

Ciao Burnout!?

Die Top-Manager an der Spitze sind gesünder denn je. Das sagen aktuelle Studien. Ist Burnout also ein Gespenst von gestern? Keineswegs. Das Problem hat sich nur von der Chef-Etage ins mittlere Management verlagert. Dort herrschen Angst und Stress.

Von Jan Fischer und Manfred Gram



Alex F. hat es erwischt. Ganz klassisch auf dem Weg nach oben. Würden Positionen in der Firma nicht nachbesetzt, halste sich der 44-jährige Bankmitarbeiter freiwillig die Mehrarbeit auf, zeigte Ehrgeiz und permanenten Willen zur Topleistung. Er ist von seiner Persönlichkeitsstruktur ein Perfektionist, der es allen recht machen will und seine Arbeit im Highspeed-Modus erledigt. So etwas sehen Vorgesetzte gerne.

Irgendwann wurde es aber für den Vater von zwei Kindern, denen er selbstverständlich auch qualitätsvolle Zeit widmen wollte, eng. Beruf und Job rieben ihn auf, er erledigte ein Arbeitspensum, für das in Konkurrenzunternehmen fünf Leute angestellt sind. Endlich in der Geschäftsführung angekommen, machte er wie gewohnt weiter, ignorierte die Signale, die sein Körper sendete und musste dann auf die harte Tour seine Grenzen kennen lernen: Burnout.

Die Chefs: Fit statt fett. Eine eigentlich typische Fallstudie, die aber jetzt gar nicht mehr typisch ist. Denn eine aktuelle Studie im Auftrag der Wiener Städtischen und des Wirtschaftsforums der Führungskräfte zum Gesundheitszustand der heimischen Manager kommt zu dem Schluss, dass die erste und zweite Unternehmensebene vitaler denn je ist. Satte 75 Prozent geben an, dass sie keine – wie auch immer gearteten – gesundheitlichen Probleme haben. Und gar 88 Prozent beurteilen ihren körperlichen Zustand als ausgezeichnet oder gut.

Burnout ade also? Entwarnung auf der Kommandobrücke? „Nein“, sagt Lisa Tomaschek-Habrina vom Institut für Burnout und Stressmanagement, kurz IBOS, dazu ganz dezidiert. „Die Zahl der Burnouts in den obersten Führungsriege mag vielleicht ein wenig seltener geworden sein, aber dafür treffen die Erschöpfungssyndrome das mittlere Management mit voller Wucht“, warnt die 44-jährige Therapeutin, die seit nunmehr zehn Jahren ausgebrannte, verheizte Arbeitnehmer wieder auf die Beine



„Das mittlere Management spürt den beruflichen Druck von allen Seiten und ist stärker Burnout gefährdet denn je.“

Lisa Tomaschek-Habrina
Burnout Expertin

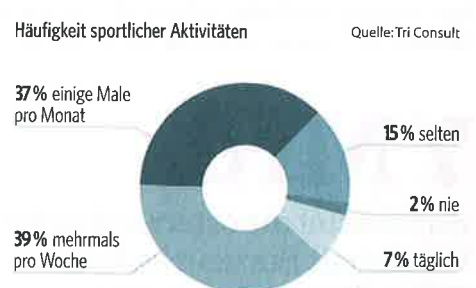
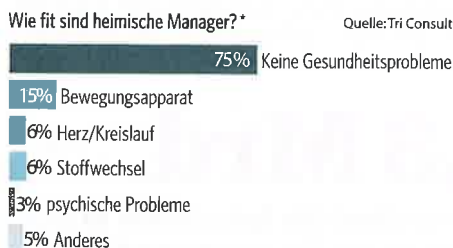
bringt, vor etwaigen Trugschlüssen. Dass es den großen Chefs in so manchem Unternehmen deutlich besser als einigen Mitarbeitern geht, lässt sich erklären. „Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen Bildungsgrad und Burnout“, analysiert Tomaschek-Habrina. „Menschen, die gut ausgebildet sind und einen höheren beruflichen Status haben, können sich einfacher freispielen und haben meist auch gelernt, zu delegieren. Zudem haben Faktoren wie gutes Einkommen und sozialer Status direkten Einfluss auf die Gesundheit“, sagt die Expertin und fügt noch hinzu: „Nicht zuletzt wurde über die Medien auch ein gewisses Problembewusstsein geschaffen – es wäre nach über zehn Jahren intensiver Berichterstattung zum Thema auch traurig, wenn nicht.“

