

HÖHENANGST

Keine Berufsgruppe steht so sehr unter Stress wie Führungskräfte, kaum eine läuft so sehr Gefahr, an Burn-out zu erkranken. Doch statt Hilfe zu suchen, beißen viele Chefs lieber die Zähne zusammen.

Ein Fehler

TEXT: MAREIKE ENGHUSEN
FOTOS: KATRIN BINNER

„Ich bin von der Klippe gefallen“, sagt John Binns, Unternehmensberater, wenn er von seinem Zusammenbruch spricht. Sechs Jahre lang war er Partner bei Deloitte in London, einer der „Big Four“, der großen, prestigereichen Beratungsfirmen. Ein Job, den viele Berater ersehnen und nur wenige ergattern, „ein Meilenstein in der Karriere“. Binns beriet große Firmen bei Transformationsprozessen, viel Verantwortung, die Arbeit „eine Achterbahn“; doch sie ging ihm leicht von der Hand – bis Stress ihn aus der Balance stieß. Binns, ein selbstbewusster Mann, wurde plötzlich vor Meetings nervös. Gespräche mit Kollegen überforderten ihn. Er schlief schlecht, war unfähig, Entscheidungen zu treffen. Anderthalb Jahre lang versuchte er das Problem zu verbergen. Bis er es 2007 nicht mehr schaffte, zur Arbeit zu gehen. Er ließ sich in eine Klinik einweisen. Binns, der Karrieremensch, war ausgebrannt.

Man kann heute kaum noch von einem Tabu sprechen, wenn es um Burn-out geht. Die Diagnose ist so oft gestellt, das Phänomen so oft beschrieben worden, dass man wahlweise von der „Seuche des 21. Jahrhunderts“ oder einer Modekrankheit spricht. Treffen kann sie prinzipiell jeden, der beruflich unter viel Stress steht. Ein häufig genannter Grund: Druck, der von oben kommt.

Aber was ist, wenn man selbst ganz oben steht?

Hector Sants, Ex-Chef der britischen Bankenaufsicht, kündigte vergangenen November seine leitende Position bei Barclays wegen „Er-

schöpfung und Stress“. Ton Büchner, CEO des Chemiekonzerns AkzoNobel, nahm 2012 eine mehrmonatige Auszeit wegen Überlastung. Der frühere Swisscom-Chef Carsten Schlöter, der sich im Juli 2013 das Leben nahm, soll unter einem Burn-out gelitten haben.

Die Techniker Krankenkasse (TK) hat in einer Studie festgestellt, dass Führungskräfte stärker unter Stress leiden als alle anderen Berufsgruppen. Acht von zehn leitenden Angestellten bezeichnen sich darin als gestresst, fast jeder zweite fühlt sich abgearbeitet, fast jeder dritte ist dauerhaft nervös oder gereizt (siehe Interview S. 48). Bisweilen wird Burn-out als Rettungsboot der Arbeitsscheuen verspottet. Ein Irrtum: Es sind Leistungsträger, die als besonders gefährdet gelten.

Kein Wunder, meint der Wirtschaftspsychologe Michael Ziegelmayer vom Berufsverband Deutscher Psychologen, schließlich stünden Führungskräfte doppelt unter Druck: „Von oben, wo ein Ergebnis gefordert wird, und von unten, wo die Mitarbeiter klare Anleitung verlangen.“ Zudem neigten viele zur „massiven Selbstausschöpfung“. Sie schieben Überstunden, opfern ihre Freizeit und manchmal auch die Gesundheit für den Job. Der Stress kann zu Schlafstörungen führen, hohem Blutdruck, Rückenschmerzen, Magenbeschwerden und -geschwüren, Depressionen. Zu einer lähmenden Mischung aus körperlichen und psychischen Leiden, die die Betroffenen zumindest zeitweise arbeitsunfähig macht. —————>

In Chefetagen ist Jammern verpönt: „Wenn man erfolgreich sein will, kann man nicht sagen, dass man es nicht schafft“, meint Horst Schäfer, Chef einer Medizinfirma (diese Seite)

Schäfer leidet an Burn-out, genau wie Kai Franke, ehemaliger Chef einer Werbeagentur (linke Seite). Beide wollen unerkannt bleiben

