

# Die doppelte Belastung

Unternehmen haben enorme Kosten durch psychische Störungen. Führungskräfte sollen Abhilfe schaffen – doch sie sind selbst häufig betroffen.

Von Leonard Goebel

Irgendwann schnappt die Falle zu. So wie bei Frank Berndt. Der Theologe arbeitete zehn Jahre lang als Führungskraft in einer diakonischen Einrichtung. Er nahm sich die Arbeit zu Herzen: die vielen Aufgaben, die getan werden mussten, die Mitarbeiter, die ohnehin schon überlastet waren. Erst lief er heiß, dann brannte er aus, wie er sich ausdrückt.

Immer mehr Arbeitnehmer leiden unter psychischen Störungen – insbesondere auch leitende Angestellte. Jüngstes Beispiel: Der Fußballtrainer Ralf Rangnick, der wegen eines Erschöpfungssyndroms gestern seinen Rücktritt beim FC Schalke 04 verkündete. Sein Energielevel reiche nicht aus, um erfolgreich zu sein, lautete seine Erklärung. Aber auch unter weniger prominenten Arbeitnehmern hat sich die Zahl derer, die am Burn-out-Syndrom und anderen seelischen Störungen erkrankten, seit 1994 mehr als verdoppelt. Zwar wird dies zum Teil auch auf Veränderungen bei der ärztlichen Diagnose zurückgeführt, aber auch die Arbeitsbedingungen in der modernen, digitalisierten und globalisierten Welt tragen nach Ansicht der meisten Fachleute zu der starken Zunahme bei. 36 Prozent der Arbeitnehmer empfinden heute das hohe Arbeitstempo als starke Belastung. Sieben der zehn am häufigsten genannten Belastungen am Arbeitsplatz beziehen sich auf psychische Faktoren.

Führungskräfte sind gleich in doppelter Hinsicht von der Burn-out-Thematik betroffen: Als engagierte Arbeitskräfte, die sich nur selten Pausen gönnen, sind sie oftmals selbst gefährdet – zumal viele Unternehmen inzwischen auch auf den Führungsebenen Personal einsparen und sich der Druck auf die Verbliebenen erhöht hat. Und auf der anderen Seite tragen sie Verantwortung für ihre Mitarbeiter, die sie nicht dauerhaft einer Überbelastung aussetzen dürfen.

Frank Berndt hat diesen Zwiespalt selbst erlebt. Heute hilft er anderen, damit zurechtzukommen. Nachdem er Ende der neunziger Jahre ausgebrannt war, besuchte er eine Führungsakademie und machte eine Fortbildung zum individualpsychologischen Coach. Seit 2005 leitet er hauptberuflich die von ihm gegründete Burn-out-Fachberatung. Er und sein Team bieten Präventionsseminare an und beraten Mitarbeiter in Einzelcoachings.

Eines der Unternehmen, mit denen er zusammengearbeitet hat, ist der IT-Dienstleister Datev. „Wir beschäftigen



**Gestresste Helfer:** Führungskräfte sollen Mitarbeiter vor zu psychischem Druck schützen – und arbeiten selbst oft bis tief in die Nacht.

Foto plainpicture

uns schon seit vielen Jahren mit Stressbewältigung“, sagt der Leiter der Weiterbildungsabteilung der Datev, Knut Eckstein. Die Nachfrage nach Seminaren zum Thema Burn-out sei groß. Mittlerweile würden neue leitende Angestellte sogar verpflichtet, ein Seminar zu dem Thema „Führungskräfte als Gesundheitsmanager“ zu belegen.

Führungskräfte als Gesundheitsmanager, als fürsorgliche Vorgesetzte? Das ist eine große Herausforderung. Denn oft arbeiten sie selbst bis zur Grenze der Belastbarkeit. An mehr als acht Tagen im Jahr gehen leitende Angestellte durchschnittlich krank zur Arbeit. Und dennoch: Sie haben eine Schlüsselrolle bei der Prävention psychischer Erkrankungen.

Werner Kissling, Leiter des Centrums für Disease Management an der TU München, beschäftigt sich schon lange mit dem Phänomen des Burn-out-Syndroms. Sein Institut hat in den vergangenen Jahren 150 Unternehmen betreut. An oberster Stelle steht für Kissling dabei die Schulung von Führungskräften. Sie sollen lernen, was es mit psychischen Störungen auf sich hat, wie sie Anzeichen für ein Ausbrennen erkennen können und wie sie mit Betroffenen umgehen sollten. „Wir versuchen darauf hinzuwirken, dass Führungskräfte nicht von ihren Mitarbeitern verlangen, am Wochenende Mails zu beantworten oder im Urlaub das Handy eingeschaltet zu lassen“, sagt Kissling.