Beim Thema Stress gibt es also gegenläufige Bewegungen. Während die Manager die Karriereleiter nach oben klettern, wandert das Burnout-Phantom hinunter: Das mittlere Management reibt sich zwischen Führungsebene und unternehmerischem Fußvolk auf. Da sind sich die Burnout-Expertin Tomaschek-Habrina und die Leiterin des Instituts für Machtkompetenz, Christine Bauer-Jelinek, mehr als einig. „In der mittleren Führungsschicht herrscht immenser Druck und die Angst vor dem Jobverlust ist ständig präsent“, so Bauer Jelinek. Wenn es zu Firmenfusionen kommt, schlagen „Synergieeffekte“ vor allem dort zu. Arbeitsstellen brechen weg, werden nicht neu besetzt, die zu bewältigende Work-Flow wird aber nicht weniger.

Schlechte Verhandler. Das Hauptproblem der Angestellten: Sie haben nie gelernt, mit dem Chef zu verhandeln. „In meinen Coachingsitzungen lernen Arbeitnehmer, wie sie bei neuen Projekten eine negative Leistungsspirale vermeiden“, sagt Christine Bauer-Jelinek. Was sie darunter versteht: Mitarbeiter halsen sich – immer mit Blick auf die nächste Sprosse der Karriereleiter – mehr und mehr Arbeit und Verantwortung auf, bis nicht nur die Gesundheit darunter

UMFRAGE

So gesund fühlen sich die österreichischen Top-Manager



* Mehrfachnennung möglich

*Mehrfachnennung möglich



„Im mittleren Management herrscht die Angst vor dem Existenzverlust.“

Christine Bauer-Jelinek Wirtschafts-Coach und Psychotherapeutin



UNTER DRUCK. Der Mittelbau in Unternehmen bleibt stark Burnout gefährdet.

> leidet, sondern es auch mit der beruflichen Leistung bergab geht. Die Lösung für dieses Dilemma: „Man muss zu Beginn eines Projektes Ressourcen mitverhandeln“, so Bauer-Jelinek.

Wird man zum Chef gerufen, weil ein neues Projekt wartet und dieser kein „Nein“ akzeptiert, empfiehlt die Expertin zwei Verhandlungstaktiken. Mit einem Satz wie „Ja, dafür brauche ich folgende Mittel ...“ lassen sich deutlich einfacher Ressourcen frei machen als mit einem tristen „Nein, das geht nicht.“ Sollte man beim Boss damit auf Granit beißen, hilft eine ganz klare Darstellung der Konsequenzen: „Wenn wir Projekt A in unserer Abteilung bearbeiten, dann verzögert sich Projekt B um vier Wochen und Mitarbeiterin C kann erst im September auf Urlaub gehen.“

Zu hohe Ziele. Ein weiterer Grund, warum im Mittelbau nach wie vor das Erschöpfungssyndrom wütet, ist oft in den zu hohen Ansprüchen, die man an sich selbst stellt, zu suchen. Junge, karrierebewusste Aufsteiger wollen einfach zu viel. Nebst beruflichem Erfolg, der stets Priorität hat, will man auch eine funktionierende Beziehung mit einem ebenso erfolgreichen Partner. Kinder wären auch nicht schlecht, die sollen in einen möglichst agilen Lifestyle integriert werden, der Status und das Erreichte demon-

7 Mrd.

Euro kostet die österreichische Wirtschaft Burnout bedingte Erkrankungen jedes Jahr.

SERVICE Hilfe wenn es brennt!