* Name von der Redaktion
geändert

**DIE GRÖSSTEN
STRESSTREIBER FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE
SIND EINE ZU HOHE
ARBEITSLAST (74%)
UND
TERMINDRUCK (69%)**

Capital hat mit Führungskräften gesprochen, die sich mit großem Ehrgeiz in diese Falle hineingearbeitet haben. Sie haben verschiedene Auswege gefunden, manche einfach, manche radikal. Aber von allen kann man etwas lernen über den eigenen Umgang mit Stress. „Eine Maschine können Sie langfristig an der Leistungsgrenze laufen lassen“, sagt Michael Zieglmayer. „Aber wir sind eben keine Maschinen.“

LEKTION 1: **ARBEITSLAST BEGRENZEN**

Horst Schäfer*, 53, begann seine Karriere als Chirurg in einer Uniklinik. Schon damals war er ehrgeizig, noch im Urlaub feilte er an Forschungspapieren. Weil sich sein Aufstieg jedoch länger hinzog als erhofft, gründete er vor einigen Jahren eine Firma in der Medizinbranche. Um das Geschäft zum Laufen zu bringen, widmete er ihm in den ersten drei Jahren alle Kraft, alle Zeit, die er aufbringen konnte: Er arbeitete 80 Stunden die Woche, oft auch am Wochenende, das Handy blieb nachts angeschaltet, für alle Fälle.

„Es gibt ja dann nur eine Richtung: Man investiert, es muss einfach funktionieren.“ Auch im Urlaub an der türkischen Küste flog er mal schnell nach Istanbul für einen Geschäftstermin – bloß keine Chance verpassen, vielleicht bringt gerade dieses Treffen den entscheidenden Push für die Firma? „Wenn man erst mal so richtig drin ist“, erinnert er sich, „ist das fast wie eine Droge.“

Drogen berauschen, doch irgendwann fordern sie ihren Tribut. Schäfer träumte von der Arbeit und wachte morgens schweißgebadet auf. Ihn quälte ein Druck auf der Brust, „fast wie ein Herzinfarkt“. Trotzdem biss er die Zähne zusammen. Auszeit? Unvorstellbar. „Dann bricht ja die Firma zusammen!“ Im vergangenen Jahr dann versiegten seine letzten Reserven. „Ich konnte keinen klaren Gedanken mehr fassen. Es ging einfach nicht mehr.“

Ein Therapeut schickte ihn in eine Klinik. Dort kam Schäfer zur Ruhe, zum ersten Mal seit Jahren. Und nach zahllosen Gruppensitzungen, Einzelgesprächen und Entspannungsübungen begriff er, dass er etwas ändern musste, in seinem Leben und in seinem Kopf.

Laut der TK-Studie sind die größten Stresstreiber für Führungskräfte eine zu hohe Arbeitslast (74 Prozent) und Termindruck (69 Prozent). Um dem Burn-out zu entgehen, kann es schon helfen, die Arbeitsmenge zu senken. Genau das musste Schäfer lernen.

Nach sechs Wochen Klinik kehrte er in die Firma zurück. Er ist immer noch Chef, trägt immer noch Verantwortung. Aber ansonsten hat er einiges geändert: Er arbeitet nur noch 50 Stunden pro Woche statt 80. Er gibt Aufgaben ab, anstatt wie früher alle Fäden in der Hand behalten zu wollen. Er öffnet nicht mehr sofort jede E-Mail. Während des Gesprächs mit Capital ruft ein Geschäftspartner aus Asien an. Horst Schäfer bleibt hart, lässt das Telefon klingeln. „Vor einem Jahr noch“, sagt er hörbar stolz, „wäre ich sofort drangegangen!“

Dem Geschäft hat sein Sinneswandel nicht geschadet. Im Gegenteil, sagt er, seine Mitarbeiter fühlten sich motiviert von der neuen Freiheit – mit einem angenehmen Nebeneffekt: „Die Firma ist jetzt erfolgreicher als je zuvor.“

LEKTION 2: **ABSCHALTEN LERNEN**

Ein Burn-out-Syndrom nähert sich schleichend; wer es rechtzeitig kommen sieht, kann es abwehren. Doch dafür muss man die Warnzeichen kennen. Meist kündigt sich ein Burn-out mit „mangelnder Erholungsfähigkeit“ an, sagt Michael Zieglmayer, der Psychologe. Lange Arbeitstage schaden nicht per se der Gesundheit – aber es ist entscheidend, dass man sich in der Freizeit innerlich vom Job lösen kann. Wer noch vor dem Fern-



seher, am Strand oder auf dem Tennisplatz mit den Gedanken ständig bei der Arbeit hängt, der sollte vorsichtig sein.

