



Unilever-Betriebsarzt Tscharnetzki: Emotionales Engagement fördern

In der Verwaltungszentrale der Stadtsparkasse München im Stadtteil Schwabing gibt es seit einiger Zeit ein „anonymes Büro“. Es liegt im Gesundheitsbereich der Bank, in dem auch die Physiotherapien angeboten werden. Dorthin kann man sich diskret wenden, wenn man Beratung bei psychischen Problemen sucht oder etwa fürchtet, alkoholkrank zu werden.

Es sieht so aus, als ginge man zur Massage – so bleiben die Mitarbeiter geschützt. Anonymität ist immer noch wichtig bei psychischen Problemen. „Und nicht jeder kann sich im Gruppengespräch öffnen“, sagt Harald Strötgen, „oft hilft nur der direkte Kontakt.“

Strötgen ist der Vorstandschef der Stadtsparkasse, und er spricht wie ein Banker, der keine Lust mehr auf Floskeln hat: „Die Finanzprodukte der Kreditinstitute von heute sind austauschbar“, sagt er. Und wenn Produkte austauschbar werden, so Strötgens Logik, dann kommt es auf die Menschen an, die die Produkte verkaufen. „Deswegen musste ich meine Leute von meiner Philosophie überzeugen“, sagt er.

2800 Menschen sind es immerhin, die unter Harald Strötgen in der erfolgreichen Traditionsbank mit einer Bilanzsumme von 15 Milliarden Euro arbeiten. Vor zehn Jahren ist er ganz oben angekommen in der Bank, der Kreditfachmann gilt als harter Verhandler. In seiner Amtszeit hat sich die Finanzwelt vom Kopf auf die Füße gestellt. „Heute vergeht keine Woche, in der sich nicht

mindestens eine Bank von Geschäftsbereichen trennt und Arbeitsplätze in Gefahr sind.“

Der Vorstandschef hat beobachtet, wie die modernen Zeiten den Beruf in der Bank verändert haben. Aus viel Arbeit wurde Stress, aus Stress bei so manchem Überforderung, die selbst die stärkste Seele nicht aushält. „Früher ging es immer nur aufwärts. Heute wird der Konkurrenzdruck immer größer“, sagt er.

Auch menschliche Katastrophen hat Strötgen erlebt, sie haben Spuren hinterlassen. Zwei Mitarbeiter haben sich das Leben genommen. „Das sind Ereignisse, die uns aus der Fassung gebracht haben. Sie haben auch die Frage aufgeworfen, ob es reicht, was wir für die psychische Gesundheit unserer Mitarbeiter tun“, sagt Strötgen.

Damals brachte er die 30 obersten Manager der Bank und den gesamten Vorstand mit Experten der Münchner Universitäten und einem Benediktinermönch zusammen. „Ich wollte wissen, wie Weiterbildung im persönlichen Bereich aussehen kann, was wir tun müssen, um den Menschen im Mittelpunkt zu sehen.“ Im Studium werde das Thema Selbstorganisation und Vorbildrolle zu wenig behandelt. „Ich kann doch andere nur führen, wenn ich mich selbst führen kann.“

Externe Berater wurden nun dauerhaft engagiert. In Seminaren wagte sich Strötgen mit seinen Kollegen an die großen Fragen: Was bestimmt unsere Gesellschaft? Wie wollen wir leben? Wo ge-

fährdet die Leistungsgesellschaft die soziale Gemeinschaft?

Im Mai will sich die Bank mit dem Thema Stressvorbeugung erstmals auch nach außen darstellen: Der 5. Mai wird der Gesundheitstag der Bank. Alle sind eingeladen, die Mitarbeiter, Pensionäre, Azubis und auch die Familienangehörigen, Vorträge zum Thema Burnout werden gehalten, es gibt Sportangebote, Vorsorgeuntersuchungen, Ernährungstipps, Stressberatung, aber auch Musik und gutes Essen. „Niemand hätte das für nötig gehalten, als ich vor zwölf Jahren in München anfang“, sagt Strötgen, „wir alle haben dazugelernt.“

Wie die Münchner Banker haben auch andere deutsche Topmanager begonnen, die Sprache der Statistik zu verstehen: die Krankmeldungen wegen gestresster Psyche, die Flucht der Erschöpften in die Frührente.

