

Dr. Wafi Al-Baghdadi

Der Resilienz-Coach

Wie der Personalbereich Burnout-gefährdete Führungskräfte unterstützt

Mit zielbewussten Strategien und Maßnahmen Burnout der Führungskräfte vermeiden

Aufwachen im Personalbereich?

Hochmotivierte, Führungskräfte, Manager:innen, Performer:innen in Unternehmen Jedes Jahr ereilt viele von ihnen ein vermeidbares Schicksal – seelisch und körperlich verausgabt, erschöpft und völlig ausgebrannt, haben sie sich bis an ihre Belastungsgrenze – und oft noch darüber hinaus – eingebracht.

Extreme Arbeitsbelastung und eine ebensolche Leistungsbereitschaft haben einen Teufelskreis ausgelöst, aus dem die Betroffenen nur selten allein herausfinden. Ihr Leistungssystem bricht zusammen – Burnout.

Tragisch: Die Betroffenen selbst spüren den schleichenden Verlust ihrer Lebensenergie und Lebenskraft kaum oder wollen ihn nicht bemerken. Der Sturz ins emotionale Tief, ins Burnout, ist schon programmiert. Als noch Zeit war, etwas dagegen zu unternehmen, haben sie die Gefahr verdrängt. Und nun ist der Akku leer. Burnout-Gefahr!

Es ist 5 vor 12!

Verzweifelt in der Sackgasse?

In Ihrem Unternehmen tragen gestandene, krisenerprobte Führungskräfte Verantwortung? Doch die ein oder andere Führungskraft fühlt sich zunehmend gestresst, abgekämpft, ausgepowert und erschöpft; ihre Gedanken kreisen zu oft um belastende Situationen - beruflich und privat!?

Dieses Problem stellt sich nicht in Ihrem Unternehmen allein. Zu viele Führungskräfte laufen, unter Nichtbeachtung der sich längst zeigenden Symptome, immer weiter Richtung Burnout. Die Zahl solcher Fälle steigt aktuell ständig. Ist das „Kind“ erst in den berühmten Brunnen gefallen, d. h. ein Burnout hat die Führungskraft „erwischt“ und die Behandlung in einer Klinik erforderlich, ist der Schaden oft erheblich - für das Unternehmen und die Führungskraft gleichermaßen. Wer hat hier (mehr) verloren?

Sie kennen das auch?

Der Personalleiter eines Kunden rief mich an und schilderte mir folgende Situation: Nach seinem Eindruck war der Geschäftsführer XYZ völlig überarbeitet, ausgepowert und möglicherweise Burnout gefährdet. Mein Coaching könne ihn vielleicht rechtzeitig vor einem Absturz bewahren. Bei einer zeitnahen Vorstellung im Unternehmen in Hamburg zeigte sich mir folgendes Bild: Ein Mann um die 50; geduckte Körperhaltung; blasses Gesicht; schon rein äußerlich gestresst, gereizt, genervt, müde, körperlich verspannt wirkend. Selbst seine Stimme verriet Stress und Druck.

Vor mir saß eine Führungskraft, die unter enormem Zeit- und Leistungsdruck und den ständig wachsenden Anforderungen des Alltags litt. In dieser Stresssituation fiel es ihm zunehmend schwer, sich zu konzentrieren; sein bisheriges Leistungsniveau sank ständig; auf seinem Schreibtisch häuften sich unerledigte Arbeiten; Termine wurden nicht mehr eingehalten. Alles Symptome für den Zustand einer Person, die kurz vor dem Burnout steht.

Die tägliche Frage: „Was ist nur los mit mir?“

In meinen zahlreichen Coaching-Sitzungen mit (fast) ausgebrannten Führungskräften, sehe ich immer wieder ähnliche Fälle mit größtenteils vermeidbaren Ursachen:

