

Mindestens 1/4 der deutschen Führungskräfte sind akut Burn-out-gefährdet

# Am Ende brennt nichts mehr

Die Wirtschaftskrise bedeutet Stress pur für Führungskräfte, die meisten arbeiten am Limit, Angst und Unsicherheit rauben den Schlaf. Die Gefahr des totalen Zusammenbruchs ist groß. Doch in vielen Firmen ist Burn-out ein Tabu-Thema, Leistung muss sein, Stress ist Privatsache. Dabei dauert es oft Monate, bis ein Burn-out-Erkrankter wieder gesund und leistungsfähig ist. Der Fehler liegt im System, weiß Navo-Consulting-Geschäftsführerin Nicole Truckenbrodt, die eine Studie zum Thema veröffentlicht hat.

**Markt&Technik: Frau Truckenbrodt, das Drama für die Unternehmen: Gerade die Top-Leistungsträger neigen dazu, sich zu überfordern. Burn-out-Gefährdete bewegen sich längere Zeit auf einer Spirale nach unten, an deren Ende das völlige Ausgebranntsein mit womöglich monatelanger Arbeitsunfähigkeit steht. Das kann Unternehmen teuer zu stehen kommen. Wird das Problem unterschätzt?**

Nicole Truckenbrodt: Leider ja. Denn Top-Leistungsträger sind zunehmend mit rasanten Veränderungen, großen Unsicherheiten, steigender Komplexität und globalem Agieren konfrontiert, die andere Führungskompetenzen erfordern als noch vor zehn Jahren. Dies wird in vielen Unternehmen heute immer noch unterschätzt! Neben entsprechenden (Selbst-)Führungskompetenzen, die den sich verändernden Rahmenbedingungen Rechnung tragen, braucht es zudem eine Unternehmenskultur, die Burn-out nicht tabuisiert, sondern frühzeitig erkennt und die komplexen Wechselwirkungen im Auge behält.

**Die Wirtschaftskrise verlangt alles von den Unternehmen, für viele geht es ums Überleben. Heißt das, die Zahl der Burn-out-Fälle wird weiter steigen?**

Burn-out nimmt bei Topleistungsträgern und Führungskräften mit wachsender Verantwortung und steigendem Entscheidungsdruck zu. Denn es ist ja nicht nur der

Job, sondern die gesamte Lebenssituation, die ausbalanciert werden muss. Viele neigen in stürmischen Zeiten, wo unweigerlich auch Ängste eine Rolle spielen, vermehrt zur Selbstausschöpfung, entwickeln enorme Leidensfähigkeit und versuchen, ihre Heraus-



Führungskräftetrainerin  
**Nicole Truckenbrodt,**  
Navo Consulting

» Viele neigen in stürmischen Zeiten, wo unweigerlich auch Ängste eine Rolle spielen, vermehrt zur Selbstausschöpfung und entwickeln eine enorme Leidensfähigkeit. «

forderungen im stillen Kämmerchen zu lösen, anstatt sie proaktiv anzugehen, darüber zu sprechen, oder gar Hilfe zu suchen!

Durch noch mehr Selbstkontrolle und eine Art Perfektions-Dogma werden jedoch die eigenen Bedürfnisse weiter verleugnet, man schneidet sich von seinen Gefühlen ab. Hier bräuchte es eine kompromisslose Wahrneh-

mung der Realität – und dazu gehören neben den individuellen Stärken eben auch Bereiche, in denen man Schwächen hat. Ehrgeizige, zielstrebige Führungskräfte verdrängen aber oft die eigenen Schwächen. Nach außen wird der Anschein der permanenten Stärke erweckt, alles bestens unter Kontrolle zu haben. Doch perfekt zu wirken, heißt nicht, effektiv zu sein. Irgendwann klappen sie zusammen.

**Was sind typische Überforderungsszenarien? Die Ziele sind hoch gesteckt, selbst in der Freizeit muss es der Marathon sein. Richtig. Externe Bestätigung für den persönlichen Erfolg, das ist für Burn-out-Gefährdete eine der wesentlichen Triebfedern, noch mehr von sich abzufordern. Mit der Folge, dass selbst starke Signale weiter ignoriert werden, und stattdessen mit noch mehr Selbstdisziplin, noch mehr Härte gegen sich selbst geantwortet wird. Die Betroffenen stürzen sich in Freizeit-Stress, der als Ausgleich dienen soll, jedoch keine wirkliche Ent-Lastung oder Besinnung mit sich bringt. Mit der Folge, dass die Stress-Symptome weiter verdrängt werden. Ein Teufelskreis.**

**Eine wichtige Schlüsselkompetenz, um Burn-out zu vermeiden, ist Selbstführung, auch Selbstfürsorge. Nun ist allerdings ein hohes Arbeitspensum ein gesellschaftlich anerkannter Wert. Wer vor 20 Uhr heimgeht, hat wohl nicht genug zu tun. Gilt man nicht als Schwächling, wenn man öfter mal bremst?**

In einigen Unternehmen ist es tatsächlich so! Es ist eine Binsenwahrheit, dass nach spätestens zehn Stunden die Konzentration sinkt und Fehler sich häufen, doch die soziale »Kontrolle« ist größer. Mit der Folge: Jeder weiß, dass es besser wäre, zu gehen. Keiner tut es.