Beim Hamburger Konsumgüterkonzern

Unilever brachte eine Gesundheitsbefragung der Mitarbeiter 2008 den Wendepunkt. „Unilever verlor 21 Tage pro Mitarbeiter und Jahr, also rund zehn Prozent der Jahresarbeitszeit durch Fehlzeiten und Präsentismus, das heißt Kollegen, die allenfalls körperlich anwesend waren“, sagt der Betriebsarzt Olaf Tscharnetzki. „Bei Kosten von 250 Euro pro Tag ergab sich so ein Minus von sieben Millionen Euro im Jahr.“

Der Arzt beschäftigt sich seit 15 Jahren mit Arbeitsmedizin, „so transparent wie heute“, sagt er, „ist die Leistung des Einzelnen noch nie gewesen. Wir können Tagesergebnisse messen, das erzeugt natürlich Druck.“

80 Prozent der damals Befragten, die trotz Krankheitsgefühls zur Arbeit erschienen, berichteten von sehr viel Stress, 60 Prozent hatten Schlafstörungen, 40 Prozent litten an einer mehr oder weniger ausgeprägten depressiven Verstimmung. Eine Ursachenforschung ergab, dass der Stress vor allem in „Führungsschwäche“ wurzele. „Führungskräfte müssen antreiben und bremsen“, räumt der Betriebsarzt ein, „aber bei den richtigen Kollegen im richtigen Maß, das ist sehr schwer geworden.“

Für die rund 1200 Kollegen am Standort in der Hamburger HafenCity ist Tscharnetzki mit seiner Gesundheitsabteilung das Gesicht der Zeitthemen Stress und Burnout. Dabei sei das „We-Care-Programm“ „ganz oben aufgehängt“. Tat-

sächlich lässt sich der Deutschland-Chef Harry Brouwer mittwochabends gegen sechs mit seinen Geschäftsleitern zum gemeinsamen Spinning blicken. „Der nimmt die Führungskräfte bei dem Thema in die Verantwortung“, sagt Tscharnetzki.

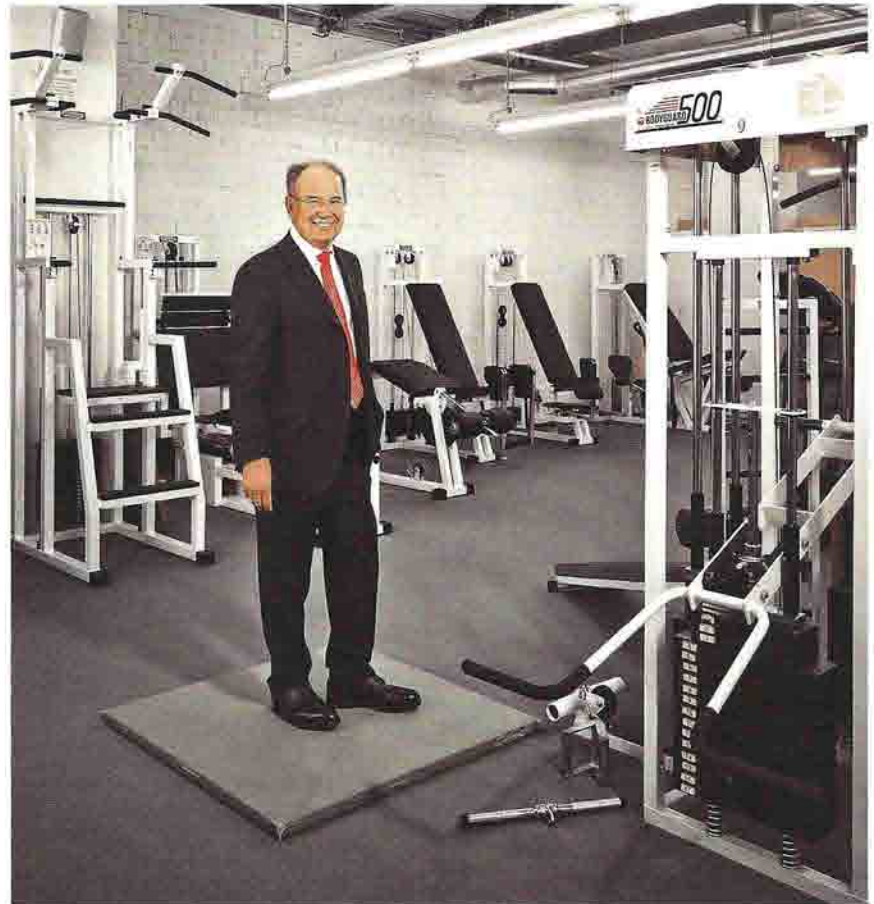
Seit 2010 durchlaufen die gehobenen Unilever-Manager zusätzlich zum Führungskräfte-seminar eine eineinhalbtägige Schulung. Dabei sollen sie einen Führungsstil lernen, „der Stress vermeidet und das emotionale Engagement der Beschäftigten fördert“, sagt der Betriebsarzt, der überzeugt ist: „Wir haben inzwischen eine Entstigmatisierung der psychischen Überlastungen erreicht.“