INSTITUT FÜR MACHT-KOMPETENZ

www.bauer-jelinek.at
Zielgerichtetes Coaching und erfolgsorientierte Beratung für Manager aller Führungsebenen, um Stress und Burnout gar nicht erst entstehen zu lassen.

INSTITUT FÜR BURNOUT & STRESSMANAGEMENT

www.ibos.co.at
Vorträge, Beratung und Betreuung für Einzelpersonen sowie Unternehmen rund um das Thema Stressbekämpfung.

MEDICLASS

www.medicclass.com
Medizinisches Institut für Vorsorgeuntersuchungen, Sport- und Vortragsangebote für eine bessere Allgemeingesundheit mit umfassenden Firmenangeboten.

triert. „Viele Klienten, die ich behandle, sind von Kindesbeinen an auf Leistung getrimmt worden“, erzählt Lisa Tomaschek-Habrina aus ihrer Praxiserfahrung und legt nach: „Überforderung im Beruf resultiert nicht selten aus einer Überforderung in Jugendtagen.“

Die Chefs sind da schon einen Schritt weiter. Für eine ausgewogene Work-Life-Balance ist gesorgt, im Terminkalender findet sich Zeit für sportliche Betätigungen und selbstverständlich ernährt man sich auch bewusst und gesund. Zudem erkennen Manager gesundheitliche Risikofaktoren wie Stress, Bewegungsmangel oder Übergewicht und versuchen dezidiert, diese zu meiden. Gutes Indiz: Nur noch acht Prozent der Entscheidungsträger rauchen. Die Internistin Petra Fabritz vom Wiener Medizinzentrum Mediclass teilt zumindest den Eindruck, dass Manager besser auf sich aufpassen. „Das Bedürfnis, sich für seine Gesundheit Zeit zu nehmen und Vorsorge zu treffen, hat stark zugenommen.“

Eine deutsche Studie der Hochschule Aalen, die Versicherungsdaten auswertete, kam im Vorjahr gar zum Schluss, dass der Beruf des Managers überhaupt das gesündeste ist, was einem passieren kann. Führungskräfte und Entscheidungsträger der Wirtschaft – so das Ergebnis –

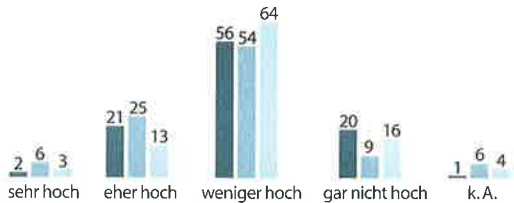
3,3 Mrd.

Euro verliert die heimische Wirtschaft durch Überlastung des mittleren Managements.

Einschätzung zur Burnout-Gefahr
im Unternehmen von Managern
Zahlen in %

Quelle: Hernstein Report

Österreich ■
Deutschland ■
Schweiz ■



LAGEBERICHT. Top-Manager aus Österreich, Deutschland und der Schweiz sehen durchaus Burnout-Gefahr.

„Burnout-Gefährdete sagen selten ‚nein‘ und grenzen sich nicht ab.“

Petra Fabritz Internistin

setzen sich nur wenigen gesundheitlichen Problemen aus. Falls doch, passiert laut der rezenten, heimischen Studie folgendes: 15 Prozent klagen über Probleme mit dem Bewegungsapparat, Stoffwechsel und Herz/Kreislauf machen jeweils sechs Prozent der Entscheidungsträger zu schaffen. Von psychischen Problemen wissen überhaupt nur drei Prozent zu berichten.

Mehr Lob, weniger Kranke. Neben einer gewissen Eigenverantwortung können auch Top-Manager einiges unternehmen, damit ihre Mitarbeiter leistungsfähig bleiben. Ein Problembewusstsein dazu gibt es jedenfalls. Immerhin stufen bereits 21 Prozent der heimischen Manager die Burnout-Gefahr in ihren Unternehmen als „hoch“, zwei Prozent sogar als „sehr hoch“ ein. Nebst ausgeklügelten Präventionsprogrammen wirkt bereits die Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas wahre Wunder. „Es ist statistisch erwiesen, wenn der Chef klar kommuniziert und sein Team regelmäßig mit Lob motiviert, gehen die Krankenstandstage zurück“, so Tomaschek-Habrina. Firmenchefs, die weniger Druck auf ihre Angestellten ausüben, brauchen nicht zu fürchten, dass der Laden auseinanderbricht. Im Gegenteil, sie werden mit einem Plus an Produktivität belohnt.

