

## **Chefs am Limit?**

**Das Adensam Herbstgespräch 2010 widmete sich dem brisanten Thema Burnout**

**Sind die Leistungsträger von heute die Burnout-Opfer von morgen? Über 80 Fach- und Führungskräfte diskutieren auf dem diesjährigen Adensam Herbstgespräch mit Coach und Bestsellerautor Gerhard Nagel angeregt und kontrovers, wie man Höchstleistung erbringen und dennoch erfüllt leben kann.**

Viele sind in ihrem Beruf völlig überlastet, aber niemand redet gerne darüber. „Burnout ist ein brisantes Thema“, stellt Frank Adensam in seiner Begrüßung fest: „Krankheit oder körperliche Gebrechen sind nicht schädlich für die Karriere, Burnout jedoch sehr wohl. Menschen mit Burnout werden in den Unternehmen oft stigmatisiert.“ Gerhard Nagel, Referent des Adensam-Herbstgesprächs zum Thema „Chefs am Limit?“ kann die Einschätzung von Frank Adensam, Geschäftsführer der Adensam Die Personalberater GmbH nur unterstreichen. „Für viele Vorgesetzte ist das Thema eine Provokation, aber Fakt ist, dass bis zu 20 Prozent der deutschen Führungskräfte am Limit arbeiten und leben.“

### **Führung wird immer schwieriger**

Burnout hat, so Nagel in seinem Vortrag, viele Gründe: Der Konkurrenzkampf zwischen alten und jungen Kollegen nimmt zu. Frauen zerreiben sich zwischen ihren Ansprüchen, sowohl eine gute Mutter als auch beruflich erfolgreich zu sein. Das Arbeitstempo wird, auch bedingt durch die neuen Medien, immer schneller. Führungskräfte verlieren immer häufiger den für sie so wichtigen inneren Kompass, weil sie in Märkten und Rahmenbedingungen agieren, die immer undurchschaubarer, komplexer und chaotischer werden. Nagel: „Viele Führungskräfte wissen nicht mehr, was in den nächsten Monaten passieren wird, wohin die Reise ihres Unternehmens geht. Da wird es immer schwerer, das Vorbild eines souveränen Chefs zu erfüllen, der Kontrolle über die Situation hat, klare Ziele und Strategien verfolgt und seine Mitarbeiter dafür begeistern kann.“

### **Leistungsträger sind besonders gefährdet**

Besonders gefährdet sind Menschen, die ihren Beruf mit viel Hingabe ausüben, großes Verantwortungsbewusstsein besitzen und die den Wert ihres Menschseins von der eigenen Leistung abhängig machen. Gerhard Nagel. „Burnout-Opfer von morgen sind nicht selten die Leistungsträger von heute.“ Und da sei es, so Nagel, nicht verwunderlich, weshalb in vielen Betrieben weggeschaut wird, wenn Mitarbeiter Symptome der Überlastung zeigten.

### **Die Burnout-Formel**

Viel Arbeit allein führt nicht zum Burnout. Man kann Höchstleistung erbringen und dennoch meilenweit von einem Burnout entfernt sein. Meist führen mehrere Stresstreiber zu einem Burnout: Höchste Ansprüche an sich selbst + permanenter höchster Einsatz unter Aufgabe eigener Bedürfnisse + massive Belastungsfaktoren, die nicht oder kaum beeinflusst werden können + eine unterentwickelte Fähigkeit zur Selbstreflektion + wenig Feedback von außen + private Krisen = Burnout.

### **Zu viel Kaffee und Alkohol sind Warnsignale**

Wie äußert sich ein Burnout? Die körperlichen oder psychischen Symptome von Burnout sind, so Gerhard Nagel, von Mensch zu Mensch verschieden und reichen vom Magengeschwür bis zu Herzinfarkt oder Depression. Oft äußert sich der Burnout in einem totalen körperlichen und

psychischen Zusammenbruch. Und dann ist gute Unterstützung rar. Nagel: „Da es nur wenige Spezialkliniken für Burnout-Kranke gibt, landen sie nicht selten in der Psychiatrie.“

Burnout ist ein schleichender Prozess. Aber es gibt Frühwarnsymptome. Menschen, die auf einen Burnout zusteuern, sind ständig müde, ziehen sich zurück, haben auf nichts mehr Lust, sitzen immer länger vor dem Fernsehen oder dem PC und trinken immer mehr Kaffee und Alkohol.

### **Freunde und Freizeit sind der beste Schutz**

Das beste Mittel gegen Burnout ist ein ausbalanciertes Leben, das nicht nur von der Arbeit, sondern auch von privaten Kontakten, Hobbys und Erholung geprägt ist. Nagel schlägt vor, sich jeden Abend Zeit für eine kleine Selbstreflexion zu nehmen und sich Fragen wie diese zu stellen: „Konzentriere ich mich auf die richtigen Dinge? Passe ich genügend auf mich auf? Wohin führt es mich, wenn ich so weiter mache wie bisher? „Unsere innere Stimme sagt uns ziemlich schnell, ob wir auf dem richtigen Pfad sind. Wir müssen nur auf sie hören.“

### **Coaching hilft aus der Krise**

Wer Anzeichen eines Burnouts an sich entdeckt, findet bei einem Coach professionelle Unterstützung. „Wir versuchen, unsere Klienten die Konsequenzen ihres destruktiven Verhaltens aufzuzeigen und sie zu bewegen, die Ursachen für die Probleme bei sich selbst und nicht in der Außenwelt zu suchen“, berichtet Gerhard Nagel, der schon viel Burnout-Kranke begleitete. Der Weg aus der Krise ist lang und steinig. Am Anfang eines neuen, gesünderen Lebens steht dann nicht selten eine völlige Neuorientierung.

### **Schweres Thema amüsant verpackt**

Gerhard Nagels Vortrag „Chefs am Limit?“ war provokativ, aber auch „leicht und amüsant“, so Regina Jekel-Drewelies, Geschäftsführerin der Adensam Die Personalberater GmbH in ihren Dankesworten für den Referenten: „Gerhard Nagel verstand es sehr gut, dem Thema die ihm anhaftende Schwere zu nehmen. Das macht Mut sich ihm zu stellen.“ Das fanden auch die Teilnehmer, denn an den Vortrag schloss sich eine angeregte und kontroverse Diskussion über Ursachen von und Auswege aus dem Burnout an.