

STILLES DRAMA

STRESS Deutschlands erstes Burn-out-Ranking zählt Zehntausende Erschöpfte in den Dax-Konzernen. *manager magazin* zeigt, wo Mitarbeiter am meisten leiden.

Hotel Intercontinental“ in Frankfurt, 4. November 2010, Betriebsrätekonferenz der Deutschen Bank. 500 Delegierte aus allen Regionen und Geschäftsbereichen des Geldhauses sind versammelt. Am zweiten Tag kommt wie immer der Vorstand dazu.

Die Mitarbeitervertreter haben ein heißes Eisen im Gepäck. Zum ersten Mal setzen sie das Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz auf die Tagesordnung. In der Bank kursiert zu diesem Zeitpunkt eine Mitarbeiterbefragung, in der zahlreiche Beschäftigte angeben, am Rande ihrer psychischen Belastungsgrenze zu arbeiten.

Personalvorstand Hermann-Josef Lamberti hört sich den Vortrag an und antwortet kurz: Das Thema psychische Belastungen, lässt er die Arbeitnehmervertreter wissen, werde übertrieben. In der Deutschen Bank sei es kein Thema. Handlungsbedarf sehe er nicht.

Der Alarmruf der Beschäftigten wurde nicht gehört.

Wie die Deutsche Bank haben viele Unternehmen in Deutschland das Phänomen Burn-out lange unterschätzt, bis heute. Von „tragischen Einzelfällen“ wird gesprochen, das Phänomen als „Modekrankheit“ verunglimpft. Auch als die Sensibilität für das berufliche Ausbrennen in der Gesellschaft wuchs und sich Prominente aus Sport und Showbiz wie Starkoch Tim Mälzer und Ex-Schalke-Trainer Ralf Rangnick geoutet hatten, bekannte kaum ein Topmanager öffentlich, mit seinen Kräften am Ende zu sein.

Dabei zeigen die Zahlen seit Langem, dass sich etwas zusammenbraute. Allein zwischen 2004 und 2010 hat sich die Zahl der burn-out-bedingten Arbeitsunfähigkeitstage in deutschen Unternehmen von 8,1 auf 72,3 pro 1000 Versicherte nahezu verneunfacht, wie eine Studie des wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) zeigt. Jede siebte Krankschreibung im ersten Halbjahr 2011 basierte auf Burn-out oder Depression. Im Schutz der Anonymität geben nun selbst Manager ihre Sorge vor chronischer Erschöpfung zu Protokoll: In einer Umfrage des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA) äußerten 76 Prozent der befragten Mitglieder, die Häufigkeit beruflicher Burn-outs habe in ihrem unmittelbaren Umfeld zugenommen.

Antriebsschwäche, Erschöpfungszustände, Depression: Der Burn-out ist längst in der Masse der Betriebe und Führungsetagen angekommen.

Deutschland brennt – nur wahrhaben wollte es lange niemand.

Wie ernst die Lage in vielen Firmen ist, belegt erstmals eine Untersuchung von Asklepios, Europas führender privater Klinikette. Auf Basis der Zahl

PHOTO: (M) MARC-STEFFEN JÜNGER



ALLIANZ
40 837 Mitarbeiter in Deutschland
2400 bis 3400 Burn-out-Fälle pro Jahr

COMMERZBANK
44 474 Mitarbeiter in Deutschland
2300 bis 3200 Burn-out-Fälle pro Jahr

COMMERZBANK

ihrer stationären Patienten haben Asklepios-Mediziner die Menge der unter Burn-out-Symptomen leidenden Beschäftigten der Dax-Konzerne beziffert. Die Ergebnisse liegen *manager magazin* exklusiv vor (siehe Tabelle rechts).

Die Unterschiede zwischen einzelnen Konzernen sind zum Teil dramatisch. Und in der Summe ist die Zahl der Burn-out-Opfer erschreckend hoch. Sind die Deutschen also überarbeitet? Machen die Konzerne ihre Mitarbeiter krank?