Die gute Nachricht: Abschalten kann man lernen. Horst Schäfer, der Firmenchef, arbeitet gerade daran. Mithilfe seines Therapeuten übt er, sich nicht allein über die Arbeit zu definieren, die Rolle des Firmenchefs gelegentlich abzustreifen und den Menschen zu mögen, der dahinter hervortritt. Er muss jetzt Dinge lernen, die für viele so selbstverständlich sind, dass sie banal klingen: „Dass man sich selber akzeptiert. Dass man nicht mehr immer der Starke sein muss. Dass man sich auch mal ärgern darf.“

Auch Hobbys können beim Abschalten helfen. Schäfer hat sich ein Pferd gekauft, jeden Tag fährt er nun in den Reitstall. Das Ausreiten im Gelände bringe ihn auf frische Gedanken, sagt er. Außerdem kommt er im Stall mit anderen Pferdebesitzern ins Gespräch. Seit Jahren knüpft er zum ersten Mal wieder soziale Kontakte außerhalb der Arbeit.

LEKTION 3: **AUSSTEIGEN**

Als Firmenchef konnte Schäfer seine Arbeitsbedingungen an seine Bedürfnisse anpassen. Nicht jedem steht dieser Weg offen. Wer völlig ausgelaugt, aber angestellt ist, muss seine Gesundheit wichtiger nehmen als die Interessen des Arbeitgebers, meint der Psychologe Ziegelmayr. „Das kann heißen: Wenn sich die Bedingungen nicht ändern, dann schmeiß ich meinen Job.“ Diesen Weg wählte Kai Franke*.

Schon als Teenager hat er Sartre gelesen, seitdem nennt er sich Existenzialist: Du bist, was du tust. Und jahrelang war Franke vor allem eins: Geschäftsführer einer erfolgreichen Werbeagentur. 50 Mitarbeiter, Aufträge internationaler Firmen, 12 Mio. Jahresumsatz. Und mitten drin Franke, der vorwärtsdrängte und hart kritisierte, selbst wenn es

gut lief. „Manche nannten mich einen Perfektionisten“, sagt er. „Qualitätshengst“ nennt er sich selbst.

2008 hätte das erfolgreichste Jahr der Firmengeschichte werden sollen. Doch dann brach die Finanzkrise über die Agentur herein. Aufträge wurden storniert, die Firma kämpfte plötzlich um ihre Existenz. Franke meldete für seine Mitarbeiter Kurzarbeit an. Und arbeitete selbst noch verbissener: An Konzepten, die ihm nicht passten, feilte er selbst, oft bis tief in die Nacht.

Nach zwei Jahren Durststrecke hob die Firma langsam wieder ab. Aber Franke lag am Boden. Er schlief schlecht, litt unter Magenschmerzen und Magnesiummangel, ein typisches Symptom von Stress. Nicht bloß der ständige Druck rieb ihn auf. Vor allem der Wunsch nach Anerkennung zehrte an ihm. „Von wem bekommt denn der Chef Wertschätzung? Da ist man doch so was von allein, einsam und isoliert.“

Trotzdem zwang er das Letzte aus dem Motor heraus, der schon gefährlich heiß gelaufen war. Bis eines Abends seine Frau zu ihm sagte: „Ich habe Angst, dass du dich zu Tode arbeitest.“ – „Vielleicht der wichtigste Satz, den ich bis dahin in meinem Leben gehört hatte“, sagt Franke heute. Er ging zum Therapeuten. Und bald darauf für ein halbes Jahr nach Namibia. Die Agenturleitung gab er ab.

Heute arbeitet Franke als Coach und berät Menschen in Lebenskrisen. Allerdings nur zwei Tage die Woche: „Gesundheitsmanagement ist jetzt meine Priorität.“ Er plant einen längeren Kurzaufenthalt in Indien. Noch immer leidet er unter chronischem Stress.

