

## »Kostenstelle Mensch«

Warum es sich für Firmen lohnt, zum Beispiel einer alleinerziehenden Mitarbeiterin zu helfen. Ein Fachberater fordert mehr Engagement

© Justin Sullivan/Getty Images



Der Krankenstand ist in solchen Unternehmen niedrig, in denen sich die Mitarbeiter wohl fühlen

*Werner Fürstenberg ist Gründer und Leiter des **Fürstenberg Institut**, einem Beratungsinstitut mit dem Schwerpunkt Externe Mitarbeiterberatung (EAP). Das Institut berät Mitarbeiter und Führungskräfte aus Unternehmen bei persönlichen, gesundheitlichen, familiären und beruflichen Fragen.*

**DIE ZEIT:** Seit 1990 hat sich die **Zahl der Krankschreibungen** wegen psychischer Probleme verdoppelt. Was läuft schief in den Unternehmen?

**Werner Fürstenberg:** Nicht nur in den Unternehmen läuft etwas schief. Es hat auch mit dem Tempo der Veränderungen in der Gesellschaft insgesamt zu tun, in vielen Branchen, in der Technik. Der Druck hat zugenommen. Man muss per Blackberry oder Handy erreichbar sein. Das macht nicht gleich krank, ist aber ein Stressfaktor.

## **Was ist Burn-out?**

Von einem Burn-out wird heute gesprochen, wenn der Patient drei Symptome zeigt: Er ist emotional und körperlich erschöpft, entfremdet sich immer mehr von seiner Arbeit, zieht sich von Freunden zurück, da er keine Kraft mehr für sie aufbringt, und hat das Vertrauen in seine Fähigkeiten verloren.

## **Wie kommt es dazu?**

Gefährdet ist, wer dauerhaft an seine Grenzen geht, was Zeit und Energie betrifft. Dazu können Frustrationen kommen, wenn etwa ein Dozent oder ein Chef die eigene Arbeit nicht anerkennt, wenn man nicht die Noten oder die Bezahlung bekommt, die angemessen wären.

## **Bin ich gefährdet?**

Das können Sie mit diesem Test nachprüfen:

[www.burnout-fachberatung.de/burnout-test.htm](http://www.burnout-fachberatung.de/burnout-test.htm)

Auch wenn Sie noch nicht vor dem Zusammenbruch stehen, diese Zeilen Sie aber zum Nachdenken gebracht haben, sollten Sie etwas gegen Ihre Überlastung tun.

## **Was kann ich dagegen tun?**

Eine Erholungspause hilft nur kurzfristig. Sie müssen langfristig lernen, Ihren Arbeits- und Lebensrhythmus zu ändern, sonst werden Sie immer wieder rückfällig. Ein Gespräch mit einem Uni-Psychologen ist ein erster Schritt; gemeinsam suchen Sie nach den Ursachen und legen einzelne Handlungsschritte fest, etwa die Ziele für das nächste Semester. Wenn Sie zusammenbrechen, hilft er Ihnen, einen Klinikplatz zu finden.

## **Wie kann ich vorbeugen?**

Mit den Klassikern: Gesund und abwechslungsreich essen – ein warmes Essen pro Tag in der Mensa. Sport treiben – einmal die Woche Uni-Sport plus zur Uni radeln bringt schon viel. Am besten in der Bibliothek arbeiten – das eigene Zimmer bleibt der Freizeit vorbehalten. Pausen machen, nicht nur zwischen den Lernkapiteln – nehmen Sie das Wochenende zum Entspannen. Vor allem: Lernen Sie, Ihre eigenen Fähigkeiten einzuschätzen, und setzen Sie sich Ziele, die damit kompatibel sind.

**ZEIT:** Was sollten Unternehmen tun? Ihren Mitarbeitern sagen: Schaltet das Blackberry aus?

**Fürstenberg:** Manche machen das. Es gibt Mittelständler, die sagen, auch ich selbst will am Wochenende nicht immer erreichbar sein. Wer nicht auftanken kann, kann auf Dauer nichts leisten.

**ZEIT:** Liegt das Problem auch schlicht daran, dass Stellen gestrichen werden, das Arbeitspensum insgesamt aber gleich bleibt?

**Fürstenberg:** In der Tat werden Mitarbeiter oft noch immer als Kostenstelle gesehen. **Kostenstelle Mensch.** Aber die Unternehmen müssen umdenken, allein wegen der Demografie. Künftig wird nur Erfolg haben, wer sich um seine Leute bemüht.

**ZEIT:** Sie bieten Firmen an, ihren Mitarbeitern bei allen Arten sozialer und psychischer Probleme zu helfen. Welche Sorgen haben die Leute?

**Fürstenberg:** Rund 40 Prozent der Fälle drehen sich um den Beruf: Stress, Burn-out, Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten, Stellenabbau. Das hat stark zugenommen. Früher hatten nur zehn Prozent der Gespräche einen direkten Bezug zur Arbeit.

**ZEIT:** Worum geht es sonst?

**Fürstenberg:** In 25 Prozent der Fälle um unklare psychosomatische Beschwerden. Kopfschmerzen oder Magen-Darm-Probleme ohne körperliche Ursache. In weiteren 25 Prozent um familiäre Themen: Scheidung, Erziehungsprobleme, Schulden.

**ZEIT:** Auch dafür bezahlt der Arbeitgeber?

**Fürstenberg:** Private Probleme beeinträchtigen die Arbeit. Die alleinerziehende Mutter, die sich um ihre Kinder sorgt, kommt ins Büro, ist aber nicht produktiv. Das verursacht dreimal mehr Schaden als Abwesenheit wegen Krankheit. Man muss sich **um seine Mitarbeiter kümmern.** Bevor sie sich krankmelden.

**ZEIT:** Gibt es Firmen, in denen sich die Missstände ballen?

**Fürstenberg:** Bei einem Kunden hatten wir im ersten Halbjahr fast 40 Burn-out-Fälle, die Hälfte musste in die Klinik. Da stimmt etwas nicht in der Struktur des Unternehmens. Darauf weisen wir unsere Auftraggeber hin.

**ZEIT:** Was muss man dann konkret tun?

**Fürstenberg:** Am wichtigsten ist es, früh anzusetzen. Ein Burn-out bahnt sich über Jahre an. Oft merken Vorgesetzte während dieser Zeit, dass es jemandem schlecht geht, sprechen ihn jedoch nicht an. Aber auch die **Mitarbeiter selbst tragen Verantwortung**.

**ZEIT:** Inwiefern?

**Fürstenberg:** Wer sich abends nur vor den Fernseher setzt, keinen Sport treibt, sich nicht um die Familie kümmert, erhöht sein Krankheitsrisiko. Viele Dinge brauchen nicht viel Zeit. Man muss sich ihnen nur widmen – und nicht mit dem Kind auf den Spielplatz gehen und dann Mails auf dem Blackberry schreiben.

Das Gespräch führte **Kolja Rudzio**