Hier zeigt sich die Dimension, die enorme Wichtigkeit von Selbstverantwortung. Profil zei-

gen, gegen den Strom schwimmen, mutige Entscheidungen treffen, Rückgrat zeigen, all dies sind Dimensionen der täglichen Selbstführung, die nötig sind, um effektiv und leistungsfähig zu bleiben. Es ist letztlich ein respektvoller Umgang mit sich und anderen. Wer das Respektieren der (eigenen) Grenzen gelernt hat, wechselt Selbstfürsorge nicht mehr mit Egoismus.

**Warum reicht Sport als Prävention nicht aus?**

Sport alleine stählt zwar den Körper, löst jedoch nicht die eigentlichen anstehenden Probleme. Die Frage nach dem Sinn, die Frage nach den wesentlichen Themen im Arbeitskontext, aber auch im gesamten Lebenslauf werden nicht berührt.

Oft wird Burn-out begleitet von krisenhaften Themen auf anderen Lebens Bühnen. Das Wahrnehmen, Reflektieren und Infragestellen der eigenen Person ist hier ein essentieller Schritt, um die wesentlichen Weichen zu stellen. Denn die komplexen Probleme lassen sich oft nur durch andere Denk- und Herangehensweisen lösen. Für die muss man sich jedoch Reflektionszeiten nehmen und Handlungsalternativen entwickeln.

**Führungskräfteentwicklung wird derzeit stark nachgefragt, glaubt man Weiterbildungsanbietern. Welche Intention haben die Unternehmen, die ihre Top-Leute coachen lassen? Burn-out-Abwehr ist sicher nicht ursächlich dabei?**

Fakt ist: Komplexität und Dynamik nehmen ständig zu. Hinzu kommen große Herausforderungen und Krisenbewältigung. Dafür braucht es neue Führungskompetenzen, um mit der sich drastisch gewandelten und immer schneller wandelnden Arbeitswelt gekonnt umzugehen. Wer das gelernt hat, brennt nicht aus! Schlüsselkompetenzen helfen, in und durch

Krisen zu wachsen, schwierige Rahmenbedingungen souverän zu meistern. Erst dadurch wird es möglich, optimale Ergebnisse unter schwierigen Rahmenbedingungen zu erzielen – und zwar langfristig.

**Auch das Unternehmen ist gefordert, sagen Sie. Wie kann man Leistungsträger vor Burn-out schützen? Was sind die wichtigsten Kompetenzen, und was muss ein Unternehmen tun, damit sie erlernt und umgesetzt werden?**

In vielen Unternehmen wird Burn-out tabuisiert. Daher ist von Unternehmensseite der erste Schritt, Burn-out besprechbar zu machen. Dazu ist eine ungeschönte Einschätzung der Ist-Situation nötig. Das setzt Hintergrundwissen voraus. Oft fehlen wichtige Sachinformationen zum Thema. Werden diese möglichst konkret und sachlich mit Praxisbeispielen unterlegt, kann das eine gute Möglichkeit sein, das Unternehmen für dieses Thema zu sensibilisieren und Burn-out »hoffähig« zu machen.

Das gilt insbesondere auch für die Ebenen des Topmanagements. Erst dann ist der Boden für wirkungsvolle Maßnahmen bereitet. Top-Leistungsträger brauchen persönliche Selbstführungs-Kompetenzen wie Reflektion und Wahrnehmung, Entschleunigung, Sich-helfen-lassen, Werte-Kanon, Prioritäten

setzen, realistische Selbsteinschätzung und ein Interesse an persönlichem Wachstum.

**Viele Betroffene machen zu, wollen keine Schwäche zeigen. Wie kann man ihnen helfen, ohne dass sie ihr Gesicht verlieren?**

**»Top-Leistungsträger brauchen persönliche Selbstführungs-Kompetenzen wie Reflektion und Wahrnehmung, Entschleunigung, Sich-helfen-lassen, Werte-Kanon, Prioritäten setzen, realistische Selbsteinschätzung und ein Interesse an persönlichem Wachstum.«**

Hier gibt es bewährte Wege, wie anonyme telefonische Hilfsangebote (Hotline), Einzel-Coachings, oft wird das persönliche Gespräch im Rahmen von Führungskräfte-Workshops zu uns externen Beratern gesondert gesucht, und je nach Größe des Unternehmens können interne Ansprechpartner etabliert werden. Dabei spielt die HR-Abteilung eine ganz entscheidende Rolle.