Inzwischen suchen Unternehmen im-

mer häufiger den Rat von Kissling und anderen Experten. „Jahrelang wurde das Thema Burn-out unter den Teppich gekehrt“, sagt er. Besonders in der Wirtschaft wollte man sich damit nicht beschäftigen. Doch Burn-out ist zu einem enormen Kostenfaktor geworden. Das hat zu einem Umdenken geführt. Laut Centrum für Disease Management entstehen einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern durch psychische Störungen jedes Jahr Kosten von 2,25 bis 8,25 Millionen Euro.

Doch trotz des steigenden Interesses an Präventionsmaßnahmen nehmen die Fälle psychischer Erkrankungen nicht ab – im Gegenteil. „Der Druck nimmt eher noch zu, als dass er gerin-

„Burn-out ist keine Versagerkrankheit, sondern trifft die Leistungsträger.“

Frank Berndt, Theologe und Coach

ger wird“, sagt Hanns Pauli, Arbeitsschutzexperte des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB). Der DGB fordert neben der Einhaltung des regulären Arbeitsschutzes eine größere Anerkennung der Beschäftigten durch die Arbeitgeber – insbesondere durch eine bessere Bezahlung und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit.

Dass die Betriebskultur eine wesentliche Rolle für die Vorsorge spielt, zeigte auch eine kürzlich veröffentlichte Stu-

die der AOK. Demnach werden Angestellte, die wenig Anerkennung durch ihre Vorgesetzten erfahren, besonders oft krank. Und das betrifft viele: Mehr als die Hälfte der vom Wissenschaftlichen Institut der AOK befragten Mitarbeiter werden selten oder nie von ihrem Chef gelobt. Das kann auf Dauer schwere Folgen haben. Denn wer enorm engagiert ist, aber nur wenig zurückbekommt, läuft Gefahr, irgendwann auszubrennen. Das Engagement herunterzufahren schaffen nur wenige.

Frank Berndt spricht dabei von einer Falle: Zu erschöpft, um zu rennen, und zu ängstlich, um auszuruhen. Also wird weitergearbeitet, bis irgendwann der Kollaps kommt. Das ist schlimm für die Betroffenen – und ein riesiges Problem für die Unternehmen. Denn ein männlicher Arbeitnehmer mit einer psychischen Störung fällt im Durchschnitt 44 Arbeitstage aus, eine Arbeitnehmerin 39 Tage. Hinzu kommen die Tage, an denen sie eigentlich nicht mehr arbeitsfähig sind, aber trotzdem zur Arbeit kommen – Präsentismus heißt dieses Verhalten, das zu einer deutlich erhöhten Fehlerzahl führt und den Unternehmen noch mehr schadet als eine frühzeitige Krankschreibung.

Und wenn das Burn-out überwunden ist, treten einige Probleme erst auf: Kollegen, Vorgesetzte und der Betroffene selbst wissen oft nicht, wie sie die Arbeit und den Umgang miteinander nach dem Ausbrennen organisieren sollen. Nach einer Umfrage unter Psychia-

tern berichtet fast jeder fünfte Patient nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz davon, von seinen Vorgesetzten zur Kündigung gedrängt worden zu sein. Bei fast 40 Prozent der Patienten seien die Vorgesetzten nicht bereit, die Arbeit an die Belastbarkeit des Patienten anzupassen.

Gerade für Führungskräfte ist es schwierig, nach einer seelischen Erkrankung kürzerzutreten oder gar eine Stufe auf der Karriereleiter nach unten zu gehen – vom Abteilungsleiter zum Stellvertreter zum Beispiel. „Das akzeptieren Führungskräfte oft nicht, weil sie das als Statusverlust empfinden“, sagt Ludger Ramme, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Führungskräfteverbandes ULA. Viele entschieden sich dann lieber dafür, ganz aus dem Unternehmen auszuscheiden und manchmal sogar aus dem Beruf.

Dabei ist der Beruf nie die einzige Ursache für ein Ausbrennen, die höchste Rate psychischer Erkrankungen werde laut Werner Kissling vom Centrum für Disease Management bei Arbeitslosen registriert. Und auch Frank Berndt versucht, möglichst viele Menschen davon zu überzeugen, dass es nicht die Arbeit ist, die krank macht, sondern die Einstellung dazu. Burn-out-Patienten seien keine Opfer, sondern für sich selbst verantwortlich. „Burn-out ist keine Versagerkrankheit, sondern trifft die Leistungsträger. Aber auch die müssen lernen, dass sie nicht perfekt sind“, sagt er.