LEKTION 4: **SELBER GRÜNDEN**

Doch nur Stress allein treibt Menschen nicht ins Burn-out. „Den Unterschied, ob der Stress pusht oder zur Gesundheitsgefahr wird, macht die innere Einstellung“, stellt die TK-Studie fest. —————>



„Das ist fast wie eine Droge“

Drei Jahre lang lebte Horst Schäfer fast nur für seine eigene Firma. Noch im Urlaub flog er schnell mal zwischendurch zu einem Geschäftstreffen – bloß keine Chance verpassen, lautete sein Credo. Bis sein Körper sich wehrte

HILFE GEGEN BURN-OUT

LITERATUR

Matthias Burisch: „Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung“, 2005

Michael Spreiter: „Burnoutprävention für Führungskräfte“, 2013

SEMINARE

Mehrere Institute bieten Seminare zur Burn-out-Prävention an. Experten empfehlen zum Beispiel: gesundheitsbetrieb.com fitalmanagement.de

Alle gesetzlichen Krankenkassen bieten Kurse zur Stressbewältigung an (Schlagworte: Entspannung, Bewegung, Ernährung)

ANSPRECHPARTNER

Wer sich vertraulich mit anderen Führungskräften in Schwierigkeiten austauschen möchte, kann sich an das Netzwerk „Erster Mittelpunkt“ wenden: 1-mittelpunkt.de

Betriebsärzte können helfen, die oft monatelangen Wartezeiten bei Psychotherapeuten abzukürzen.

„Da ist man doch so was von allein, einsam und isoliert“

Als Chef einer Werbeagentur spielte Kai Franke, 58, den harten Hund. Dabei sehnte er sich insgeheim nach Wertschätzung. Dass sie ihm verwehrt blieb, sieht er heute als einen der wichtigsten Gründe für sein Burn-out – zusammen mit dem Dauerstress

Auch Jan Bredack ist ein Aussteiger, gewissermaßen. Aber anders als Kai Franke hat er keinen Gang zurückgeschaltet. Sein neues Leben dreht sich genauso schnell wie sein altes. Es schmeckt bloß anders.

Bredack, 41, stieg als Monteur bei Daimler ein. Von da aus arbeitete er sich schnell nach oben: Meister, Studium in St. Gallen, Führungskräfte-training, mit 30 Jahren Leiter des deutschlandweiten Vertriebs. Verantwortung für mehrere Hundert Millionen Euro, sechsstelliges Jahresgehalt. Auf dem Höhepunkt seiner Karriere, 2005, brachte seine Frau das dritte Kind zur Welt. „Und ich saß am Kopfende des Bettes mit meinem Laptop und habe gearbeitet“, sagt Bredack. „Die Welt draußen hat für mich gar nicht existiert.“

Seine eigene Welt geriet ins Wanken, als sein Förderer die Firma verließ. Plötzlich war er angreifbar. Man nahm ihm Abteilungen ab. Um die verlorene Macht zurückzuerobern, grub Bredack sich noch tiefer in die Arbeit, schlief manchmal sogar im Büro. Bis 2008 sein Kopf verrücktspielte. Drei Stunden lang saß er vor einer einzigen E-Mail. Er kam zu spät zu großen Meetings und redete wirr. Was ist wichtig? Was kann warten? Er wusste es nicht mehr. Seine Sekretärin schirmte ihn ab. Schließlich drängte ihn sein Vorgesetzter zu einer Therapie. „Man hat mich aus dem Verkehr gezogen“, sagt Bredack.

Ein halbes Jahr lang ging er zum Psychologen. Danach ordnete er sein Leben neu: trennte sich von seiner Frau, zog nach Russland für einen neuen Job bei Daimler, las Bücher über Spiritualität und Tierethik. Und beschloss schließlich, vegan zu leben: kein Fleisch mehr, keine Milch, kein Ei, kein Leder.

Seinem neuen Lebensstil entsprang eine neue Idee. Nach drei Jahren Russland kündigte er, räumte sein Haus in Moskau und zog nach Deutschland zurück, um Veganz aufzubauen, einen Supermarkt ohne tierische Produkte. Das war 2011,

heute gibt es sieben Filialen, Veganz kam im richtigen Moment, Veganismus ist jetzt hip. Und Bredack verdient inzwischen sogar Geld mit seiner Geschichte von Aufstieg, Fall und Läuterung: Er hat ein Buch geschrieben, „Vegan für alle“, eine Mischung aus Autobiografie und Streitschrift. Ende April soll es erscheinen. Dann wird er auf Lesetour gehen.