BEI DER DEUTSCHEN BANK ist seit der denkwürdigen Tagung 2010 wenig besser geworden. Mit – von Asklepios geschätzten – bis zu 1900 Burn-out-Fällen in Deutschland gehört sie zu den traurigen Spitzenreitern der mm-Erhebung. Insbesondere die Vertriebsleute aus dem Bereich Private and Business Clients (PBC) klagen über Druck. Eine geänderte Vertriebsstruktur mit neuen Berichtslinien, verordnet vom neuen PBC-Chef Thomas Rodermann, sorgt für Stress.

Bis heute fehlt es beim deutschen Finanzprimus an einem umfassenden strategischen Gesundheitsmanagement. Die gezielte Nachfrage seitens mm, ob

die Bank das seelische Belastungspotenzial der Arbeitsplätze analysiere, will die Bank nicht beantworten. Mitarbeitervertreter kritisierten, dass es diese Erhebungen nicht gebe: „Die Bank kuriert nur das Verhalten Einzelner, an den Verhältnissen ändert sich nichts“, heißt es. Erst 2011 unterschrieb das Geldhaus nach langen Verhandlungen immerhin eine Betriebsvereinbarung zur Wiedereingliederung Langzeitkranker.

Ein Sprecher sagt, die Bank erfülle die gesetzlichen Vorgaben des Arbeitsschutzes „vollumfänglich“. Das Institut verweist auf spezielle Seminare, medizinische Check-ups und Sozialberater, die in Notlagen für die Mitarbeiter da seien.

Mit ihrer Burn-out-Skepsis stehen die Deutschbanker nicht allein. Harte Fakten sind schwierig zu erheben und leicht anzugreifen, wenn es um psychische Erkrankungen geht. Auch die Asklepios-Schätzung ist eine Annäherung; das Leiden selbst ist nicht als offizielle Diagnose anerkannt (siehe Kasten Seite 108). Und die Medien, die sich in zahllosen Beiträgen am Thema abarbeiteten, sitzen selbst im Glashaus: Die Burn-out-Quote der Branche soll etwa doppelt so hoch

sein wie im Durchschnitt aller Beschäftigten.

Unstrittig aber sind die Qualen der Betroffenen, die nicht selten binnen Kurzem sämtliche Phasen von leichter Unlust bis zu schwerer Depression durchlaufen. Ebenso sichtbar sind die wirtschaftlichen Folgen: Burn-outs ziehen sich meist über Monate hin und verursachen in Summe Milliardenkosten.

Während die Fehlzeit am Arbeitsplatz über alle Krankheiten hinweg bei rund 13 Tagen im Jahr liegt, dauert der Genesungsprozess bei seelischen Leiden nach Berechnungen der Techniker Krankenkasse (TK) im Schnitt fast 40 Tage. Auf wuchtige 27 Milliarden Euro pro Jahr, so das Statistische Bundesamt, summieren sich schon jetzt die Gesamtkosten für psychische Erkrankungen (Behandlung, Produktionsausfall, Invalidität und so weiter). Tendenz steigend.

Das hat auch viel mit den Arbeitsprozessen im Land zu tun. Zwar schaut die Welt neidvoll auf die robuste deutsche Konjunktur, viele Länder bewundern die Republik für ihre Reformen. Seit den 90ern wurde verschlankt, flexibilisiert, outgesourct. Aber: „Ein Stück weit ist un-