Der Software-Hersteller SAP in Walldorf bei Heidelberg hat bereits vor fast 15 Jahren mit einem umfänglichen, mehrfach preisgekrönten Gesundheitsmanagement begonnen. „Neue Arbeit“ nennt SAP den globalen, internationalen Wettbewerb mit seiner rasant beschleunigten Kommunikation. Im Bereich mit dem Namen „Health & Diversity“ (Gesundheit und Vielfalt) geht es, so die Leitlinie der Firma, um Anerkennung und Wertschätzung und vor allem um „psychomentele Gesundheit“.

Ihren Mitarbeitern bietet das Unternehmen Arbeitszeitautonomie, das heißt, jeder kann seinen Arbeitsrhythmus weitgehend selbst bestimmen. Unbezahlte längere Auszeiten sind möglich sowie intensive Coaching-Angebote über einen längeren Zeitraum.

Zum Zuwendungspaket des Unternehmens gehört neben externer Kinderbetreuung und psychologischer Beratung (siehe Kasten Seite 116) ein riesiges Sport- und Entspannungsprogramm, das im eigenen Haus stattfindet: 70 Kurse bieten etwa Autogenes Training, Meditation, Spinning, Aquafitness, Tai Chi, Yoga, Tennis, Tanzen oder Fußball. Drei Kraft- und Fitnessräume sind 24 Stunden geöffnet. Den Mitarbeitern gefällt das offenbar: Rund 80 Prozent sind stolz darauf, für SAP zu arbeiten, der Krankenstand liegt anhaltend bei nur rund 2 Prozent, Personalwechsel sind mit 3,2 Prozent gering.

Auf die Heilkraft der Bewegung setzen auch andere Unternehmen: In der Marzipanfabrik Niederegger in Lübeck unterbrechen die Bandarbeiter regelmäßig ihre monotone Arbeit und machen Gymnastik. In der Adidas-Firmenzen-



Sparkassenchef Strötgen: „Wie führe ich mich selbst, bevor ich andere führe, das ist die Frage.“

trale in Herzogenaurach können Mitarbeiter auch während der Arbeitszeit Sport treiben.

Die Münchner Sparda-Bank führte ergonomische Übungen am Arbeitsplatz ein, das Nürnberger Jugendamt schuf für seine Beschäftigten unter anderem einen Entspannungsraum, die Daimler AG bietet ihren Mitarbeitern neben einer psychosomatischen Sprechstunde ein breites Betriebssportangebot. Die Unternehmen wurden deshalb vom Bundesgesundheitsministerium als „Beispiele guter Praxis“ vorgestellt.