Bredack sagt, er arbeite genauso viel wie früher, „sieben Tage die Woche, 14 Stunden am Tag“. Angst vor einem zweiten Zusammenbruch hat er nicht. „Es liegt nie an der Zahl der Arbeitsstunden, wenn man ein Burn-out bekommt. Sondern daran, was man aus seiner Arbeit zieht.“

LEKTION 5: **DIE EIGENE FIRMA VERÄNDERN**

Horst Schäfer kehrte in den Chefsessel zurück. Kai Franke meldete sich komplett ab aus dem alten Beruf. Jan Bredack gründete eine eigene Firma. Auf die eine oder andere Art entschieden alle drei, selbstbestimmt zu arbeiten. Aber was, wenn einem ein solcher Schritt zu groß ist? Wenn man sich keinen radikalen Wechsel wünscht, sondern nur in einer kritischen Phase steckt?

Viele Betroffene stimmen überein: Als Führungskraft zuzugeben, dass man überlastet ist, kann der Karriere schaden. „Wenn man erfolgreich sein will, kann man nicht sagen, dass man es nicht schafft“, sagt Schäfer. Auch deshalb wollen er und Franke ihre echten Namen nicht gedruckt sehen. Der Wirtschaftspsychologe Ziegelmayer meint: „Solange Ideologien vorherrschen, nach denen Führungskräfte keine Schwäche zeigen dürfen, sind sie einem besonderen Risiko ausgesetzt.“

Vielleicht müssen also nicht nur die Betroffenen sich ändern, sondern auch die Unternehmen?

So dachte auch der Unternehmensberater John Binns. Zwei Monate fiel er wegen seines Burn-outs aus. „Meine Karriere ist erledigt“, dachte er damals. Vor seinem inneren Auge



sah er junge, ehrgeizige Kollegen, die seinen Platz einnahmen, und Vorgesetzte, die ihm sagten: „John, dieser Job ist nichts für dich.“

Doch nichts davon geschah. Kollegen und Chefs gaben ihm zu verstehen, er sei ein wertvoller Teil des Teams. Nach seiner Auszeit kehrte er auf seine alte Position zurück – und arbeitete „wahrscheinlich effektiver als in all den Jahren zuvor“. Denn die Unterstützung seitens der Firma habe seine emotionale Bindung zu Deloitte gestärkt. Dennoch, sagt er, wäre sein Zusammenbruch möglicherweise vermeidbar gewesen, hätte er in der Firma rechtzeitig mit jemandem sprechen können.

Zurück bei Deloitte, stieß er deshalb eine Reihe von Initiativen an, baute etwa ein internes Netzwerk auf, an das sich Betroffene vertraulich wenden können. Binns

sprach mit den Medien über seinen Absturz und den Weg zurück nach oben. Die Überforderung wurde zu seinem Thema. Im vergangenen Jahr kündigte er seine Stelle und hilft heute als „Berater für mentale Gesundheit“ Unternehmen dabei, Strukturen aufzubauen, die Mitarbeiter in psychischen Schwierigkeiten auffangen sollen.

Auch in Großbritannien würden Manager nach Überforderung und Zusammenbruch stigmatisiert, sagt Binns. Doch die Stimmung wandle sich allmählich.

Der Grund dafür ist auch wirtschaftliches Kalkül. „Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter in psychischen Notlagen nicht unterstützen, zahlen sie einen hohen Preis“, sagt Binns. Ist ein Burn-out in Verzug, leiden zuerst Konzentrations- und Entscheidungsfähigkeit. „Die Be-



troffenen liefern immer schlechtere Ergebnisse ab.“ Bis sie womöglich, wie er selbst, für einen erheblichen Zeitraum ausfallen. „Es wäre für die Unternehmen deshalb viel besser, würden sie psychische Notlagen früh identifizieren und Unterstützung anbieten“, schließt Binns daraus. „Oft zahlen die Betroffenen das anschließend mit erhöhter Motivation zurück.“



Ist auch Ihr Unternehmen ein Ready Business?

Ein Unternehmen ist Ready, wenn es heute schon die Chancen von morgen nutzt. Vodafone unterstützt Sie mit innovativen Lösungen, flexibel, mobil und wettbewerbsfähig im Markt zu agieren – und macht aus Unternehmen wie Securitas ein Ready Business.