FOTOS: (IM) QUIRIN LEPPERT FÜR MANAGER MAGAZIN, THOMAS LOHNES / DDP, INGO RAPPERS FÜR MANAGER MAGAZIN

Mit der Kraft am Ende

Dax-Konzerne im Vergleich: Wo Burn-out am häufigsten auftritt

Unternehmen	Mitarbeiter in Deutschland, 2011	Burn-out-Fälle* pro Jahr	
		Untergrenze – Obergrenze (geschätzt)	
Adidas	4500	200 – 300	
Allianz	40 837	2400 – 3400	
BASF	52 049	1500 – 3400	
Bayer	35 800	1300 – 2000	
Beiersdorf	5889	200 – 400	
BMW	73 324	2200 – 5200	
Commerzbank	44 474	2300 – 3200	
Daimler	167 684	4900 – 11400	
Deutsche Bank	24 801 **	1400 – 1900	
Deutsche Börse	1547	80 – 100	
Deutsche Post	168 108	4500 – 11600	
Deutsche Telekom	121 564	3 800 – 8 900	
Eon	35 133	1800 – 2500	
Fresenius	45 262	1200 – 2900	
Fresenius Medical Care	4200	100 – 300	
HeidelbergCement	4500	100 – 300	
Henkel	8322	300 – 700	
Infineon	7926	300 – 600	
K+S	10 147	10 – 20	
Linde	7361	200 – 500	
Lufthansa	67 259	2100 – 4500	
MAN	30 187	900 – 2100	
Merck	10 900	300 – 700	
Metro	91 189	2800 – 6600	
Munich Re	24 299	1200 – 1700	
RWE	41 632	1000 – 2400	
SAP	16 011	700 – 1000	
Siemens	116 000	3800 – 9000	
ThyssenKrupp	68 419	2500 – 5700	
Volkswagen	224 851	3400 – 6300	

*Schätzung auf Basis der Zahl der Patienten in stationärer Behandlung; **ohne Postbank und Sal. Oppenheim.
Quelle: Konsensus-Analyse Asklepios, Geschäftsberichte, m-m-Recherche

sere aktuelle Wettbewerbsfähigkeit mit der Gesundheit unserer Leute erkaufte“, sagt der Coach und Buchautor Gerhard Nagel („Chefs am Limit“). Jetzt treffen volle Auftragsbücher auf ausgedünnte Mannschaften.

„Das Geschäft ist unsicherer, volatiler und komplexer geworden“, sagt Joachim Bohner von der Personalberatung Russell Reynolds. Compliance-Vorgaben und Good-Governance-Regeln schaffen immer neue Bürokratie. Dass „unternehmerische Verantwortung immer stärker auf die Angestellten verlagert wird“, wie Hilmar Schneider vom Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit sagt, verwandelt den körperlichen Stress von einst in „Verantwortungsstress“.

Der Wandel der Arbeitswelt freilich trifft alle Firmen, alle Beschäftigten. Doch ein Großteil der Burn-out-Fälle geht in Wahrheit im Dax auf hausgemachte Probleme zurück.

Das Muster, das die Asklepios-Untersuchung zeigt, ist eindeutig: Überall da, wo seit Jahren umgebaut, reorganisiert und gekürzt wird, schießt die psychische Belastung der Mitarbeiter steil nach oben. So etwa bei der Allianz Deutschland, die

mit bis zu 3400 geschätzten Burn-out-Fällen eine der höchsten Quoten im Dax zeigt. Vor inzwischen sieben Jahren hatte die Deutschland-Sparte des Versicherers die bis dahin größte Umstrukturierung in der Konzerngeschichte in Angriff genommen. Dass Radikalumbau und Stellenkürzungen nicht den gewünschten Effizienzgewinn brachten, ist kaum dazu angetan, die Stimmung der Allianz aufzuhellen. „Wir beobachten eine starke Erhöhung an Fällen von Burn-out und Erschöpfung“, sagt ein Betriebsrat.

Der Assekuranzkrösus hat das Problem erkannt. Als erster Finanzdienstleister in Europa schloss er eine Betriebsvereinbarung zur Bekämpfung arbeitsbedingten Stresses, derzeit erstellt er eine Analyse psychischer Gefährdungen für jeden einzelnen Arbeitsplatz. „Die Neuordnung war für unsere Mitarbeiter nicht einfach. Doch zuletzt ist ihre Identifikation mit der Allianz wieder gestiegen“, sagt Claudia Pfeifer, Leiterin Grundsatz und Vergütung im Personalwesen der Allianz Deutschland.