35 %

der Lehrer sind Burnout gefährdet. Bei Top-Managern, Polizisten und Anwälten sind es nur acht Prozent.

NEUE WEGE

Abenteuerurlaub für Manager

Robert Rogner jun. will Unternehmer mit Schuhhersteller Staudinger, Sonnentor-Chef Gutmann oder Schokoladen-Ikone Zotter vernetzen.

Von Miriam Koch und Silvia Jelencic

Viele Manager wissen nicht, welche Beziehung sie zu sich selbst und zu ihrem Umfeld haben, für was sie stehen, was sie wollen“, meint Robert Rogner junior. Die Folge: Sie können nicht richtig kommunizieren. „Und sie haben keine Zeit, darüber nachzudenken, was sie ändern könnten“, so die Beobachtung des 43-Jährigen. Um dies und die Wirtschaft als ganzes zu ändern, will der Manager gute Beispiele greifbarer und erlebbar machen.

Mit seiner neu gegründeten „Gesellschaft für Beziehungsethik“, die nicht gewinnorientiert arbeitet, soll Unternehmern die Chance gegeben werden, andere Wege kennenzulernen, die nicht der Norm entsprechen. Etwa den von Schuhfabrikanten Heini Staudinger, der die Finanzierung seines Geschäfts anders organisiert – und dafür Wickel mit der Finanzmarktaufsicht hatte. Oder den von Johannes Gutmann, Chef von Sonnentor, der mit seinen Kräutern viele Preise gewann und Wirtschaften nachhaltig sieht. Oder auch den Ansatz vom erfolgreichen steirischen Schokoladen-König Josef Zotter, der jedem seiner Fehler einen Grabstein widmet und so einen Friedhof der gescheiterten Ideen hat. Auch das Kloster Gut Aich ist mit von der Partie.

Geheimnisse offenlegen „Ich sehe mich als Vernetzer“, sagt Rogner, der erzählt, dass die Vortragenden der „Gesellschaft für Beziehungsethik“ ihre Betriebe öffnen, ihre Geschäftsgeheimnisse weitergeben und jede Frage ehrlich beantworten. Sie sollen demonstrieren, was sich hinter Schlagwörtern wie



IN WEISS ZUR WEISHEIT. Robert Rogner junior bietet über prominente Unternehmer neue Denkmodelle

Nachhaltigkeit wirklich verbirgt und wie sich daraus alltagstaugliche Prozesse ableiten lassen. Um keine Massenware zu liefern, ist die Teilnehmerzahl auf maximal zwölf Personen begrenzt. Firmen, die mit mindestens sechs Mitarbeitern teilnehmen, können Termine auch individuell vereinbaren.

„Es ist eine Art Abenteuerurlaub für Unternehmer“, sagt Rogner. Wobei das Abenteuer darin bestehe, sich auf neue Denkmodelle einzulassen und neue Antworten zu suchen. „Ich glaube nicht, dass es fertige Lösungskonzepte gibt, jeder muss das ideale für sein Umfeld selbst entwickeln.“

Rogner möchte mit seiner Seminarreihe helfen, den Managern „mehr Fokus, mehr Kraft, mehr Energie“ zu geben. „Ich bin finanziell unabhängig und möchte etwas zurückgeben können“, sagt der Sohn des Kärntner Baulöwen Robert Rogner. Die Tätigkeit für die Therme Bad Blumau hat der Junior für dieses Projekt beendet, seine Managementfunktion in der Rogner Holding zurückgelegt.

Anmeldung & Infos:
rauter@beziehungsethik.org