Vodafone.de/it26
#readybusiness

Vodafone
Power to you



INTERVIEW

„Du hast nie die größte Yacht. Dieses Spiel ist ein Scheißspiel“

Aus den Statistiken seiner Techniker Krankenkasse weiß Jens Baas, wie gestresst die Deutschen sind. Als Chef eines Milliardenunternehmens und einstiger Unternehmensberater hat er den Druck, der Manager krank macht, oft selbst erlebt

Herr Baas, Sie sind wahrscheinlich einer der wenigen Spitzenmanager in diesem Land, die mit jedem Schritt ihrer Karriere weniger arbeiten. Wie machen Sie das?

JENS BAAS: (lacht) Ja, da ist was Wahres dran. Aber das liegt vor allem daran, dass mein Berufseinstieg in Bezug auf die Arbeitszeit gleich ziemlich hart war.

Sie haben fast fünf Jahre als Chirurg im Krankenhaus gearbeitet, danach waren Sie elf Jahre Berater bei der Boston Consulting Group (BCG), zuletzt als Partner. Nun sind Sie Chef der größten Krankenkasse Deutschlands. Was haben Sie über Stress gelernt?

Ich kann niemandem diese Arbeitsbedingungen empfehlen, aber für meine Stressresistenz war die Erfahrung als junger Assistenzarzt in einem Krankenhaus sicher nicht schlecht. Die fast fünf Jahre waren extrem. Es gab Wochen, da bin ich am Montag in die Klinik und am Donnerstagabend das erste Mal wieder nach Hause gekommen. Zwischendrin habe ich auf dem Stuhl oder im Notarztwagen geschlafen. Als ich zu Boston Consulting wechselte, haben meine Kollegen tat-

sächlich gewitzelt: Der Jens ist nur zu uns gekommen, damit er weniger arbeiten muss. Das war zwar natürlich nicht der Grund, aber auch nicht ganz falsch – obwohl ich auch als Berater 80 bis 90 Stunden in der Woche gearbeitet habe. Heute, als Chef der Techniker Krankenkasse, arbeite ich immer noch viel. Aber ich kann vieles selbst entscheiden, was ich früher als Berater nicht konnte. Das motiviert. Solange einem die Arbeit Spaß macht, muss Stress nichts Schlechtes sein.

Arzt, Berater, CEO – auf sehr hohem Niveau haben Sie das erlebt, was viele junge Arbeitnehmer erleben: Hoch qualifiziert, bleiben sie selten für längere Zeit bei einem Job. Kann man als Berufsnomade eigentlich nicht gestresst sein?

Ja, aber es wird schwieriger, das stimmt schon. Meine Erwerbsbiografie ist heute ja keine Ausnahme mehr, sondern für Hochschulabsolventen eher die Regel. Das schafft immer wieder Stress: neue Aufgaben, neue Erwartungen, neue Kollegen. Planbarkeit und Sicherheit gibt es nicht mehr.

Ihre Krankenkasse versichert rund zehn Prozent der Bevölkerung in

Deutschland, sie hat den höchsten Anteil an freiwillig gesetzlich Versicherten. Sie haben also einen guten Einblick, wie erfolgreiche leitende Angestellte mit ihrer Arbeitsbelastung zurechtkommen. Was stellen Sie fest?

Wir sehen, dass Einkommen und Stress stark miteinander zusammenhängen. Die meisten Menschen fühlen sich heute gestresst. Das gilt gerade für Frauen, die durch die Doppelbelastung aus Job und Familie unter Druck geraten. Hinzu kommen die eigenen Ansprüche und Erwartungen, die bei Frauen offensichtlich ein viel größerer Stressfaktor sind als bei Männern. Dies zeigen Umfragen unter unseren Versicherten. Aber Stress macht ja nicht immer gleich krank. Man kann viel Stress haben und sich dennoch wohlfühlen. Wir sehen aber auch, dass wir mit unserem Anteil an Patienten mit psychischen Erkrankungen im Vergleich zu anderen Kassen zwar fast im Durchschnitt liegen – dennoch geben wir überdurchschnittlich viel Geld für Behandlungen aus, und zwar deutlich. Menschen, die ein höheres Bildungsniveau und ein höheres Einkommen haben, sind offensichtlich nicht nur stärker von Stresskrankheiten betroffen, sie sind auch eher bereit, Psychotherapien in Anspruch zu nehmen.

