

DOPPELTE BÜRDE

Im Management ist Burn-out auf dem Vormarsch. Für Betroffene wird der Arbeitsalltag, der ohnehin von Verantwortung, Druck, langen Arbeitszeiten und scharfer Kritik geprägt ist, zu einer besonderen Herausforderung.



Frank Krause war sehr beliebt bei seinen Mitarbeitern. Durch seine empathische Art vermochte er es, das Team zu motivieren, ihm behutsam eine Richtung vorzugeben. Ein offenes Ohr – immer. Sich für ein vertrauensvolles Gespräch Zeit nehmen – ganz wichtig. Ein netter Spruch zur Auflockerung des Arbeitsalltags – natürlich. Doch mit der Zeit wandelte sich das Bild des freundlich-kompetenten Vorgesetzten hin zu dem eines zynischen Cholerikers, der mit seinem Umfeld emotional Achterbahn fuhr. Er fluchte, schimpfte, beleidigte – trieb die Belegschaft kurzum in den Wahnsinn. Was keiner wusste: Er litt an Burn-out.

„In der Phase, als die Krankheit vollständig durchschlug, hatten meine Mitarbeiter nichts zu lachen. Ich war abgelöst von der Realität, hatte Allmachtsfantasien“, erzählt der 50-jährige studierte Luft- und Raumfahrttechnikingenieur, der acht Jahre lang eine leitende Position in der Industrie bekleidete. Gleichzeitig

„Ich war abgelöst von der Realität, hatte Allmachtsfantasien“

habe er sich leer und kaputt gefühlt: „Es war wie ein Wechselbad.“ Den Weg zum Burn-out kann er genau beschreiben. „Es war mit etwa Ende 30, als ich spürte, dass ich sprichwörtlich außer Balance war. Da war ich seit zwölf Jahren im Beruf, erfolgreich, aber körperlich ausgepumpt. Dann kam dieses Schlüsselerlebnis. Es war an einem Sonntag nach einer besonders stressigen Arbeitswoche. Ich hatte – wie so oft – fast nicht geschlafen und lag morgens gegen elf noch grübelnd im Bett.“ Sein Gehirn habe dauernd einen anderen Film gespielt und ständig negative Bilder produziert. Der Zusammenbruch folgte einige Wochen später: „Ich hatte plötzlich ein Gefühl von unerträglicher Enge in der Brust, dachte sofort an einen Herzinfarkt und bin in das nächste Krankenhaus gefahren. Der Arzt machte ein EKG, sagte mir aber, dass meine Symptome für Überarbeitung sprechen.“ Zwei Monate darauf kündigte der Frankfurter.

Die Diagnose Burn-out beschreibt einen Zustand völliger

emotionaler Erschöpfung, Widerwillen gegen die aktuelle Tätigkeit und eingeschränkte Leistungsfähigkeit. Laut Cornelius König, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, seien Manager aufgrund von Stressfaktoren wie Zeitdruck, Verantwortung und Fehlerintoleranz besonders gefährdet, in einen mürbemachenden Teufelskreislauf zu geraten: „Für das mittlere Management gilt das noch mehr als für das Top-Management, da Spitzenmanager Freiheiten und Entscheidungsspielräume genießen – die Hierarchie-Ebene darunter steht unter dem Druck, Vorgaben erfüllen zu müssen – sie verspürt enormen Stress.“ In einer Umfrage der Bühler Max-Grundig-Klinik unter insgesamt 1.000 Führungskräften gaben 61 Prozent an, nicht ausreichend und gesund zu schlafen. Außerdem berichten viele Manager, dass sie die Nacht zum Tag machen. Sie schreiben E-Mails, studieren Akten, lesen Zeitungen – bevor sie ins Büro fahren.