Trotz der Milliarden, die der Ausfall allein der psychisch kranken Mitarbeiter die Wirtschaft insgesamt kostet, scheuen sich aber viele Unternehmen noch, in Stress- und Burnout-Bekämpfung zu investieren.

Werner Kissling war einer der Ersten unter den Gesundheitsexperten, die den Skeptikern in den Firmen eine Gegenrechnung präsentierten. Der Psychiater leitet das Centrum für Disease Management (CFDM) an der Technischen Universität München. 30 Mitarbeiter gehen dort der Frage nach, was psychische Gesundheit am Arbeitsplatz bedeutet, wie man sie erhält oder wiederherstellt.

„Der Return On Invest für Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt zwischen 1 zu 4 und 1 zu 10“, kalkuliert Kissling. „Solche Zahlen sind sehr hilfreich, um Unternehmen zu überzeugen, dass es sich lohnt, etwas für die Gesundheit der Mitarbeiter zu tun.“ Der Return on Invest misst die Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit.

Die Zahlen sind der Versuch, das hochnervöse Thema „Psyche“ in betriebswirtschaftlichen Kennziffern auszudrücken, um Managern die Sinnhaftigkeit einer gesunden Belegschaft zu demonstrieren. „Zahlen sind noch zu oft die einzige Sprache, die sie verstehen“, meint Kissling. Seine Botschaft: Gebt ein wenig Geld aus für die Gesundheit eurer Kollegen, und ihr bekommt auf längere Sicht mehr als die Einlage zurück.

Zu den fast 200 Unternehmen, die das Zentrum der TU in den vergangenen dreieinhalb Jahren beraten und geschult hat, gehören der Energieversorger E.on oder der Tabakkonzern Philip Morris und auch die Stadtsparkasse München.

Unternehmer, berichtet Kissling, lehnten ein betriebliches Gesundheitsmanagement für psychische Störungen manchmal mit der Begründung ab, die

MARINUS TEDESCHINO / SPIEGEL WISSEN (L.); GABY GERSTER / DER SPIEGEL (R.)



Adidas-Personalchef Malessa (r.) mit Kollegen auf dem firmeneigenen Sportplatz in Herzogenaurach

meisten psychischen Störungen seien ja nicht durch die Arbeitsbedingungen, sondern durch andere private Ursachen ausgelöst worden. Deshalb sähen sich die Unternehmen hier nicht in der Pflicht. Der Psychiater erspart ihnen dann nicht den Hinweis, „dass die Schuldfrage hier nicht sinnvoll ist und dass es für ein Unternehmen durchaus auch ökonomisch lohnend sein kann, seinen Mitarbeitern bei der Lösung von privat verursachten Gesundheitsproblemen zu helfen“. Schließlich diene das der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters.

Die wichtigste Erkenntnis aus seiner Beratungspraxis: „Die Unternehmensspitze muss bei diesem Thema die Führung übernehmen, sonst funktioniert das nicht“, sagt Kissling. „Nur wenn die Leitungsebene eines Unternehmens erkannt hat, dass die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für Produktivität und Kosten ist, dann werden auch wirksame Maßnahmen ergriffen.“ Manchmal verbessere sich dann mittelfristig die gesamte Unternehmenskultur.

Mit seinem Team vom CFDM bietet Kissling ein eineinhalbtägiges Training für Führungskräfte, Personal- und Be-

triebsräte an. Die Teilnehmer lernen dabei, psychische Belastungen und Störungen bei ihren Mitarbeitern rechtzeitig zu erkennen und sie dazu zu motivieren, Hilfe bei der Lösung ihres Problems anzunehmen. Auch präventive Maßnahmen spielen eine wichtige Rolle. „Die Gesunderhaltung Ihrer Mitarbeiter ist eine wichtige Managementaufgabe, und was Sie dafür tun können, lernen sie hier“, sagt Kissling dann zu den Männern und Frauen, die vor ihm sitzen. Den Skeptischen und Überheblichen präsentiert der Psychiater gern eine schwer verdauliche Zahl: Jeden Dritten erwischt in seinem Berufsleben eine psychische Störung. „Das überrascht dann doch den einen oder anderen.“