Wann macht Stress krank?

Es gibt ein Muster für psychische Erkrankungen: Gefährlich wird es, wenn man immer Stress hat und nie abschalten kann. Dann hat man ein sehr viel höheres Risiko, dass einen Stress krank macht. Daraus lernt man: Man muss auch regelmäßig raus aus dem Stress, nur so ist Stress auf die Dauer auszuhalten.

Wie soll das gehen, wenn man bis spät in den Abend arbeitet? Hobbys oder Familie bleiben dann doch zwangsläufig auf der Strecke.

Ich sage nicht, dass es einfach ist, aber es geht. Bei einer 40-bis-50-Stunden-Woche, wie sie wahrscheinlich viele Angestellte in mitt-

leren Führungspositionen haben, kann man sich Freiräume schaffen. Sport, Garten, am Wochenende am Auto herumschrauben – jeder Mensch braucht das. Jeder muss mal abschalten und den Kopf freibekommen.

Aber als Berater haben Sie das doch selbst erlebt: ständig wechselnde Aufgaben, permanent auf Reisen, Arbeitstage von morgens um acht bis nachts um zwei, sechs Tage die Woche. Wie hält man so etwas aus?

Einen Teil der Belastung kann man durch Organisation abfedern. Aber machen wir uns nichts vor, in der Beraterbranche ist das schwierig, denn der Kunde erwartet natürlich für sein Geld, dass die Projekte schnell fertig werden. Ich habe mir bei BCG die Regel gesetzt, dass ich maximal einen Wochenendtag im Monat arbeite. Ansonsten habe ich



JENS BAAS

Seit knapp zwei Jahren führt Baas die Techniker Krankenkasse, mit 8,7 Millionen Versicherten inzwischen Deutschlands größte Krankenkasse. Davor war der gelernte Chirurg elf Jahre lang Berater bei der Boston Consulting Group, fünf Jahre davon als Partner und Geschäftsführer.

mir die Wochenenden frei gehalten. Aber das bedeutet, dass man unter der Woche länger arbeiten muss, also bis spätnachts. Diese Arbeitszeiten sind aber auch der Grund, warum sich so viele Berater nach ein paar Jahren andere Jobs suchen. **Ein bisschen entspannen bei einer gesetzlichen Krankenkasse mit 24 Mrd. Euro Umsatz ...**

Schön wär's. Im Ernst: Im Vergleich zu BCG arbeite ich heute tatsächlich etwas weniger, vielleicht 70 oder 80 Stunden in der Woche. Das ist immer noch viel, und mein Terminkalender ist viel voller als früher. Ich habe viel mehr Verpflichtungen, intern und öffentlich. Und anders als Berater werde ich als TK-Chef meinen Job und mein Unternehmen nicht mehr los. Ich gehe ins Bett und denke über die TK nach und wache auf und denke schon wieder über die TK →

Securitas ist Ready

Ready Business | Unified Communications

nach. Man ist für alles verantwortlich. Wenn etwas danebengeht, fällt das am Ende auf mich zurück. Mein Gesicht ist in der Zeitung, ich werde zur Rechenschaft gezogen. Und das auch dann, wenn ich gar nicht alles beeinflussen kann. Ich stehe für alles gerade, habe aber längst nicht alles in meiner Hand.

Je höher man steigt, desto größer der Druck?

Ja, absolut.

Das klingt, als sollte man sich ab einem bestimmten Punkt mit der Karriere zurückhalten.

Meine Erfahrung ist, dass die klassischen Sandwichpositionen oft auch nicht weniger anstrengend sind als die Chefebene. Da kriegt man nämlich Druck von unten und von oben gleichzeitig.

Also lieber gar kein Ehrgeiz und Dienst nach Vorschrift?

Nein, gar nicht. Ich will kein Plädoyer gegen den Wettbewerb und das Leistungsstreben halten. Ich bin selbst ziemlich ehrgeizig und verdiene wie die meisten Menschen auch lieber mehr Geld als weniger. Aber ich kann jedem raten, beruflich das zu machen, worauf man Lust hat und was einem Spaß macht. Dann hält man auch den Stress besser aus.

Aber irgendwann geht der Spaß doch meist in der Routine unter. Oder im Genörgel der Untergebenen, Vorgesetzten oder Kunden.

