



Callcenter-Mitarbeiter in Neresheim: „Wir sind keine Produktionsstätte für Telefonie, bei uns menscht's halt mehr“

ARBEITNEHMER

Problem: Chef

Psychische Leiden der Beschäftigten lassen den Krankenstand in den Betrieben seit Jahren steigen. Hauptursache ist der Leistungsdruck in der modernen Arbeitswelt. Doch der ist in vielen Fällen hausgemacht: von Vorgesetzten mit schlechtem Führungsstil.

Über der baden-württembergischen Kleinstadt Neresheim thront seit 1095 eine ehrwürdige Benediktiner-Abtei. Früher suchten Geistliche hier innere Einkehr, heute bietet das Kloster Veranstaltungen für beanspruchte Manager und einfache Angestellte. Ob mit „Meditation und Begegnung“ oder dem „Basisseminar Stress- / Ressourcenmanagement“ – hier hat Stress keine Chance.

Unten im Tal: schwäbische Eigenheimidylle. Stress bekommt hier allenfalls der Passant, der seinen Hund an den Zaun eines Privatgrundstücks pinkeln lässt. „Bei Nichtbeachtung werden entsprechende Maßnahmen ergriffen“, warnt ein Verbotsschild an der Gartenbegrenzung.

Selbst die überschaubare Neresheimer Wirtschaft liefert ein Paradebeispiel in Sachen Stressvermeidung. Am Ortsrand hat sich das Callcenter Concept & Service niedergelassen – normalerweise eine Branche mit extremen Stressindikatoren:

Geräuschbelastung, Verkaufsdruck, prekären Beschäftigungsbedingungen und langen Arbeitszeiten. Doch bei Concept & Service scheint alles anders.

„Ich kenne Callcenter“, sagt Geschäftsführer Christian Eichhorn, „da leuchtet eine rote Lampe, wenn ein Mitarbeiter dreimal in Folge für ein Gespräch zweieinhalb Minuten gebraucht hat, für das nur zwei Minuten vorgesehen sind.“ Denn das bedeutet weniger „Leads“, also Kundenkontakte, und damit weniger Umsatz.

So etwas gibt es bei Eichhorn nicht, auch keine 450-Euro-Kräfte wie in der Branche üblich: Alle arbeiten Vollzeit. Sie erhalten ein Festgehalt und keine provisionsabhängige Bezahlung, die sich danach richtet, wie erfolgreich etwa eine Kaltakquise für Versicherungen ist.

Eichhorn lässt höchstens vier Mitarbeiter in einem Büro sitzen, um den Geräuschpegel zu minimieren, hat zwischen den Arbeitsplätzen Schallschutzwände

für je 500 Euro eingebaut und genehmigt alle zwei Stunden Pausen. Im ersten Stock entsteht ein kleines Sportstudio für die 35 Angestellten, „damit sie sich nach einem Tag mit Headset und am Monitor auspowern können“, so der Boss.

„Wir sind keine Produktionsstätte für Telefonie. Wir sprechen auch nicht von Agents, sondern von Mitarbeitern“, sagt Eichhorn. Betriebswirtschaftlich könnte er erfolgreicher sein, aber das entspricht nicht seiner Philosophie, sagt der Schwabe. „Bei uns menscht's halt mehr.“ Was für ein Chef! Einer, der Stress, Hektik, Leistungsdruck bekämpft – und nicht, wie viele andere Vorgesetzte, verursacht.

Denn das ist die Realität im überwiegenden Teil der Wirtschaft. Wo trifft man sie nicht, die Chefs, die mehrmals zu einem Thema die Meinung wechseln, die Kritik nicht begründen, die Mitarbeiter im Unklaren über Ziele lassen oder unrealistische Fristen für Aufträge setzen?

Die nicht „bitte“ und nicht „danke“ sagen? Oder am Wochenende E-Mails versenden mit dem Wunsch, sich doch mal eben schnell darum zu kümmern?

Das löst bei vielen Beklemmungen aus. Die Chefs würden das als Larmoyanz abtun – ihre Mitarbeiter aber plagen Ängste, Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme, Gewichtsverlust oder -zunahme, Antriebschwankungen, innere Leere oder Reizbarkeit. All das wird mittlerweile unter dem Oberbegriff Burnout subsumiert – auch wenn manch einer das Wort schon nicht mehr hören kann. Vergangene Woche erschien eine Studie der Techniker Krankenkasse. Danach empfinden fast sechs von zehn Deutschen ihr Leben als stressig, jeder Fünfte steht unter Dauerdruck, oft hervorgerufen durch den Arbeitsalltag.