In Rollenspielen üben die Führungskräfte, wie sie einen Mitarbeiter auf eine mögliche psychische Belastung ansprechen können. Dabei stehe die Fürsorge für die Gesundheit des Mitarbeiters im Vordergrund: „Mir ist aufgefallen, dass Sie sich in den letzten Wochen sehr verändert haben, Sie ziehen sich vom Team zurück und wirken niedergeschlagen. Möchten Sie darüber reden? Ich mache mir Sorgen um Sie.“ Rund die Hälfte der so Angesprochenen gehe auf ein Ge-

sprächsangebot ein. Häufig finde man gemeinsam eine Lösung.

Wenn ein Mitarbeiter aber über längere Zeit nichts unternimmt, um sein Problem anzugehen, dann könne der Vorgesetzte in weiteren Gesprächen auch den Motivationsdruck erhöhen, sagt er. Das könnte dann so klingen: „Wir werden nicht mehr zwölf Monate abwarten, bis Sie etwas unternehmen, um gesund zu werden.“ Durch klare Ansagen erreiche man oft doch, „dass professionelle Hilfe angenommen wird“, meint der Psycho-Trainer. Das sei letztlich ja auch im Interesse des erkrankten Mitarbeiters.

Das Modell hat nur einen Haken: Wer auf der Burnout-Spirale schon weit hinabgerutscht ist, hat längst seinen unverstellten Blick dafür verloren, was „Gesundheit“ für ihn mal bedeutet hat. Die Weltgesundheitsorganisation beschreibt Gesundheit als „Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“. Und die britische Behörde für Gesundheitserziehung befindet, dass „psychische Gesundheit es uns ermöglicht, das Leben zu genießen und Schmerzen, Enttäuschung und Unglück auszuhalten. Sie ist eine positive Lebenskraft und das zugrunde liegende Bewusstsein für die Würde und den Wert von uns und anderen“.

Die Definitionen klingen gut, mit der Arbeitswelt, wie sie Carola Kleinschmidt analysiert, haben sie wenig zu tun. Die Hamburger Biologin und Wissenschaftsautorin, die mit dem Psychiater Hans-Peter Unger ein Fachbuch zur seelischen Erschöpfung in der Arbeitswelt geschrieben hat, gibt Seminare zur Work-Life-Balance. Ein Gedanke treibt sie bis heute um: „Warum sind sich so viele Menschen heutzutage selbst so wenig wert?“ So gesehen sei es kein Wunder, dass die Zahl der Erschöpften derart stark ansteige.

Was aber ist schiefgegangen auf dem Weg des Ackerbauern zum Wissensarbeiter im Büro? Die Arbeit habe sich verdichtet, meint Kleinschmidt, die Depression und Burnout für den „Arbeitsunfall der Moderne“ hält. Der Druck, „etwas aus seinem Leben zu machen“, sei gestiegen. „Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied, das überfordert so manchen“, sagt sie. Und dann der „Alptraum Technik“: Früher sei dem Angestellten die Arbeit im Wortsinn „über den Kopf gewachsen“, als Aktenberg. Heute laufe das E-Mail-Postfach mit Aufträgen voll,

und das sei schwieriger abzuarbeiten: „Das sieht keiner, und das Gefühl fürs rechte Maß geht verloren.“

In ihren Gesprächen mit gestressten Arbeitnehmern überrascht Kleinschmidt stets, wie ausgeliefert sich manche fühlen. „Viele haben vergessen, dass sie die Arbeitsprozesse aktiv steuern können, dass sie etwas an ihrer Situation ändern können – und dass verdammt viel auf dem Spiel steht.“

Mit ihren Klienten spielt Kleinschmidt dann „80. Geburtstag“, es ist ein Szenario, das harmlos beginnt, aber die Leute oft nicht mehr loslässt.