## EXPAT



### La Picaresca – listige Gaunereien

Föhnlich schnattert die kleine Mädchenschar aus einem südosteuropäischen Land in einem Madrider Stadtbuss. An der Haltestelle Plaza de la Independencia steigen sie aus und verwandeln sich in Taubstumme. Am Eingang zum Retiro-Park halten sie den Passanten Bittschriften entgegen und sammeln Unterschriften und Spenden für eine Wohltätigkeitsorganisation – ihre eigene.

La Picaresca, die listigen Gaunereien, sind so alt wie Madrid selbst. Schon zu Zeiten Philipps II. speisten sie sich aus einem unerschöpflichen einheimischen Vorrat. In der Jetztzeit unter Juan Carlos I. ist die Internationalisierung des Gewerbes hinzugekommen. Den Versuchen, mitleidigen Madrilenen wie Touristen eine milde Gabe aus der Tasche zu ziehen, fehlt es nicht an Phantasie. Da ist die Bettleroper, aufgeführt von Schauspielern, die ihre Requisiten – lange Mäntel, Verbandszeug und Krücken – im Park lagern. Hinter ein paar Bäumen verwandelt sich eine Gruppe, die bis dahin tadellos geradeaus gegangen war, in belagenswert anzuschauende Krüppel, die dann an den Ampeln die zittrigen Hände aufhalten.

Wie im Kino kommt alle zwei Stunden ein Capo mit Lederjacke und Goldzahn vorbei und sammelt die Münzen ein. Die „Arbeiter“ sind emsig tätig bis zur Zeit der Siesta, lassen auf dem Weg zu einem Schläpchen in besagtem Park noch an einem Obststand ein paar Pfirsiche mitgehen und haben das gute Gefühl, wieder ihr täglich Brot redlich verdient zu haben.

Zur Madrider Soziologie dieser Tätigkeit gehört, dass unter all den Einwanderergruppen die Asiaten nie, die Südamerikaner fast nie und die Maghrebiner ziemlich selten betteln. Dagegen steht vor nahezu jeder Kirche, jedem Café und jedem Supermarkt eine multinationale Troika: ein Schwarzafrikaner, eine Rumänin und ein Spanier. Sie sind üblicherweise jung und gesund und benutzen außer der Landestracht keinerlei Verkleidung. Symbolisch halten sie ein Päckchen Papiertaschentücher oder eine vergilbte Obdachlosenzettelung in die Höhe und sagen zu jedem, der vorbeikommt, „hola“.

Obwohl einige von ihnen versichern, dass sie „betteln, um nicht stehlen zu müssen“, sind auch hier die Grenzen fließend. Die Nigerianer, die, wenn sie nicht betteln, raubgepresste Filme und Musik-CDs verkaufen, lassen einen wissen, dass sie sich außerdem auf Haschisch, Heroin und eine erlesene Auswahl an Designerdrogen spezialisiert haben. Wer Bedarf hat, begleitet sie in jenen Park, wo im Gebüsch – wohl sortiert und nach Sparte getrennt – die Krücken, die Bandagen für nicht vorhandene Gebrechen und eben auch der Stoff, aus dem die Albräume sind, lagern. LEO WIELAND

**Im Gespräch** Matthias Saenger, Personalberater in Frankfurt

## „Wir sind eine Spießergesellschaft“

Herr Saenger, wie viele Frauen haben Sie in den vergangenen Monaten in Führungspositionen vermittelt?

Ich habe sie nicht gezählt, aber so viele waren es nicht. Das dürfte auch daran liegen, dass meine Auftraggeber vor allem Banken und Finanzdienstleister sind. In der Finanzbranche arbeiten nur wenige Frauen, die sich für eine Spitzenposition interessieren. Wenn ein Personal- oder Marketingvorstand gesucht wird, sind die Chancen noch am größten, dass eine Frau dafür in Frage kommt. Aber suchen Sie mal einen weiblichen Kapitalmarktvorstand – die sind eine rare Spezies.

Wollen die Unternehmen wirklich mehr Führungskräfte, oder sind das nur Lippenbekenntnisse?

Ich hatte neulich eine interessante Diskussion mit einem Unternehmen, das seinen Vertrieb auf Vordermann bringen will. Gesucht wurde jemand, der das Geschäft kennt und schon mal unter Beweis gestellt hat, dass er eine Vertriebsmannschaft motivieren kann. Ich habe den Verantwortlichen dann einen Kandidaten präsentiert, den ich aufgrund seiner bisherigen Berufser-

Die Unternehmen wollen mehr Frauen in Führungspositionen – auch, weil die Politik Druck macht. Doch in der Praxis ist das nicht so einfach.

fahrung für perfekt geeignet hielt. Das fanden sie auch. Aber dann hieß es: Haben Sie so jemand nicht auch als Frau? So einfach ist es leider nicht. Aber es zeigt den Druck, dem sich Aufsichtsräte ausgesetzt sehen.