Drei Milliarden Euro geben die Krankenkassen für die Behandlung von arbeitsbedingten psychischen Störungen jährlich aus. Im Jahr 2011 gingen 53 Millionen Krankentage auf das Konto psychischer Störungen – ein Anstieg um mehr als 80 Prozent in 15 Jahren. Der deutschen Wirtschaft entgeht zudem eine Bruttowertschöpfung von mindestens 45 Milliarden Euro im Jahr durch psychische Erkrankungen. Die sind inzwischen mit 41 Prozent die Ursache Nummer eins bei den Führungsverrentungen. Und die Betroffenen sind im Durchschnitt erst 48 Jahre alt.

Doch was macht die Nation eigentlich so krank? Ist es tatsächlich permanente Überforderung? Oder treibt nicht vielmehr der Frust über Arbeitsbedingungen die Menschen ins Krankenlager?

Der Frankfurter Arbeitssoziologe Stephan Voswinkel hat in einem zweijährigen Forschungsprojekt die berufliche Entwicklung und Gefühlslage von Facharbeitern und mittleren Angestellten untersucht. Sein Befund: „Viele leben permanent mit dem Gefühl, nicht zu genügen.“

Es sind nicht der temporäre Stress und die Arbeit an sich, die Menschen zunehmend an die Grenze ihrer psychischen Belastbarkeit treiben – und oft genug darüber hinaus. Es ist neben der Taktung der digitalen Arbeitswelt auch oft das Verhalten des Vorgesetzten. Wertschätzung, Empathie, Zuspruch, Kommunikation – all das könnte viele Krankenfälle vermeiden, glaubt Voswinkel.

Joachim Galuska ist Ärztlicher Direktor und Mitinhaber der Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen. Sein Krankenhaus hat sich auf die Behandlung psychosomatischer Krankheiten spezialisiert. 1990 hat er mit einem Haus begonnen, in-

zwischen gehören sieben Häuser zu seinem Klinikunternehmen. Etwa 700 Mitarbeiter beschäftigt Galuska mittlerweile.

Vor drei Jahren startete er mit 21 weiteren Ärzten und Wissenschaftlern seines Fachs die Initiative „Psychosoziale Lage“. Deren Befund ist niederschmetternd. Bei etwa 30 Prozent der Bevölkerung wird Jahr für Jahr eine diagnostizierbare psychische Erkrankung festgestellt. 50 Prozent aller seelischen Krankheiten blieben zudem unentdeckt. Viele Menschen erlitten einen „Seeleninfarkt“, ohne dass ihr Umfeld es bemerken würde. Als Grund hat Galuska das kalte Miteinander in der Arbeitswelt identifiziert.

Zumindest seinen eigenen Mitarbeitern will er Vorbild sein. Denn gerade in medizinischen Berufen ist die Burnout-Rate mit bis zu 30 Prozent enorm hoch. Jeden

geht, müssen Sie rennen.“ Die Deutschen wollen offenbar aber weder Gazellen noch Löwen sein: „Der Lebensstandard wächst, der Wohlstand wächst, doch die Bundesbürger fühlen sich immer schlechter“, sagt Opaschowski.

Die Deutsche Bahn versucht, diesen Trend zu stoppen. „Die körperliche und geistige Unversehrtheit des Menschen garantiert schon das Grundgesetz“, sagt Christian Gravert, Leiter des Gesundheitsmanagements der Deutschen Bahn AG.

Knapp 200 000 Beschäftigte hat die Bahn in Deutschland, gut 70 Prozent arbeiten im Schichtdienst. „Sie kommen heute als Arbeitgeber überhaupt nicht mehr am Thema Schutz vor psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorbei“, sagt Gravert. Eine Gefährdungsanalyse, die nur die körperlichen Belastungen am Arbeits-

platz untersuche, schade einer Firma mehr, als sie nütze. Gravert: „Sie wissen dann bei psychischen Erkrankungen ihrer Mitarbeiter nicht, welche davon individuelle Ursachen haben und welche am System liegen.“

Seit 2012 bietet die Bahn deshalb allen Mitarbeitern das Hilfsprogramm MUT an. Über eine zentrale Telefonnummer können sie sich bei Problemen kostenfrei beraten lassen. Das Angebot gilt auch für ihre Angehörigen. Ob Suchtprobleme, Konflikte mit der Familie oder Vorgesetzten – Psychologen und Sozialpädagogen bieten Rat und stellen Kontakt zu Experten her.

