http://www.faz.net/-gym-6rnta

HERAUSGEGEBEN VON WERNER D'INKA, BERTHOLD KOHLER, GÜNTHER NONNENMACHER, FRANK SCHIRRMACHER, HOLGER STELTZNER

Frankfurter Allgemeine
Beruf & Chance

Burnout bei Führungskräften

Die doppelte Belastung

27.09.2011 · Unternehmen haben enorme Kosten durch psychische Störungen. Führungskräfte sollen Abhilfe schaffen - doch sie sind selbst häufig betroffen.

Von LEONARD GOEBEL

Artikel

© DPA

Gestresste Helfer: Führungskräfte sollen Mitarbeiter vor psychischem Druck schützen - und arbeiten selbst oft bis tief in die Nacht

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 am Donnerstag 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 erkranken, 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.

Die Nachfrage nach Seminaren zum Thema Burn-out ist groß

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 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.

Manager sollen fürsorglich sein, leiden aber selbst unter zu viel Arbeit

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.

Psychische Störungen von Mitarbeitern kosten die Unternehmen Millionen

Inzwischen suchen Unternehmen immer 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 geringer 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.

Ohne Lob werden Angestellte besonders oft krank

Dass die Betriebskultur eine wesentliche Rolle für die Vorsorge spielt, zeigte auch eine kürzlich veröffentlichte Studie 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.

Nach dem Ausbrennen

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 Psychiatern 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.

Weitere Artikel

Gesundheitsrisiko Burnout: Ausgebrannt im Bankenviertel
Reportage Burn-Out-Syndrom: Gib mir mehr
Besuch in der Burnout-Klinik: Ausgebrannt am Scharmützelsee

Quelle: F.A.Z.
Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2013
Alle Rechte vorbehalten.