„Menschen, die solche Bedingungen dauerhaft nicht aushalten, greifen nicht selten zu Alkohol oder Drogen“, sagt König. Sie versuchen mit ihren Befindlichkeiten irgendwie über die Runden zu kommen, nicht aufzufallen, einfach zu funktionieren. Schwäche zu zeigen oder sich gar zu outen, ist in bestimmten Branchen wie im Banken-, Automobil oder Bausektor kaum möglich. Zu groß ist die Gefahr, von Kollegen oder Vorgesetzten als „Low-Performer“ abgestempelt zu werden. „Ich habe immer große Hochachtung vor Leuten, die zugeben, Probleme zu haben. Es ist aber ein schwieriger Schritt. Ich kann alle verstehen, die es vermeiden wollen. Im Zweifel sollte man mit einem Arzt besprechen, ob und wie man eine psychische Erkrankung nach außen trägt“, gibt König zu bedenken. Frank Krause schwieg zunächst auch – später machte er seine Situation öffentlich und schrieb ein Buch („Notstopp – Ein Manger mit Burn-out steigt aus“), in dem er seine innerliche Zerrissenheit schildert – und den Start in ein neues Leben.

Das Spiel „Wer bleibt abends am längsten im Büro“ könne auf Dauer nur krank machen, ist sich Krause sicher. Gleichzeitig sieht er, dass junge Menschen unvorbereitet und ohne Hilfen, wie ein gesundes Arbeitsleben auszusehen hat, in ein Hamsterrad gestoßen werden. An-



Cornelius König ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität des Saarlandes.



Erfolg im Berufsleben, geliebt von den Mitarbeitern – dann Burn-out. Frank Krause half nur ein Neuanfang.

gesteckt werden sie von einer Ideologie, die nur Leistung kennt – und persönliche Gefühle verschweigt. So kam es etwa auch zum Fall um Moritz Erhardt, der im Londoner Finanzdistrikt Canary Wharf

Das Spiel „Wer bleibt abends am längsten im Büro“

bei der Bank of America Merrill Lynch ein Praktikum zum Investmentbanker absolvierte, dabei mehrere Tage hintereinander sogenannte Magic Roundabouts

vollzog – ein Ritual, bei dem Mitarbeiter die ganze Nacht durcharbeiten und nur für einen Snack und zum Duschen heimfahren. Vermutet wird, dass die immense Arbeitsbelastung mitausschlaggebend gewesen sei für den Zusammenbruch und Tod des Nachwuchsfinanciers im Jahre 2013. Ein weiteres Beispiel für die Folgen einer übermäßigen Belastung ist Harald Krüger, Vorstandsvorsitzender von BMW, der Ende des vergangenen Jahres bei einer Pressekonferenz auf der IAA in Frankfurt plötzlich umkippte – mit einem Kreislaufkollaps. Ebenfalls haben Selbstmord-Serien Schweizer Top-Banker für Aufsehen gesorgt – berichtet wird, dass nicht erreichte Ziele und massive interne Kritik einen gewichtigen Part bei der Entscheidung zum Freitod gespielt haben sollen. Frank Krause resümiert: „Für diejenigen, die den Karren vorwärts ziehen wollen, wird es immer schwieriger, sich dem Sog der Selbstaubeutung zu entziehen. Ohne einen gesellschaftlichen Wertewandel, der auch die Unternehmenskultur erfasst, sehe ich hier keine Möglichkeit zu einer Trendumkehr.“

Trotzdem möchte er kämpfen – für mehr Zwischenmenschlichkeit und Sensibilität im Berufsleben. In seiner freien Zeit setzt er sich für die Prävention von Burn-out im Management ein und befasst sich mit Fragen zu ethischer Führung. Er rät, frühzeitig mögliche Anzeichen für ein Burn-out zu erkennen und das eigene Leben aus der Vogelperspektive zu betrachten. Sinnvoll seien genügend Freiräume, eine geschützte Privatsphäre, soziale Kontakte, Meditation und Hobbys – „Rituale der Psychohygiene“. Steckt man schon viel zu tief drin, sei individuelle Hilfe die einzig richtige Entscheidung. Mit der Unterstützung eines Psychotherapeuten lerne man, sich besser zu verstehen. Er selbst entschied sich für eine Therapie – und zusätzlich für ein sechsmonatiges Sabbatical auf einer abgelegenen Farm in Australien: „Die ersten Wochen waren eine harte Zeit. Ich war tatsächlich auf Entzug – auf kaltem Entzug von meiner Arbeitssucht. Das Farmleben hat meine Psyche neu kalibriert. So ein Sabbatical verändert die Persönlichkeit. Ich bin jetzt wachsam, sensibler gegenüber meinem eigenen Verhalten. Und meine Toleranzgrenzen hinsichtlich meiner Selbstaubeutung sind deutlich enger geworden.“ ●

André Gärisch