Die ganze Familie hat sich um den Jubilar versammelt, nicht weniger als eine Lebensbilanz steht an und Antworten auf die großen Fragen: Wie war ich – als Freund, Vater, Ehemann? Für welche Werte habe ich gelebt? „Dann merken die meisten, dass die Arbeit am Ende eines Lebens nicht unter den ersten drei, vier Prioritäten auftaucht. Und dass ein Meeting mehr oder weniger nicht über das Lebensglück entscheidet.“

Nur: Wie sieht eine befriedigende Prioritätenliste aus, und wie lässt sie sich in der Hektik des Alltags aufrechterhalten? „Wir haben nie gelernt, Arbeit professionell zu strukturieren, an der Uni nicht, in der Schule nicht“, sagt Kleinschmidt. Vorgeblicher Fortschritt habe den arbeitenden Menschen überholt, „unsere Fähigkeit zur Anpassung ist enorm, aber sie braucht Zeit, wir hinken hinterher“.

Stimmt das? Eine kurze Unterbrechung in einem konzentrierten Arbeitsablauf kostet uns zehn Minuten, sagen die Hirnforscher, aber das Abfrageintervall von E-Mails ist in den meisten Firmen auf „minütlich“ voreingestellt. Natürlich könnte man das selbst verändern – aber viele trauen sich das nicht, wenn es „von oben“ nicht gewünscht ist. Letztlich, sagt Kleinschmidt, hängt der Stresspegel stark von den Führungskräften ab: „Sie können Regeln bestimmen, den Ton festlegen, können Respekt zeigen, indem sie entscheiden, etwa einfachen Feierabend nicht zu stören.“

Es ist erst wenige Wochen her, dass zwei deutsche Konzerne genau das beschlossen haben: Bei Volkswagen trat eine Betriebsvereinbarung in Kraft, nach der die E-Mail-Funktion von Firmen-BlackBerrys nach Feierabend abgeschaltet wird. Der Waschmittel- und Konsum-

güterhersteller Henkel gab bekannt, man habe zwischen Weihnachten und Neujahr ein E-Mail-Verbot erlassen. „Schickt nur im Notfall eine Mail“, lautete die Ansage. „Das gilt für alle Mitarbeiter“, bekräftigte Henkel-Vorstandschef Kasper Rorsted. In Konzernen werde ohnehin zu viel gemailt. Am Wochenende genehmige er selbst sich nach einem letzten Blick auf seinen BlackBerry samstags früh eine Pause: „Dann lege ich ihn für den Rest des Wochenendes weg, kümmere mich um die Kinder und lese keine Mails.“

Solche Beispiele illustrieren, dass das Problembewusstsein durchaus in den

obersten Etagen angekommen ist. So mancher Topmanager inszeniert sich nun selbst als Vorbild gesunder kommunikativer Enthaltensamkeit. Sie wissen: Wer in Zeiten des Fachkräftemangels attraktiv sein will, braucht auch ein gesundes Image.

Den Vorstoß der beiden Dax-Konzerne bejubelten viele Medien, als hätten die Unternehmen die Weltformel gegen den Stress entdeckt. Der Hamburger Burnout-Forscher Matthias Burisch bleibt denn auch skeptisch. Das Thema Stress sei zwar „in den Unternehmen angekommen“, sagt der Autor eines Standardwerks zum Syndrom der „inneren

BEI ANRUF RAT

Stresstelefone sollen Mitarbeitern bei ihren Nöten und Sorgen helfen – sogar den privaten

Der erste Todesfall war vielleicht nur ein Unfall, kein geplanter Suizid. Aber dann tötete sich erneut ein Mitarbeiter aus derselben Abteilung der Intensivmedizin am Universitätsklinikum Mannheim. Ging es doch um mehr als tragische Einzelfälle? Die Klinikleitung war alarmiert.