Wenn Leistung Leiden schafft

Burn-out: Ursachen, Symptome, Behandlung

Definition: Das Burn-out-Syndrom ist ein Leiden, das im fortgeschrittenen Stadium eine Krankenhausbehandlung notwendig macht. Dennoch wird Burn-out von den gesetzlichen

Krankenkassen nicht als Diagnose anerkannt. Im strengen Medizinkodex gilt das Ausgebranntsein lediglich als ein „Problem der Lebensbewältigung“.

Für die Krankschreibung ihrer Patienten mit schwerem Burn-out ziehen sich daher viele Ärzte auf den Begriff einer „Erschöpfungsdepression“ zurück.

Symptome: Burn-out-Patienten fühlen sich oft überfordert. Sie schlafen schlecht, sind immer müde und können sich schwer konzentrieren. Zunehmend fehlen Antrieb und Lebensenergie. Die Stimmung schwankt stark – von Überdruß über Reizbarkeit bis zu offener Aggressivität. Manche leiden unter Kopfschmerzen, andere unter Ver-

dauungsstörungen, wieder andere unter Störgeräuschen im Ohr („Tinnitus“), Schwindel oder verschiedenen Schmerzen.

Ursachen: Ein Burn-out entwickelt sich meist aus der Kombination äußerer und innerer Faktoren: Beruflicher oder privater Stress trifft auf persönliche Werthaltungen, die die Auswirkungen auf Körper, Geist und Seele noch verstärken – etwa höchste Leistungsansprüche an sich selbst wie an andere. Hinzu kommen oft reduzierte Stresstoleranz, Perfektionismus und Selbstüberschätzung.

Betroffene: Rund zwei Drittel aller Burn-out-Patienten sind berufstätig – oft in anspruchsvollen Positionen mit hoher Verantwortung. Besonders gefährdet sind die „Sandwich“-Positionen des mittleren Managements, bei denen sich Leistungserwartungen der Vorgesetzten

achten und Stress zu reduzieren. Im Griff habe man das Thema noch nicht, räumen Personaler unter der Hand ein.

OB MIT DEN MASSNAHMEN eine Trendumkehr gelingt, ist offen – Zahlen für 2011 liegen noch nicht vor. Eine interne Unterlage zeigt jedoch, dass der Weg zu mehr Zufriedenheit noch weit ist: Bislang sehen nur rund 20 Prozent der deutschen Eon-Mitarbeiter in den aktuellen Veränderungen „positive Entwicklungschancen“. Und während rund 80 Prozent der Manager auf der Ebene direkt unter dem Vorstand der Unternehmensleitung Vertrauen schenken, ist es im unteren Management nur gut jeder Zweite.

In der Asklepios-Untersuchung fällt auf, dass es durchaus Unterschiede zwischen den Branchen gibt – sich aber kein Wirtschaftszweig dem Burn-out-Sog entziehen kann. Selbst für die einst gemütliche Commerzbank kommt die Schätzung auf bis zu 3200 Fälle pro Jahr. Seit Mitte vergangenen Jahrzehnts häufen sich Hilferufe verzweifelter Banker bei den Betriebsräten. Hauptklage: der immens angestiegene Verkaufsdruck.

mit dem Erwartungsdruck der Mitarbeiter verbinden. Bis zum 50. Lebensjahr sind Frauen relativ häufiger betroffen, danach nähern sich die Fallzahlen beider Geschlechter an. Nach dem 40. Lebensjahr nimmt die Zahl der Erschöpfungsdepressionen deutlich zu.

Therapie: Schwere Burn-out-Fälle müssen sechs bis acht Wochen stationär behandelt werden. Im Zentrum steht die Psychotherapie, die Patienten sensibel macht für eigene Stressreaktionen und ihnen hilft, mit Belastungen und Druck besser umzugehen. In jenen Fällen, bei denen der Burn-out zu einer Depression geführt hat, kommen auch Psychopharmaka zum Einsatz. An die Klinikbehandlung schließt sich obligatorisch eine bis zu zweijährige ambulante Psychotherapie an. Rund 80 Prozent der stationär Behandelten erleiden keine Rückfälle.

