

ARBEITSPLATZ

Wenn der Chef am Ende ist

Von PAMELA DÖRHÖFER



Menschen in Führungspositionen haben im Vergleich zum Durchschnitt der Bevölkerung ein vier- bis fünffach erhöhtes Risiko, psychische Beeinträchtigungen zu entwickeln. Foto: Getty Images/iStockphoto

Führungskräfte haben ein deutlich erhöhtes Risiko, psychisch zu erkranken. Auch wenn das Thema inzwischen präsenter ist, wird es von Führungskräften selten thematisiert.

[Druckenper Mail](#)

Jochen B. ist als Projektleiter bei einem international tätigen Bauunternehmen beschäftigt. Er trägt Verantwortung für große Neubauvorhaben und ist in seiner Abteilung Chef von mehr als 50 Mitarbeitern; über sich hat der 52-Jährige nur noch die Geschäftsführung. Jochen B. ist in seinem Beruf äußerst gewissenhaft, ein Perfektionist, der regelmäßig bis spät abends arbeitet. Anzeichen von Erschöpfung ignoriert er: „Ich doch nicht, ich schaffe das, muss es schaffen.“ Schließlich gilt es, Zeitpläne und Kosten einzuhalten – läuft etwas schief, so geht das auf seine Kappe. Schlechten Schlaf kompensiert er tagsüber mit Kaffee und Adrenalin. Um sich einen körperlichen Ausgleich zu verschaffen, trainiert er in seiner knappen Freizeit für den Stadtmarathon. Doch irgendwann sackt Jochen B. in sich zusammen. Die Diagnose: Depression oder populärer ausgedrückt Burn out.

Ein typischer Fall. Menschen in Führungspositionen haben im Vergleich zum Durchschnitt der Bevölkerung ein vier- bis fünffach erhöhtes Risiko, psychische Beeinträchtigungen zu entwickeln, erklärt Andreas Zimmer, Professor für Wirtschaftspsychologie und Leiter der Personalentwicklung am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim. Man wundert sich nicht über diese Aussage – doch tatsächlich werden psychische Belastungen und gesundheitliche Probleme von Führungskräften in der Öffentlichkeit nur wenig thematisiert, sagt Andreas Zimmer. Die Folge: Wenn es um die Prävention berufsbedingter Erkrankungen geht, spielt diese Personengruppe „weder in der Forschung noch in der betrieblichen Gesundheitsförderung“ eine Rolle.

Ein Forscherteam unter der Leitung von Andreas Zimmer hat untersucht, welche Arbeitsbedingungen, Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen dazu führen können, dass Menschen in Führungspositionen durch die Arbeit krank werden. Die Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen“ (PsyGeMa)“ wurde von der Eckhard Busch Stiftung gefördert, die sich auf die Unterstützung der Forschung zu psychischen Erkrankungen, ihren Ursachen und

Therapiemöglichkeiten spezialisiert hat. Die Wissenschaftler haben dafür 282 Frauen und Männer in Führungspositionen schriftlich befragt und zusätzlich psychisch belastete Führungskräften ausführlich interviewt. Bei einem Teil war „das Kind schon in den Brunnen gefallen“, erläutert Andreas Zimmer – was heißt: Sie hatten bereits einen Zusammenbruch erlitten und mussten sich einer Behandlung oder Psychotherapie unterziehen. „Oft hatten sie in der Vergangenheit alle Warnzeichen ignoriert und waren sozusagen erst durch gesundheitlichen Schaden klug geworden.“

Warum aber werden psychische und körperliche Probleme von Führungskräften so stiefmütterlich behandelt – von den Betroffenen selbst, aber offenbar auch von anderen? Und das in einer Zeit, wo das Bewusstsein für Gesundheit am Arbeitsplatz doch eigentlich gestiegen ist? „Ja, das ist erstaunlich, denn eigentlich ist das ein absolutes Modethema“, sagt der Mannheimer Psychologe: „In diesem Fall muss man die Frage stellen, wer Interesse an der Gesundheit des Führungspersonals hat. Gewerkschaften und Betriebsräte kümmern sich vornehmlich um die Arbeitnehmer, die nicht ganz oben in der Hierarchie angesiedelt sind. Unternehmen wiederum haben wenig Interesse daran, Spitzenpositionen in ihrem Betrieb als Hochrisikojobs darzustellen und potenzielle Führungskräfte zu vergraulen. Und die Betroffenen? Die wollen ihr Selbstbild nicht gefährden. Führungskräfte haben also in dieser Hinsicht keine große Lobby.“