Das ist ganz im Sinne von Betriebsarzt Wolfgang Panter. Für den Präsidenten des Verbands Deutscher Betriebs- und Werksärzte ist der zentrale Punkt das Thema Führung. „Führungskräften ist oft nicht bewusst, was sie für eine Vorbildfunktion ausüben“, sagt Panter. „Wenn der Chef erwartet, dass man auch nachts und am Wochenende erreichbar ist, wirkt sich das stärker auf das Betriebsklima aus als jede offizielle Richtlinie.“ Panter empfiehlt deshalb gezielte Schulungen für Führungskräfte. „Wir nennen es achtsame Führung“, erklärt er, „es geht darum, gerade in stürmischen, unsicheren Zeiten auf Veränderungen bei Mitarbeitern zu achten, sie frühzeitig darauf anzusprechen und Hilfe anzubieten.“

In einer Studie mit über 700 Unternehmen in 55 Ländern hat die Betriebswirtschaftslehre-Professorin Heike Bruch von der Hochschule St. Gallen untersucht, was Firmen erfolgreich macht. Ihre Erkenntnis: gute Führung. Ihr scheinbar paradoxer Befund: „In Hochleistungsorganisationen ist das Burnout-Risiko reduziert.“

Erfolgreiche Unternehmen, so Bruch, zeichneten sich durch etwas aus, was sie hohe positive Energie nennt. Diese stei-



Dienstag lädt Galuska das Krankenhauspersonal zu einem „Organisations- & Entwicklungsmeeting“ ein. Die Treffen werden immer unter ein Motto gestellt, zu dem sich alle Mitarbeiter äußern dürfen, von den Reinigungskräften bis zum Chefarzt.

„Ich habe das mal ausgerechnet, das kostet mich jedes Mal rund 8000 Euro, weil die Mitarbeiter in dieser Zeit nicht arbeiten“, sagt Galuska, „aber die Wirkung ist enorm.“ Hierarchien würden überwunden, Transparenz hergestellt, Mitarbeiter fühlten sich wertgeschätzt.

Die moderne Welt ist für den Menschen beherrschbar, doch um das zu erreichen, muss es einen kulturellen Wandel in der Arbeitswelt geben, glaubt der Zukunftsforscher Horst Opaschowski, der seine These gern als Gleichnis erzählt: Wenn über der afrikanischen Steppe die Sonne aufgehe, wüssten die Gazellen, dass sie um ihr Leben rennen müssten – langsame Gazellen würden von Löwen erbeutet. Auch die Löwen wüssten, dass sie rennen müssten – langsame Löwen blieben hungrig. „Egal, was Sie sind“, sagt Opaschowski, „wenn die Sonne auf-

gere die Leistung des Unternehmens, dessen Effizienz und die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern. Ein Mangel an positiver Energie führe bei Mitarbeitern zu Trägheit, Zynismus und letztlich zu einem kollektiven Erschöpfungszustand, dem „organisationalen Burnout“.

Doch was bedeutet eigentlich gute Führung? Bruch unterscheidet zwei Arten von Führung. Bei der einen setze der Chef Ziele, kontrolliere die Leistung der Untergebenen, gebe systematisches Feedback, er könne belohnen oder bestrafen. „Dies sollte nicht die dominante Art der Führung sein“, sagt Bruch.

Die andere Art ist laut Bruch der Schlüssel zum Erfolg: Hier sei der Vorgesetzte Vorbild, sagt Bruch, er inspiriere seine Mitarbeiter, Sorge für geistige Anregung, erkenne die Potentiale der Einzelnen und ermuntere jeden, seine spezifischen Talente zu nutzen. „Menschen wollen sich als Teil einer größeren Sache fühlen“, erklärt Bruch. „Einfach nur zu loben genügt nicht.“ Guten Vorgesetzten gelinge es, den Mitarbeitern die Firmenstrategie zu vermitteln – und das Gefühl zu geben, etwas Wichtiges zu tun.