- Ein (stark) fremdbestimmter Tag
- Ein ständig wachsendes, vergrößertes und erweitertes Aufgabenvolumen
- Wunsch, Glaube und/oder Fehleinschätzung, es handle sich um eine vorübergehende Situation, obwohl der Zustand seit Monaten anhält
- Unprofessionelles Zeitmanagement (Ausrede: keine Zeit, Prioritäten optimal zu setzen)
- Mehr reagieren als agieren
- Keine/unzureichende Zeit für wichtige Aufgaben und Projekte
- Beschäftigt aber selten produktiv
- Den Blick für das Wesentliche verloren
- Fehleinschätzung von Wichtigkeit und Dringlichkeit
- Zu viel unerledigte Vorgänge, die vor sich vorgeschoben werden
- Man weiß nicht, wo einem der Kopf steht
- Unfähigkeit, NEIN zu sagen
- Kein Konzept für das Prinzip „freier Schreibtisch“
- Täglich **mehr als 10** Stunden intensiver, verantwortungsvoller, aber nicht durchorganisierter Arbeit
- Kein Abschalten – auch am Ende eines arbeitsreichen, stressbeladenen Arbeitstages und am Wochenende in Gedanken stets bei der Arbeit und im Unternehmen

Was will sich eine solche Führungskraft beweisen? Ich kann das? Ich schaffe das? **Burnout? ICH doch NICHT!**

Der Sturz ins Burnout

Zahlreiche Führungskräfte suchen in einem Labyrinth nach **DEM** Ausweg, erkennen die Gefahren des sich Verirrens aber nicht oder zu spät: Sie glauben, alles meistern zu können und sagen sich:

- Als Führungskraft muss ich die von mir geforderte Leistung erbringen

- Ich muss meine Aufgaben erledigen, egal wie, egal wann, auch nach Dienstschluss oder am Wochenende – dafür werde ich bezahlt
- Ich bin stark
- Echte Führungskräfte leisten sich kein Burnout
- Ich kann das; ich schaffe alles
- Ich will/brauche keine Hilfe! Das wird mir als Schwäche ausgelegt

Wie lautet die Antwort Burnout-gefährdeter Führungskräfte, wenn ihnen signalisiert wird, Unterstützung in Anspruch zu nehmen bzw. nun der Zeitpunkt gekommen ist, sich coachen bzw. beraten zu lassen:

- Ich brauche keine Hilfe!
- Ich komme (allein) zu Recht!
- Coaching ist für „Schwächlinge“

Ein Fall aus dem täglichen Leben

Herbert arbeitet in einem internationalen Unternehmen, ist 32 Jahre alt und bekleidet seit mehr als vier Jahren die Position des stellvertretenden Abteilungsleiters. Er ist sehr ehrgeizig, fleißig und kreativ und wird von seinen Vorgesetzten und Kolleg:innen gleichermaßen sehr geschätzt. Er arbeitet selbstständig, erfüllt wichtige Aufgaben und entlastet seinen Vorgesetzten.

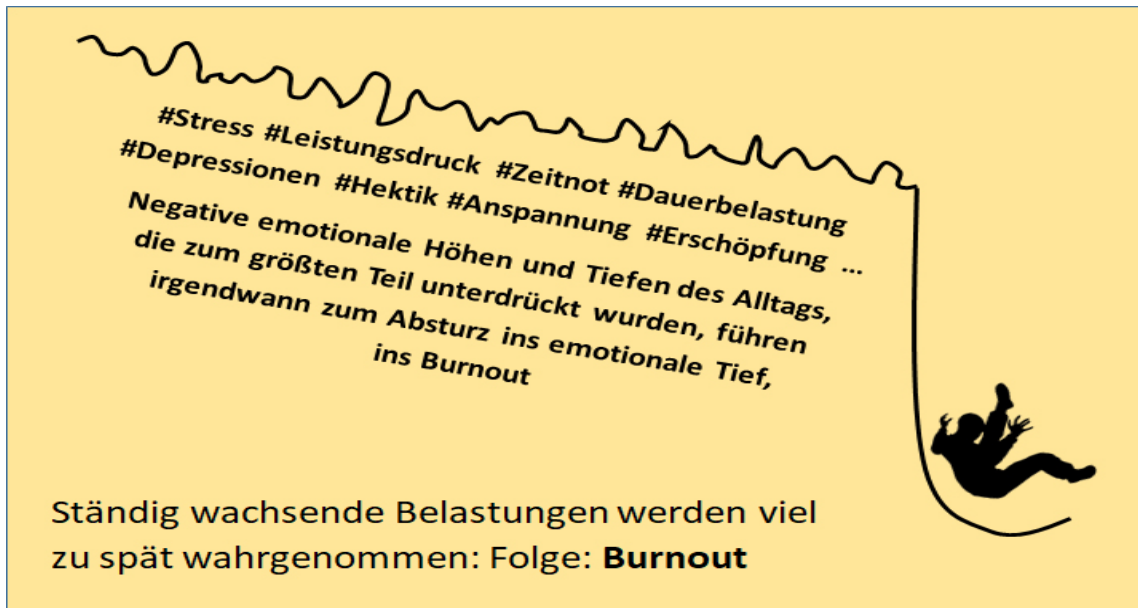
Herbert bewirbt sich auf eine Position **mit** einer für ihn offensichtlich reizvolle(re)n Aufgabe im selben Unternehmen, die interessantere Herausforderungen und eine Karriere nach seinen Vorstellungen verspricht.