Die Bank reagierte. Das Vertriebsmanagement sei komplett umstrukturiert und der Schwerpunkt vom Verkauf auf die Kundenberatung verlagert worden, sagt Sprecherin Ina Kolanowski. Auch im Gesundheitsmanagement habe die Bank inzwischen aufgeholt. 2010 wurde ein „Beschäftigtenbeirat Gesundheit“ eingerichtet, zudem existiert ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement. Im vergangenen Jahr schaltete die Bank in Deutschland eine Hotline live, über die sich Mitarbeiter in schwierigen Berufs- und Lebenssituationen beraten lassen können.

Der Umgang mit Burn-out-Erkrankungen fällt vielen Unternehmen auch deshalb so schwer, weil sich Organisationen zwar ändern lassen, aber die Persönlichkeit des Einzelnen und seine Fähigkeit, mit Stress umzugehen, mindestens ebenso bedeutend sind.

„Die heutige Leistungsgesellschaft ist eine Gesellschaft freiwilliger Selbstaubeutung“, sagt der in Karlsruhe lehrende Philosoph Byung-Chul Han, Autor des Buches „Müdigkeitsgesellschaft“. Jeder ist angehalten, sich als „Unternehmer

Wenn inmitten permanenter Reorganisation auch noch ein fundamental wichtiges Geschäftsfeld wegbricht, nimmt die Unsicherheit der Beschäftigten dramatisch zu. Da nimmt es nicht wunder, dass die Energiebranche in der Asklepios-Schätzung ebenfalls ein hohes Maß an Burn-outs aufweist. Der Wert für Eon: bis zu 2500 Fälle pro Jahr.

Seit Fukushima und Atomausstiegbeschluss steht bei den Energiekonzernen kein Stein mehr auf dem anderen. Den Beschäftigten bei Eon sitzt die Angst im Nacken, einer von 6000 zu sein, deren Job demnächst gestrichen wird.

Anders als andere von manager magazin befragte Unternehmen geht Eon mit dem Phänomen Burn-out immerhin offen um. Gesundheitsmanager Matthias Hansch nennt interne Zahlen: Seit Anfang 2008 seien rund 10 Prozent der Krankheitstage auf psychische Belastungen zurückzuführen. Hansch: „Darunter fassen wir Stresserkrankungen, Burn-out und Depressionen zusammen.“

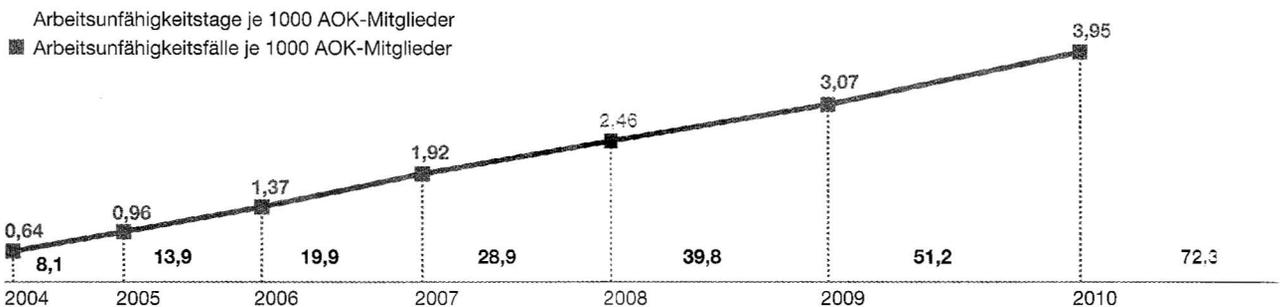
Eon setzt auf die Führungskräfte, die in Seminaren lernen sollen, auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu



Gleich
Tel.:
Excl

Auf dem Weg zur Volkskrankheit

Entwicklung burn-out-bedingter Krankheitsfälle und -tage



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WIDO)

Grafik: Holger Kasper

seiner selbst“ zu begreifen, alle machen sich die von Märkten und Aktionären gesetzten Ziele zu eigen. Einfach Anweisungen zu befolgen geht nicht mehr: Jetzt muss man sie auch noch lieben.