Warum muss es immer der „perfekt geeignete Kandidat“ sein? Warum kein Quereinsteiger – oder eine Quereinsteigerin?

Weil das ökonomischer Irrsinn wäre. Wenn ein Unternehmen eine offene, hochdotierte Position besetzt, dann will es sich sicher sein, dass der- oder diejenige das Unternehmen am besten weiterbringt. Jemanden einzustellen, der nur wenig Erfahrung in dem Gebiet mitbringt, ist ein Risiko. Wenn ich mir die Besetzungen der jüngsten Vergangenheit anschau, etwa bei der Telekom, bin ich sehr gespannt, ob und wie lange das gutgeht.

Aber irgendeiner muss ja mal den Anfang machen.

Da stimme ich Ihnen ja auch zu. Nur sollte man meiner Meinung nach weiter unten im Hierarchiesystem anfangen. Wenn sich ein Unternehmen mehr Frauen in herausgehobener Posi-

tion wünscht, dann wäre es klug, jetzt systematisch zu schauen, welche guten Frauen derzeit bei der Konkurrenz in der zweiten oder dritten Reihe unter dem Vorstand arbeiten. Um diese Frauen würde ich mich bemühen und sie dann Schritt für Schritt aufbauen, um ihre Position zu stärken.

Und wenn gerade keine passende Stelle für sie im Unternehmen frei ist?

Dann muss man eine schaffen. Jeder, ob Mann oder Frau, muss in eine verantwortungsvolle Rolle hineinwachsen. Ein paar Jahre Teamleiter, dann Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter und dann vielleicht irgendwann Vorstand – die klassische Aufstiegspyramide hat ihren Sinn. Wenn eine oder mehrere dieser Stufen übersprungen werden, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen die Stelle bald wieder neu besetzen muss.

Was beobachten Sie – wollen Frauen überhaupt Karriere machen oder scheuen sie die Verantwortung?

Es gibt etliche Frauen, die Karriere machen wollen und das auch aktiv vortreiben. Aber es gibt in der gesell-

schaftlichen Kategorie, über die wir hier reden, immer noch erstaunlich viele Frauen, die das klassische Hausfrauen-Modell vorziehen. Das erscheint eben erstrebenswerter als ein Zwölf-Stunden-Tag in der Bank. Und vielen Männern ist so eine Partnerin auch lieber als eine Businessfrau.

Klingt so, als ob Sie sich mit dem niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen abgefunden haben.

Keineswegs, ich fände es toll, wenn wir mehr dieser Frauen hätten. Aber ich mache mir da keine Illusionen: Viele Frauen mit einer guten Ausbildung arbeiten aus diesem Grund nicht oder nur wenig, weil der Staat genau das finanziell fördert. Das Ehegattensplitting setzt einen Anreiz, dass die Frauen zu Hause bleiben. Genauso bei der gesetzlichen Krankenversicherung: Warum ist eine Ehefrau, die nicht arbeitet, kostenlos mitversichert? Hier werden die falschen Anreize gesetzt. Der Alltag zeigt: Wir sind eine Spießergesellschaft. Bevor wir über gesetzliche Frauenquoten reden, sollten wir erst einmal die Rahmenbedingungen ändern.

Das Gespräch führte Julia Löhr.

## Heiraten ist Privatsache

Wenn der Chefarzt einer katholischen Klinik mehrfach heiratet, sei das kein absoluter Kündigungsgrund, entschied das Bundesarbeitsgericht (Az.: 2 AZR 543/10). In dem Fall hatte ein geschiedener Chefarzt abermals standesamtlich geheiratet. Anstelle von Gratulationskarten entsandte die Klinikleitung die Kündigung. Ihr Grund: Der katholische Arzt habe sich arbeitsvertraglich verpflichtet, die Grundsätze der katholischen Glaubens- und Sittenlehre zu beachten. Und eine nach dem „codex iuris canonici“ ungültige Eheschließung sei ein schwerwiegender Verstoß. Das Bundesarbeitsgericht hielt die Kündigung dagegen für sozial ungerechtfertigt. Allerdings brauchen die Richter keine Lanze dafür, dass Mitarbeiter der Kirche leben können, wie es ihnen gefällt. Dem Loyalitätsverstoß des Chefarztes komme mit Rücksicht auf das kirchliche Selbstbestimmungsrecht erhebliches Gewicht zu – nur habe in diesem Einzelfall eben doch das Interesse des Arztes überwogen, sagten die Richter. caf.



Weibliche Kapitalmarktvorstände gebe es so gut wie nicht, sagt Headhunter Matthias Saenger.

Foto Archiv