In der neuen Position will er sich natürlich profilieren. Begeistert, hoch motiviert und engagiert erledigt er seine Aufgaben. Es ist ihm sehr wichtig, seine Aufgaben rechtzeitig und in exzellenter Qualität zu erledigen. Mit dem steigenden Leistungsdruck kann er gut umgehen. Er ist ja noch jung. Oft arbeitet Herbert – sehr zum Leidwesen seiner Frau – bis in den späten Abend hinein. Überstunden sind bald an der „Tagesordnung“. Für Herbert kein Problem. Und seinem Vorgesetzten gefällt es, wie sich Herbert einsetzt! Im ersten Jahr verzichtet Herbert sogar auf seinen Jahresurlaub. Er ist ehrgeiziger als je zuvor.

Sie ahnen was nun folgt? Nach etwas mehr als zwei Jahren – **BURNOUT!** Zwei Monate Sanatorium, anschließend Reha. Und auch danach kann sich Herbert nicht mit voller Kraft einsetzen.

Einige Wochen arbeitet er zunächst jeweils zwei, später drei Stunden täglich; für die nächsten sechs Monate halbtags. Herbert ist nicht wiederzuerkennen. Er ist dünnhäutig und empfindlich geworden. Mit ihm zu diskutieren, ist kaum mehr möglich.

Folgende Abbildung veranschaulicht einen solchen Sturz:



Botschaften an den Personalbereich

Dem Personalbereich stehen unterschiedliche Möglichkeiten und Indizien zur Verfügung, zu erkennen, ob bestimmte Führungskräfte Burnout-gefährdet sind. Es gilt herauszufinden, ob solche Fälle mit steigenden Belastungen bestimmter Führungskräfte und/oder den an sie gestellten Anforderungen in Zusammenhang stehen.

Meine Fragen an Sie:

- Haben Sie für den gesundheitlichen Schutz von Führungskräften gegen Burnout eine ethische Verantwortung?
- Besteht die Möglichkeit, dass Burnout-gefährdete Führungskräfte ihre Leistungen für eine begrenzte Zeit herunterfahren und somit ihre Aufgaben vorübergehend reduzieren können?

Ihre Möglichkeiten und Chancen

In Ihrer Situation im Personalbereich sind Sie nicht zu beneiden. Sie kennen Ihre Führungskräfte und wissen, dass es Problemfälle gibt. Manche Führungskräfte stellen sich anders dar, als sie wirklich sind.

Für Sie ist es zum einen eine Herausforderung, mit Burnout-gefährdeten Führungskräften aufbauende Gespräche zu führen, obwohl es **nicht** einfach ist, Betroffene zu Verhaltensänderungen zu bewegen. Dieser Prozess benötigt immense Kraft und Fingerspitzengefühl in der Gesprächsführung.

Es gibt aber qualifizierte Möglichkeiten, Ihre Burnout-gefährdeten Führungskräfte zu unterstützen!

- Sie bieten ihnen direkt die Hilfe an, sich coachen zu lassen und Erkenntnisse aus einem Resilienz-Coaching zu nutzen.

Dieser „Vorschlag“ könnte jedoch auch als Anmaßung interpretiert werden. Mögliche Reaktionen: „*Wie kommen Sie darauf, mich zum Coaching zu schicken? Ich brauche keine Hilfe! Ich komme (allein) zu Recht! Coaching ist für Schwächlinge*“. Und schon befinden Sie sich in der Rolle der Rechtfertigung bzw. Verteidigung - ein Dilemma.