Zwar trieben in beiden Fällen wohl private Probleme die Mitarbeiter in die Verzweiflung. „Aber die extrem verantwortungsvolle Arbeit auf einer Intensivstation macht den Umgang mit persönlichen Sorgen nicht leichter“, sagt Torsten Hintz, Personalleiter der Klinik. Damals begann man, über eine Anlaufstelle für Pflegekräfte und Ärzte unter Stress nachzudenken.

Hintz entschied sich für eine externe Mitarbeiterberatung, ein „Employee Assistance Program“ (EAP) – mit Psychologen, Ärzten und speziell ausgebildeten Sozialpädagogen, die rund um die Uhr anonym am Telefon oder auch im persönlichen Gespräch beraten.

In den USA haben längst alle großen Unternehmen ein EAP. Doch hierzulande setzt sich erst langsam durch, dass auch psychologische Unterstützung ins firmeneigene Gesundheitsprogramm gehört. Immerhin: Große Geldhäuser wie

die Deutsche Bank oder die Sparkasse KölnBonn nutzen einen solchen Service bereits ebenso wie der westfälische Anlagenbauer ThyssenKrupp Polysius AG oder der Versicherer HUK-Coburg.

Der Gedanke dahinter ist einleuchtend: Sorgengequälte Mitarbeiter oder solche, die chronisch überfordert sind, vielleicht auch, weil der Chef Unmögliches von ihnen verlangt, machen ihren Job lange nicht so gut, wie sie könnten.

„Ein gesundes Unternehmen, das nachhaltige Gewinne erzielen will, braucht gesunde Strukturen und ein gesundes Miteinander“, sagt Natalie Lotzmann, Leiterin des Global Health Management, des internen Gesundheitsdienstes beim Softwaredienstleister SAP aus Walldorf bei Heidelberg: „Dazu gehört auch das psychische Wohlbefinden.“

Bereits seit zehn Jahren können die 16 000 SAP-Mitarbeiter in Deutschland deshalb neben einer psychologischen Ambulanz in der Firma auch eine telefonische Beratung nutzen. Sogar für private Sorgen. Denn die lasse man morgens ja nicht zu Hause, sagt Lotzmann: „Wenn Sie Eheprobleme haben, sinkt auch Ihre berufliche Leistungsfähigkeit.“ „Präsentismus“ nennen Experten das, wenn Angestellte zwar brav zur Arbeit



SAP-Mitarbeiter in Walldorf beim Sport in der Mittagspause

gehen, aber dort die ganze Zeit an etwas anderes denken. Wie finde ich ein Pflegeheim für die betagte Mutter? Ist der Gang zum Scheidungsanwalt unvermeidbar? Auch dabei soll die Telefonberatung helfen.

Etwa ein Drittel bis die Hälfte der Anfragen seien beruflich, der Rest privat oder gemischt, heißt es in Walldorf wie in Mannheim. Die Angestellten des Klinikums etwa besprechen Konflikte mit Führungskräften, die tiefe Frustration, wenn ein Patient trotz aller Einsätze gestorben ist, aber auch Streitfragen der Kindererziehung oder Probleme mit Alkohol. Schwierige Gespräche mit Kollegen lassen sich mit den Telefonberatern probieren. Die hören zu, geben Tipps und unterstützen bei der Suche nach Lösungen, ersetzen allerdings keine Therapie. Wenn nötig, können sie aber Psychotherapeuten empfehlen.

Und der Service ist noch nicht einmal teuer: Etwa so viel wie zwei Milchkafee kostet die Dienstleistung pro Mitarbeiter pro Monat. Studien aus den USA – mit einem allerdings anderen, schlechteren öffentlichen Gesundheitssystem – deuten darauf hin, dass sich die Investition lohnt.

Sicher hängt die Wirkung des EAP auch davon ab, wie es eingebunden ist. Denn obwohl die Anrufe grundsätzlich anonym bleiben, bekommen die Unternehmen Feedback von den EAP-Anbietern

und können so eingreifen, wenn sich bestimmte Klagen häufen.