Aktuell fängt der Film „Work Hard, Play Hard“ diese schöne neue Arbeitswelt ein. Regisseurin Carmen Losmann zeigt Angestellte, die sich als „Change Agents“ zwischen „nonterritorialen Arbeitskonzepten“ bewegen.

Zwischen quistschbunten Kaffeetischen und tristen Konferenzräumen stößt die Filmemacherin auf ein Paradox: Unternehmen geben Beschäftigten mehr Freiheit, ohne Stechuhr, ohne ortsgelunden Arbeitsplatz. Doch damit übergeben sie auch die Verantwortung: Jeder muss täglich den Beweis erbringen, dass er im Job der Richtige ist. Wer seine Probleme damit hat, den „ständigen kulturellen Wandel in die DNA jedes einzelnen Mitarbeiters zu pflanzen“, wie es eine nassforschende Beraterin im Film ausdrückt, der kann ja kündigen.

Zu allem Überfluss sind die Erwartungen auch im Privaten gestiegen. Zu Recht weist Joachim Stork, Leiter des Audi-Gesundheitswesens, darauf hin, „dass Burn-out-Ursachen zwar auch, aber nicht nur im Job liegen“. Es reicht eben nicht mehr, ein guter Manager zu sein, sondern es muss noch der Flug um 18 Uhr erwischt werden, um den Kindern einen Gutenachtkuss geben zu können. „Burn-out ist dann oft die Quittung für überschrittene persönliche Grenzen“, sagt Arbeitsexperte Schneider.

Ulrich F. (42) erhielt diese Quittung nach einer dieser Geschäftsreisen rund

um den halben Erdball. Delhi, Dubai, Moskau in fünf Tagen. Wenig Schlaf, dichte Terminlage, harte Verhandlungen. Als der Siemens-Manager seinen Dienstwagen nach der Rückkehr vom Flughafen vor dem Haus geparkt hatte, konnte er nicht mehr aussteigen. Wie betäubt hockte er da, der Schweiß brach ihm aus, dumpfe Schmerzen drangen von weither ins Bewusstsein. Seine Frau zog ihn schließlich aus dem Wagen, zwei Töchter im Alter von zwei und vier Jahren schauten starr vor Schreck zu.

Bis dahin hatte F. noch jede Karriere-latte übersprungen, jeden Job gemeistert und mit Anfang 30 bereits 300 Mitarbeiter geführt. Nun baute er gerade ein Haus, Siemens befand sich mal wieder in Umstrukturierungen, er sorgte sich um seinen Job – dies hatte er sich aber niemals zuvor eingestanden.

Wie Ulrich F. versuchen die modernen Selbstoptimierer der Angestelltenwelt, privat und im Job auf Teufel komm raus mitzuhalten – als Treiber und Getriebene zugleich.

KEINE BRANCHE VERDEUTLICHT das besser als die IT. Ihre Produkte katalysieren den Wandel – während den Mitarbeitern ihr eigenes Metier zusehends über den Kopf zu wachsen scheint. In dieser unbarmherzigen Gemengelage kämpft seit Jahren auch SAP, mit bis zu 1000 Burn-out-Fällen jährlich, wie Asklepios schätzt.

Der Softwaregigant aus Walldorf vollzieht derzeit den größten Umbau in der Konzerngeschichte. Ein „Lean“-Programm soll mehr Kundennähe und mehr Tempo bringen. Zentrale Idee der neuen Ar-

beitsabläufe ist es, Softwareprodukte in fest definierten Zeitschritten zu entwickeln. Nicht mehr langfristige Zyklen bestimmen den Arbeitsrhythmus, sondern zwei- bis vierwöchige Takte, mit einem sogenannten „Sprint“ am Ende.