Objektiv ist die eigene Wahrnehmung der jeweiligen Führungskraft jedoch nicht realistisch. Dies kann möglicherweise daran liegen, dass

- sie ihre eigene Situation und ihre Möglichkeiten überschätzt, oder
 - den Zeit-Aufwand für die Aufgabenerfüllung unterschätzt
- Stellen Sie der Führungskraft in einem vertraulichen, geschickt geführten Gespräch folgende Fragen:
- Wie sieht Ihre Arbeitsbelastung aus?
 - Wie viel Stunden beträgt Ihr Arbeitstag? 8, 10, 12, 14, 16 Stunden?
 - Wie zufrieden sind Sie mit der täglichen Arbeitslast und mit den Ergebnissen Ihrer Leistungen?
 - Was passiert, wenn es so bleibt?
 - Was sagen Ihre Mitarbeiter zu Ihrer aktuellen beruflichen Situation?
 - Was sagen Ihre Familie und Ihre Freunde/Bekannte dazu?

Beantwortet die Person alle diese Fragen positiv, braucht sie kein Coaching.

- Eine andere Möglichkeit: Kündigen Sie Ihren Führungskräften einen hausinternen Vortrag zum Thema Burnout und Resilienz an. Die Geschäftsleitung muss hinter dieser **Pflichtveranstaltung** stehen. **Jede** Führungskraft im Unternehmen muss nach dem Vortrag ein vertrauliches einstündiges 4-Augen-Gespräch mit dem Coach vereinbaren. Ausgefeilte Kommunikations- und Argumentationskompetenz sensibilisiert, direkt oder indirekt, die Führungskraft für ihr Problem und erleichtert ihr womöglich die Entscheidung zu Gunsten eines Resilienz-Coachings.

Ich plädiere für ein „Neues“ Verständnis der Rolle des Personalbereiches: Viele der Personalabteilungen wissen, was „im Betrieb läuft“. Nach meinem Eindruck gehen sie jedoch nicht so gerne an die Burnout-gefährdete Führungskraft - vielleicht, weil es an Selbstvertrauen (?) oder am nötigen „Handwerkszeug“ fehlt, oder ihre strategische Rolle im Unternehmen nicht zu 100% verinnerlicht und lebt?

Ich bin mir sicher, Sie sind kompetent genug, um solche „kritischen“ und nicht sehr angenehmen Gespräche mit Ihren Burnout-gefährdeten Führungskräften zu führen.

Generell gilt: Burnout vermeiden

Ihren Burnout-gefährdeten Führungskräften bieten sich zahlreiche Strategien und Maßnahmen, um einen Sturz ins Burnout zu vermeiden:

- Training für Burnout-Prävention
- die Einstellung verinnerlichen und leben, zu sich selbst **NEIN** und dem Umfeld **konstruktiv NEIN** zu sagen
- Reflexion des eigenen Wertesystems und Überprüfung des persönlichen Glaubenssystems bzw. dessen Glaubenssätze
- Stärkung der eigenen Persönlichkeit

Meine Aufforderung und Bitte an Sie: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Burnout-gefährdeten Führungskräfte Situationen von Stress, Leistungsdruck und Belastungen vorbeugen und den Sturz ins emotionale Tief, ins Burnout, vermeiden.

Dr. Wafi Al-Baghdadi
Der Resilienz-Coach

Mit 13 Jahre hatte er den Traum, in Deutschland zu studieren und zu promovieren. Anfang Januar 1964 begann er, diesen Traum umzusetzen.

Nach Studium der Wirtschaftswissenschaften (zu Dipl.-Kfm. und zu Dr. rer. pol.) war er ca. 15 Jahre in leitenden Positionen im In- und Ausland. Seit Februar 1989 hat er seine Unternehmensberatung in Hennef (Sieg).

Dr. Al-Baghdadi ist ein durch **ICF** zertifizierter Führungskräfte-Coach. Schwerpunkt: Resilienz, Selbstmanagement sowie wertschätzendes Führen und Kommunizieren. Er hat drei Bücher und mehrere Beiträge veröffentlicht. In seinem letzten Buch „Ab heute stehe ich über den Dingen“ behandelt er pragmatisch das Thema Resilienz.