**Können Sie ein paar typische, positive Beispiele nennen? Wie wurde das Problem gelöst?**

In den Unternehmens-Entwicklungs- und Change-Projekten kommen wir vermehrt an das Thema »organisationaler Burn-out«. Ein Beispiel: Die Geschäftsleitungs-Ebene hatte nach drei Burn-out-Fällen von Top-Leuten erkannt, dass sie handeln muss. In diesem Rahmen führten wir ei-

ne sehr wirkungsvolle und bewegende Großgruppen-Veranstaltung durch, in der sich vom Vorstand(!) bis zum Mitarbeiter die gesamte Belegschaft Zeit nahm zur Entschleunigung. Mitten in schwierigen Zeiten. Die Wirkung war phänomenal. Neben der Sen-

sibilisierung für das Thema wurde zum ersten Mal hierarchieübergreifend offen und ehrlich über die Probleme des Alltags gesprochen. Es konnten neue Spielregeln gefunden und strukturelle Veränderungen beschlossen werden. Die Unternehmenskultur ist zum neuen Kitt geworden, mit der Folge, dass Motivation, Leistungsbereitschaft, Effektivität und vor-

allem die Innovationskraft enorm zugenommen haben!

In Einzelcoachings kommen Top-Leistungsträger oft mit teilweise schon akuten Burn-out-Symptomen oder kurz nach einem ersten Zusammenbruch. Hier hat sich ein Zwei-Phasen-Weg der Hilfestellung bewährt: Im ersten Schritt geht es um kurzfristige, pragmatische Stabilisierung und Hilfestellung, um z.B. schnell und wirkungsvoll das Gedankenkarussell abschalten oder einfach wieder durchschlafen zu können. Um wieder zu Kräften zu kommen. Um dann im zweiten Schritt eine Ausrichtung auf Wesentliches vorzunehmen: Das (Lebens-)Ruder wieder selbst in die Hand zu nehmen, die eigentlichen Themen zu klären, individuelle Lösungsstrategien zu erarbeiten. Denn meist liegt »hinter« dem Burn-out eine große Aufgabe, die es zu lösen gilt!

*Die Fragen stellte  
Corinne Schindlbeck*



## Was ist Burn-out?

Burn-out ist ein Zustand der totalen Erschöpfung, gepaart mit existenzieller Verzweiflung. Die Arbeitsfähigkeit ist stark eingeschränkt. Es trifft besonders sehr stark engagierte und motivierte Menschen: »Nur wer gebrannt hat, kann auch ausbrennen.« Folgende Warnsignale sollte man ernst nehmen:

- Sehr starkes Engagement, nahezu pausenloses Arbeiten
- Verzicht auf Erholung
- Kontrollbedürfnis, Gefühl der Unersetzbarkeit
- Arroganz (Gefühl der Unfehlbarkeit) gegenüber Kollegen

- Beruf als Lebenselixier
- Selbsthärte
- Einschränkung sozialer Kontakte
- Erschöpfung, Müdigkeit, Schlafstörungen
- Konzentrationsschwäche
- Schwindel, Angstzustände
- Trostsuche in Stimulantien

Die Phasen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Enthusiasmus
2. Stagnation
3. Frustration
4. Apathie
5. Burn-out

## Ingenieurlücke um 12 Prozent geschrumpft

### Ingenieur-Arbeitslosigkeit weiter auf niedrigem Niveau

Laut aktueller VDI-Zahlen lag die Ingenieurlücke (Differenz des Fachkräftebedarfs und des Fachkräfteangebots) im vergangenen Juli bei fast 31.000 Personen. Im Vergleich zum Vormonat ist das ein Rückgang von ca. 12 Prozent. Die Zahl der arbeitslosen Ingenieure insgesamt lag mit 26.200 weiter auf einem niedrigen Niveau, die Zahl aller offenen Ingenieurstellen sank auf 55.000. »Die Wirtschaftskrise zeigt weiter ihre Auswirkungen auf dem Ingenieurarbeitsmarkt. Die Unternehmen sind deutlich zurückhaltender geworden, was die Stellenausschreibungen betrifft«, erklärte VDI-Direktor Dr. Willi Fuchs.

Die größte Lücke gab es in den einzelnen Berufsordnungen nach wie vor mit 14.200 Personen bei den Maschinen- und Fahrzeugbauingenieuren

und bei den Elektroingenieuren (knapp 7.700). Regional betrachtet wies Baden-Württemberg mit 6.300 Ingenieuren die größte Lücke auf – gefolgt von Nordrhein-Westfalen (5.700). Fuchs weist jedoch darauf hin, dass die Zahlen lediglich Momentaufnahmen darstellen. »Die Aufgabe von Politik und Wirtschaft ist es, an die Zeit nach der Krise zu denken und die Weichen jetzt zu stellen. Die überalternde Gesellschaft stellt eine Herausforderung für den Ingenieurarbeitsmarkt dar, denn die Absolventenzahlen der kommenden Jahre können den Bedarf aufgrund des altersbedingten Ausscheidens von Ingenieuren nicht decken.« Hinzu komme, dass der Anteil der Ingenieure an der Gesamtzahl aller Beschäftigten kontinuierlich steige.« (sc) ■