Ja, und dann gilt: Mach nie einen Job nur wegen des Geldes. Leider vergessen das viele, gerade im Management. Wenn du einen Job nur noch wegen des Geldes, der Statussymbole und der Macht machst, gehst du kaputt. Den Wettbewerb um die längste Yacht und das dickste Auto kannst du nie gewinnen. Du hast nie die größte Yacht. Dieses Spiel ist ein Scheißspiel. Wenn ich in einer permanenten Mühle aus den hohen Erwartungen anderer, meinen eigenen Erwartungen an mich und meinen gewohnten hohen Lebensstandards stecke, dann wird es brenzlig. Aber wahrschein-

„Macht ihr ruhig eure Work-Life-Balance. Ich mach Feierabend“

lich ziehen gerade Managementaufgaben Menschen an, die so ticken.

Hier sind aber wir Chefs gefordert, auch mal andere Signale zu setzen.

Also fangen Sie doch mal an, Sie haben ja jetzt 12 000 Mitarbeiter.

Habe ich schon. Ich darf Stress nicht tabuisieren, ich darf nicht so tun, als mache mir Stress nichts aus. Das erzeugt bei den Mitarbeitern nur noch mehr Stress. Wenn ich als Chef sage: Ihr könnt mich immer erreichen, ihr könnt mir immer Mails schicken oder mich immer anrufen, auch samstagsnachts um drei Uhr, dann übe ich Druck aus. Daher habe ich meinen Führungskräften gesagt, dass ich am Wochenende nicht in meine E-Mails schaue. Ich will auch keine E-Mails nachts um eins. Wenn irgendetwas wirklich Wichtiges passiert, können sie mich immer und jederzeit anrufen. Aber das ständige Blinken vom Blackberry am Wochenende macht mich wahnsinnig.

Leiden unter Stress ist ein Tabu, so etwas ist unserem Wertesystem gar nicht vorgesehen. Ist uns die Arbeit zu wichtig geworden?

Was den meisten Menschen Stress bereitet, ist dieses Gefühl: Ich werde nicht mehr fertig. Früher, in der Papierwelt, hatten viele einen Stapel Papier vor sich, den man abgearbeitet hat. Heute läuft alles online und per Mail, und die Stapel wer-

den nie kleiner. Ich kann so viel und so schnell arbeiten, wie ich will, die Arbeit hört nicht mehr auf. Es gibt nicht mehr den leeren Schreibtisch, den man abends verlässt und zufrieden sagen kann: Das habe ich heute geschafft, jetzt bin ich fertig. Bei der Techniker überlegen wir im Moment, ob wir den Stapel wieder einführen. Einen virtuellen Stapel, der allen Mitarbeitern anzeigt, wie viel sie schon geschafft haben. Man muss visuell machen, dass man etwas schafft und dass man nicht gegen eine Lawine ankämpft, die nie aufhört.

Aber erzeugt nicht auch das wieder neuen Druck, wenn man immer sieht, was man alles noch nicht geschafft hat?

Ja, die Gefahr besteht. Deswegen suchen wir auch noch nach dem richtigen Format. Tatsächlich kann das Bemühen des Arbeitgebers, die Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter besser auszugleichen, zum genauem Gegenteil, also zu mehr Stress führen. In einigen Unternehmensberatungen dürfen die Berater heute zu Beginn eines Projekts drei Dinge nennen, die ihnen in den kommenden Wochen oder Monaten wichtig sind: Sport, Mittagspause etc. Das klingt gut, erhöht aber den Druck auf alle Beteiligten: Die einen müssen auch noch schaffen, was sie sich neben dem Job vorgenommen haben. Und der Projektleiter muss die ganzen Wünsche berücksichtigen.

Es gibt kein Entrinnen.

Es gab mal eine Bierwerbung, die hat mir wirklich gut gefallen. Da war so ein Typ, darüber der Satz: „Macht ihr ruhig eure Work-Life-Balance. Ich mach Feierabend.“ Das Motiv fand ich super, da steckt eine ungeahnte Tiefe drin: Wir machen ganz viele Sachen, um unsere Arbeit anders zu organisieren, und erhöhen dadurch nur noch mehr den Druck. Anstatt einfach mal abzuschalten. Besser ist: Geh nach Hause und mach dein Handy aus.

INTERVIEW: TIMO PACHE