SAP hat ein Wissenschaftlerteam zu internen Erfahrungen mit „Lean“ protokollieren lassen. Die Ergebnisse sind ambivalent: Die Mitarbeiter begrüßen den Umbau, der zu stärkerer Teamarbeit und weniger Bürokratie führen soll. Doch nicht alle Teams schaffen es, die neuen Vorgaben produktiv umzusetzen. Die Folge: Zeitdruck, höhere Arbeitsbelastung und mehr Konflikte. Etliche Angestellte berichten von „Sinnverlust“ und sinkender Identifikation mit dem Job.

In der internen Studie gaben 52 Prozent der Mitarbeiter an, Arbeitspensum und Stress hätten sie „an die Grenze der Belastbarkeit getrieben“. Fazit der Wissenschaftler: SAP müsse die „salutogenen Potenziale“ seiner neuen Managementstruktur erst noch heben.

SAP lässt schriftlich wissen, das Problem sei erkannt, und man arbeite daran. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter, erfasst im internen „Business Health Culture Index“, sei zuletzt wieder gestiegen, von 59 auf 65 Prozent. Ende 2011 habe der Vorstand zudem ein umfassendes Gesundheitskonzept verabschiedet, in dessen Zusammenhang auch die Lean-Methoden auf noch bestehende Arbeitsbelastungen untersucht würden.

Egal ob Effizienzprogramme oder Stellenstreichungen – am stärksten betroffen sind in der Regel die Führungskräfte auf den mittleren Rängen, wie eine Stu-

AM
M
W

MEH
Mittw

„Erholungszeiten respektieren“

Horst Neumann über Maßnahmen gegen Burn-out am Arbeitsplatz

In den Konzernen grassiert der Burn-out-Virus. Wie ist Volkswagen betroffen?

NEUMANN In Vergleichsstatistiken stehen wir überdurchschnittlich gut da. Zwar ist auch bei uns die Zahl der Fälle über die Jahre leicht gestiegen. Da wir gleichzeitig stark gewachsen sind, können wir dennoch von einem Erfolg sprechen.



Horst Neumann, Personalvorstand Volkswagen

Welche Ursachen sehen Sie für den Anstieg? Ist beispielsweise das Erkrankungsrisiko für bestimmte Mitarbeitergruppen höher?

NEUMANN Erschöpfung kann grundsätzlich jeden treffen. Niemand ist von Wettbewerbsdruck und hohem Arbeitstempo verschont. Doch nach Erkenntnissen von Medizinern sind außer der Arbeit auch die Persönlichkeit und gesellschaftliche Entwicklungen wichtige Faktoren. Dazu gehören etwa die Schnellebigkeit unserer Zeit oder neue Informationstechnologien. Nicht zuletzt spielt sicher die zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit für dieses Thema eine Rolle.

Was tut VW gegen die Gefahr psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz?

NEUMANN Wir setzen auf ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement, das weit vor der klassischen Vorsorge beginnt. So bieten wir unseren Mitarbeitern vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten, fördern ihre Kompetenzen und fragen jährlich nach ihrer ehrli-

chen Meinung und eventuellen Problemen, die wir dann abstellen. Zusätzlich bieten wir allen Beschäftigten mit unserem freiwilligen Gesundheits-Check-up eine einstündige kostenlose Untersuchung zur Früherkennung gesundheitlicher Risiken an. Gerade der Check-up wird sehr gut angenommen: Bislang haben sich bei Volkswagen mehr als 30 000 und bei Audi 44 000 Mitarbeiter untersuchen lassen. Das alles ist ein Versprechen an jeden Einzelnen: Wir helfen ihm, gesund und fit zu bleiben.

