

Studie: Wenn Topmanager ausgebrannt sind, kann der Schaden in die Millionen gehen

"Die größten Probleme haben Perfektionisten"

VDI nachrichten, Wiesbaden, 09.02.2007, cha
Die Betriebswirtschaftsprofessorin Ruth Stock-Homburg von der TU Darmstadt hat gemeinsam mit der Psychologin Eva-Maria Bauer die Work-Life-Balance bei Topmanagern untersucht. Die Studie, die bald veröffentlicht wird, basiert auf Interviews mit rund 40 Topmanagern von deutschen Dax 30-Unternehmen und großen internationalen Mittelständlern.

VDI nachrichten: Wie sind Sie auf die Idee gekommen, sich mit der Work-Life-Balance im Topmanagementbereich zu befassen?

Stock-Homburg: Wir haben es hier mit einem Thema zu tun, das an der Schnittstelle zwischen Psychologie und Betriebswirtschaftslehre liegt und selbst in den USA noch nicht erforscht worden ist. Es gibt zwei Gründe, warum wir uns näher damit befassen haben. Erstens sind die Probleme, die zum Beispiel in Folge eines Burnouts bei einem Topmanager für das betreffende Unternehmen entstehen können, offensichtlich. **Das Thema wird aber tabuisiert.** Zweitens ist das Burnout-Syndrom zwar aus psychologischer Sicht erforscht, aber eher mit Blick auf helfende Berufe. Ausgebrannte Topmanager wurden bislang noch nicht berücksichtigt.

VDI nachrichten: Welche Probleme entstehen aus Sicht der Unternehmen?

Stock-Homburg: Zum einen ein enormes Kostenproblem. Die Kosten für den Ausfall eines Topmanagers, der unter Burnout oder Workaholismus leidet, gehen pro Jahr schätzungsweise in den sechs- bis siebenstelligen Millionenbereich. Zum anderen gibt es aber auch Ausstrahlungseffekte auf die Effizienz und das Entscheidungs- und Führungsverhalten des Betroffenen.

VDI nachrichten: Wie haben die befragten Topmanager eigentlich auf Ihren Interviewwunsch reagiert?

Stock-Homburg: Wir hatten nur eine Absage, was schon ein Indiz für die Relevanz des Themas ist. Wir sind, weil wir auch Diskretion zugesichert haben, sehr offen aufgenommen worden. **In den Gesprächen räumten selbst Manager, die keine Probleme mit Burnout oder Workaholismus zu haben glaubten, durchaus Symptome ein.** Es wurde aber auch klar, dass Work-Life-Balance kein Thema ist, mit dem man sich im Vorfeld beschäftigt, sondern erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Erst Krisen schaffen hier offenbar das Problembewusstsein.

VDI nachrichten: Hängt die Anfälligkeit, das Gleichgewicht zwischen Job und Privatleben zu verlieren, vom Typ ab?

Stock-Homburg: Mit Sicherheit. Wir haben fest-

gestellt, dass diejenigen, die ganzheitlich arbeiten oder auch schon mal improvisieren, am ausgeglichtesten sind.

Die größten Probleme haben dagegen Perfektionisten, die sehr detailorientiert entscheiden. Ganz wichtige Kriterien sind auch Alter und Berufserfahrung.

Ältere Topmanager verfügen über mehr Wissen und soziale Kompetenz. Situationen wiederholen sich. Sie haben im Laufe ihrer Karriere Verarbeitungsstrategien und Selbstschutzmechanismen aufgebaut, die ihre jüngeren Kollegen erst noch entwickeln müssen.

VDI nachrichten: Inwieweit spielt die Art des Unternehmens eine Rolle?

Stock-Homburg: Die Branche ist nicht entscheidend, wohl aber die Unternehmenskultur, die in Deutschland noch immer vorherrscht.

Anders als zum Beispiel Manager in den USA identifizieren sich Vorstandsmitglieder hierzulande viel stärker mit ihrem Unternehmen, fühlen sich eher als Firmeninhaber. In Deutschland wird von Unternehmen primär die Zeit, die man am Arbeitsplatz verbringt, wahrgenommen, weniger das Ergebnis der Arbeit.

VDI nachrichten: Was können von Burnout oder Workaholismus bedrohte Manager für ein ausgeglichenes Leben tun?

Stock-Homburg: Es gibt eine Reihe Präventivmaßnahmen, die einige prominente Manager in Deutschland bereits erfolgreich anwenden. Sport und Freunde, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, können für Ausgleich sorgen. Wichtig sind vor allem klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Das heißt: keine Arbeit mit nach Hause nehmen, Aufgaben und Entscheidungen delegieren, damit man nicht immer und überall verfügbar sein muss und zu guter Letzt: auch bei Privatterminen konsequent bleiben.

VDI nachrichten: Welchen Stellenwert wird die Work-Life-Balance in Zukunft haben?

Stock-Homburg: Einen immer größeren nach meiner Einschätzung. Ging es in den 60er und 70er Jahren beim Arbeitsschutz vor allem um den Schutz des Körpers, erstreckt sich das heutige Gesundheitsmanagement auch auf emotionale und psychische Aspekte. Mehr Unternehmen werden sich dieses Themas annehmen. JUTTA WITTE