablauf und der Inhalt des Coachings sind vertraulich.

ad 4) Workshops nach SLR-Methode (Gruppe / Teams):

Dieses Verfahren dient zur Bearbeitung spezieller, vorgegebener Themen und Aufgabenstellungen. Wesentlich ist dabei die ganzheitliche Einbeziehung der Teilnehmer. Hier werden nicht nur fachliche sondern auch mentale Komponenten operativ zugänglich gemacht. Die einzelnen Themencoachings sind vertraulich – abgesehen von den Informationen, die auf die Mentoringliste gesetzt werden. Über die Inhalte des Workshops wird ein Protokoll geführt.



**Konklusion:**

Ein Unternehmen muss die Fähigkeit haben sich kurz- und mittelfristig an immer wieder neue Marktanfordernisse anzupassen. Der Grundstein dazu liegt in der proaktiven Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Motivation der Mitarbeiter. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor auf dem Weg dort hin ist eine ganzheitliche (systemische) Herangehensweise bei der Gestaltung des zukünftigen Weges der Firma.