Bei Menschen in hohen Positionen sei häufig ein „bestimmtes Risikomuster“ zu beobachten, erklärt Andreas Zimmer: „Von ihrer Persönlichkeit her sind sie oft Perfektionisten, sie sind sehr pflichtbewusst, neigen dazu, sich stark zu verausgaben und sich schlecht von der Arbeit distanzieren zu können. Folglich arbeiten sie lange, viel und intensiv“. Diese Konstellation könne vor allem dann gefährlich werden, wenn es für das Geleistete „wenig Anerkennung und Belohnung“ gebe und gleichzeitig die „Autonomie“ gering sei. Letzteres klingt ungewöhnlich im Zusammenhang mit Führungspersonal. Doch Andreas Zimmer betont: „Gerade Berufstätige in diesen Positionen sind oft stark von außen getaktet, sind etwa und durch die Vorgaben von Geschäftsführung oder Geschäftspartnern eingeschränkt.“ Die eigene Persönlichkeit und die Umstände am Arbeitsplatz träten bei diesen Menschen dann in eine Wechselwirkung, die in einen regelrechten „Teufelskreis“ münden könne.

Die ersten Warnsignale seien Gereiztheit, Nicht-Abschalten-Können, Schlappeheit, Müdigkeit und Schwierigkeiten mit dem Ein- und Durchschlafen. Daraus können über die Dauer von Monaten oder auch wenigen Jahren manifeste gesundheitliche Probleme entstehen; an erster Stelle stehen Depressionen und kardiovaskuläre Erkrankungen wie Herzrhythmusstörungen und Herzinfarkt, erklärt der Wirtschaftspsychologe. „Menschen, die später eine dieser Diagnosen bekamen, unterschätzten vorher das Risiko. Dafür überschätzten sie ihre natürlichen Grenzen und Reserven, belasteten sich zu stark.“ Dann müsse nur noch „ein Trigger“, ein auslösender Faktor, hinzukommen, damit das Fass überlaufe. „Das kann passieren, wenn beispielsweise ein Elternteil pflegebedürftig wird oder es in der Partnerschaft kriselt. Manchmal zieht aber auch der Körper dann die Notbremse.“

Für die Kollegen kommt ein solcher Zusammenbruch oft aus heiterem Himmel, denn es gehört zum klassischen Verlauf, dass betroffene Chefs oder Chefinnen sich vorher extrem bemühen, den eigenen Zustand zu verheimlichen; oft gestehen sie sich ihn nicht einmal selbst ein: „Das Thema ist sehr schambehaftet, es wird nicht gerne darüber geredet, gerade nicht von Persönlichkeiten mit narzisstischer Prägung, wie sie bei Führungskräften manchmal zu finden sind. Schwäche zu zeigen, das widerspricht dem einem großartigen Selbstbild.“

Frauen reagierten in der Regel etwas früher als ihre männlichen Kollegen: „Sie sind sich der Situation meist schneller bewusst. Bei Männern liegt die Schwelle höher, sie halten sich häufiger für fast grenzenlos belastbar. Wenn sie bemerken, dass es zu viel wird, sind die Beschwerden häufig schon chronisch geworden.“ Das erste Ziel müsse es deshalb sein, Stress zu vermeiden und erste Alarmzeichen besser zu erkennen, sagt Andreas Zimmer – was im Falle von Führungskräften nicht ganz einfach ist. Prävention könne nur dann Erfolg haben, erklärt der Mannheimer Psychologe, wenn Unternehmen, Hausärzte und die potenziell Betroffenen in den Chefetagen stärker für die psychischen Risiken in den Spitzenpositionen sensibilisiert würden.

Ausgerechnet Hausärzte neigten häufig zu falschen Reaktionen, sagt Zimmer: „Sie empfehlen ihren Patienten als Ausgleich zum anstrengenden Job gerne Sport. Dahinter steht der Gedanke, dass so der Stress abgebaut wird. Das stimmt aber nur eingeschränkt.“ Im Gegenteil seien sportliches Leistungsdenken und eine neuerliche Überforderung dazu angetan, den Organismus zusätzlich zu belasten. „Das schätzen leider selbst viele Mediziner falsch ein.“ Manchmal sei eben einfach nur Erholung und Ausruhen angesagt.

Die Unternehmen wiederum sollten nicht dankbar hinnehmen, wenn jemand sich für die Firma aufopfert, sondern genauer hinschauen, sich die Gefahren solchen Verhaltens vergegenwärtigen. Das gilt in besonderem Maße auch für Führungskräfte selbst: „Man muss sich bewusst machen, dass man nicht über grenzenlose Leistungsfähigkeit verfügt und dafür zuständig ist, alle Probleme der Welt in den Griff zu kriegen.“

Weil es offenbar vielen Menschen in Spitzenpositionen schwer fällt, gegenüber Kollegen, dem Hausarzt oder sogar der Familie vermeintliche Schwäche zu zeigen, empfehlen Psychologen vom Zentralinstitut für Seelische Gesundheit den Unternehmen, „niedrigschwellige Beratungsangebote“ einzurichten. In den anderen Ländern wie den USA, sagt Andreas Zimmer, habe sich ein solches Angebote bereits bewährt.