Das sollten sie dann aber auch tun. „Die Haltung dahinter ist das Entscheidende. Eine Firma darf die Probleme nicht wegdelegieren und hoffen, dass der Dienstleister schon Lösungen findet“, sagt SAP-Gesundheitschefin Lotzmann. Nur wenn die neue Kultur gelebt werde und die Mitarbeiter sehen könnten, dass man sich auch mit psychischen Beschwerden nicht verstecken muss, mache das Angebot Sinn und werde akzeptiert.

Dennoch kann mit der besonderen Form der Telefonseelsorge offenbar nicht jeder etwas anfangen – oder braucht sie überhaupt. Nur fünf bis sieben Prozent einer Belegschaft lassen sich pro Jahr beraten, sagen die Statistiken der EAP-Anbieter.

Die Angestellten der Mannheimer Intensivstation aber reagierten auf den neuen Service wie Durstende in der Wüste: Im ersten Jahr sei der Dienst zu 250 Prozent genutzt worden, so Personalgeschäftsführer Hintz – statistisch gesehen wählte jeder Mitarbeiter zweieinhalb Mal die Servicenummer. Und der Krankenstand ist um immerhin einen Prozentpunkt niedriger als in Intensivstationen des Klinikums ohne Kummer-telefon.

Nur eine Gruppe meldet sich auch rund drei Jahre nach Einführung des Angebots so gut wie nie bei den EAP-Beratern: die Ärzte. EVA-MARIA SCHNURR

Erschöpfung“, doch ganz oben in den Führungsetagen mangle es noch an Problembewusstsein. „Ich lese seit langen Jahren den Satz ‚Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital‘“, sagt der Psychologe. „Das ist nett gemeint, aber ziemlich oft noch Zukunftsmusik.“ Gleichzeitig sei die Bereitschaft zur Selbstausschöpfung der Mitarbeiter enorm gestiegen.

„Die Unternehmen heute fordern von ihren Mitarbeitern ein, was sie nur einfordern können“, sagt Oliver Bartels. „Es ist unsere Aufgabe, das richtige Maß dafür zu finden.“ Der Jurist war mal Personalchef bei der Buchhandelskette Thalia. Jetzt coacht er die stressanfälligen Mitarbeiter deutscher Unternehmen, auch Dax-Konzerne gehören zu seinen Klienten.

„Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter“, das ist Bartels' Fazit, „liegt heutzutage mehr denn je in der Verantwortung des Unternehmers.“ Immer mehr Firmen seien bereit, glaubt er, sich dieser Aufgabe zu stellen.

Der Berater warnt jedoch vor Ungeduld auf der Entscheider-Ebene. „Bis sich Veränderungen in Unternehmen etabliert haben, können Jahre vergehen. Die Manager, die sich für das Thema der psychischen Gesundheit starkmachen, dürfen keinen schnellen Beifall für ihre Entscheidung erwarten“, sagt er.

Bartels hat dafür ein Bild, das er jungen und älteren Führungskräften anbietet. „Wir alle müssen einen Berg besteigen, gesund oben ankommen und unverletzt den Abstieg schaffen.“ Ein Projekt sei aber nur dann erfolgreich geschafft, „wenn bei diesem Abenteuer keiner zurückbleibt“.

„Es gibt keine Patentrezepte“, sagt seine Kollegin Kerstin Wundsam, die in München Verhaltenstherapeutin war, bevor sie sich darauf spezialisierte, Arbeitnehmer vor dem Burnout zu bewahren. In den Zeiten der Wirtschaftskrise können sich Coaches wie Bartels und sie über mangelnde Nachfrage nicht beschweren. Mit ihrem Geschäftsmodell des professionellen Fragenstellens bedienen sie einen Markt, der nach Hilfe und Orientierung gleichermaßen sucht. „Was wir anbieten, ist keine Vergangenheitsbewältigung“, so Wundsam, „wir machen uns auf die Suche, wer wir morgen sein wollen.“

FOTOS: BERT BOSTELMANN / BILDFOKUS / SPIEGEL WISSEN