Die Volkswagen-Regeln zur Blackberry-Nutzung sorgten für Schlagzeilen. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Einschränkung auf die Kernarbeitszeit für Tarifangestellte gemacht?

NEUMANN Die Regelung wurde von Vorgesetzten wie Mitarbeitern als klares Zeichen verstanden, Erholungszeiten zu respektieren und den Feierabend nur im Notfall zu durchbrechen. ♦

die des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum belegt. Nicht die Topentscheider an der Unternehmensspitze, sondern die Mittelmanager tragen das größte Risiko. „Verändern ist nicht so stressig wie verändert werden“, bilanziert Innovationsforscher und Studienautor Thomas Kley.

Die Frage, vor der Mitarbeiter wie Unternehmen gleichermaßen stehen, muss deshalb lauten: Wie kann eine Organisation die Verdichtung und das steigende Tempo von Arbeit abfedern? Wo lassen

sich Brandmauern gegen das Ausbrennen einziehen?

Die Unternehmen, das belegt die Asklepios-Einschätzung nachdrücklich, haben die Gefahr lange vernachlässigt. Doch zuletzt haben Dax-Konzerne auf breiter Front ihr Gesundheitsmanagement aufgestockt, mit Check-ups, Seminaren und Aufklärungsbroschüren.

Volkswagen etwa gilt hier als sehr aktiv, nicht nur wegen der publicityträchtigen Blackberry-Sperre für tarifliche Mitarbeiter außerhalb regulärer Arbeitszeiten. Zwar ist auch hier die Zahl psy-

chischer Erkrankungen in den letzten Jahren leicht gestiegen. „Die Daten aus dem Interview mit Horst Neumann zeigen, dass wir das schätzt Asklepios. Die Zahlen sind aber nicht messbar an der Belegschaft, sondern an niedrigeren Ebenen.“

DIE TELEKOM In der Telekom sind Burn-out-Fälle in den letzten Jahren so ernst zu nehmen, dass die Mitarbeitererhebung für die Beschäftigten im zentralen Bereich „meine Gesundheit am Arbeitsplatz“ ermittelte und ermittelte psychischer Erkrankungen in den letzten zwei Jahren das Doppelte anwuchs.

Geleitet wird es von Jürgen Kühn, der als Leiter der Telekom-Produktions- und Service-Unternehmen im Jahr 2008 „gesundheitsbewusst“ arbeitet. Sein Versuch, die Mitarbeitererhebung zu starten, hat sich als doppelte – auf alle Fälle – magere knapp 1 Prozent bei den Beschäftigten, dadurch im Durchschnitt um 10 Prozent rückzufallen, wies der Mann auf die Flexibilität von Unternehmen hin. „Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -formen stärkt unsere Performance, aber noch.“

Dass der Kampf gegen den Burn-out die Unternehmen nicht mehr allein für sich, dafür sorgt nun auch die Politik. In dem Willen von Arbeitsministerin Andrea Schölerer von der Leyen soll die psychische Belastung der Arbeitnehmer an der Commerzbank bereits reduziert werden, auch an Büroarbeitsplätzen. „Der Standard werden – und nicht nur auf auf Industriejobs beschränkt sein.“

Für diejenigen, die bereits unter Burn-out leiden, kommen die Bemerkungen von Wirtschafts- und Politikern nicht bleibt nur eins: Hilfe annehmen. Auch wenn die neuen Einsichten zunächst schmerzhaft sein können.

Ex-Siemens-Manager Ulrich F. merkte nach seinem Arztbesuch an. Auch für den tatkräftigen Erfindungsgeist gibt es Grenzen. Und manchmal sind die wichtigsten Grenzen die, die man selbst zieht.

Ulrich F. ist das gelungen. Wenn heute zu viel auf ihn einprasselt, verlässt er ganz bewusst früh das Büro. Und schläft sich mal richtig aus. Ein Buchkom-

Michael O. R. Köcher Klaus Wente

DIE
IN
DIE
Neue

dm