Das Ergebnis ihrer Studie: In Unternehmen, die nach ihrer Definition gut geführt werden, sei die Mitarbeiterbindung um 14,8 Prozent, die Attraktivität des Unternehmens um 15,9 Prozent höher als in vergleichbaren Firmen – und die emotionale Erschöpfung um 50 Prozent reduziert. Ihr Beispiel für den Unterschied zwischen guter und schlechter Führung: Wenn man einen Mann, der Steine mit einem Hammer bearbeitet, fragt, was er da tue, wird er vielleicht sagen: „Ich hämmere 50 Steine und kriege dafür 30 Euro.“ Wenn er aber einen guten Chef hat, antwortet er: „Ich baue eine Kathedrale.“

Die Realität wird von Steine- oder Sprücheklopfen geprägt. „Die Interaktion mit einem Vorgesetzten führte in neun von zehn Fällen zu negativen Gefühlen wie Frustration, Enttäuschung, Ärger, Traurigkeit, Widerwillen oder Kränkung“, fand der amerikanische Psychologe Daniel Goleman heraus.

Das bestätigen auch deutsche Untersuchungen: So wurden rund tausend Polizisten in Sachsen-Anhalt nach den Belastungen an ihrem Arbeitsplatz befragt. Als häufigste Ärgernisse nannten sie schlechte Organisation, negatives Verhalten der Vorgesetzten, fehlende Wertschätzung oder mangelnde Kommunikation. Die eigentliche Polizeiarbeit kam erst als letzter Grund auf dem 13. Platz.

„Inzwischen ist unser Kopf unser wichtigstes Arbeitsinstrument – und deshalb müssen wir auch endlich lernen, damit umzugehen“, sagt Bernhard Badura, Emeritus der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld. „Heute kommt es in Führungspositionen längst nicht mehr darauf an, ein guter Ingenieur oder ein guter



HENNING SCHACHT



DOMINIK ASBACH / LAIF

Ministerin von der Leyen, Mediziner Panter
„Sie brauchen die Einsicht der Chefs“

Verwaltungsrechtler zu sein.“ Vielmehr müsse man lernen, achtsam mit den Menschen umzugehen – zumal wenn man in einer alternden Gesellschaft Mitarbeiter brauche, die länger gesund bleiben sollen.

Deutschland ist da noch Entwicklungsland. Laut europäischem Statistikamt lebt ein deutscher Mann im Schnitt 55,8 Jahre in guter gesundheitlicher Verfassung – einen schwedischen Mann erwarten dagegen 69,2 beschwerdefreie Lebensjahre. Der gesundheitliche Verschleiß scheint in der Bundesrepublik also deutlich höher zu sein, obwohl die Deutschen 11,3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Gesundheit ausgeben – und damit international auf Platz vier liegen. Bei der Lebenserwartung dagegen landen die Deutschen gerade mal auf dem 18. Platz.

In der Menschheitsgeschichte gab es immer wieder technologische Umbrüche und gesellschaftliche Veränderungen. Als die Eisenbahn die Pferdekutsche ablöste, sagten Wissenschaftler, der Mensch könne eine Geschwindigkeit von mehr als 25

Stundenkilometer nicht ertragen. Als das Kino erfunden wurde, glaubten Mediziner, Filme würden krank machen, weil der Mensch nicht mehr als 24 Bilder in der Sekunde verarbeiten könne. An beides hatten sich die Zeitgenossen schnell gewöhnt.

Das Zauberwort dafür lautet „Resilienz“. Forscher meinen damit die Fähigkeit des Menschen, aus Erfahrungen zu lernen und damit selbst schwerste Krisen ohne seelischen Schaden zu überstehen. Gesetze helfen da nur bedingt, jeder muss auch an sich selbst arbeiten, um den Turbulenzen des Alltags gewachsen zu sein. „Ich halte überhaupt nichts von einer Anti-Stress-Verordnung“, sagt Werner Fürstenberg, Geschäftsführer des Fürstenberg Instituts. Stress sei ein ernstzunehmendes Problem, „aber man untergräbt das Selbstbestimmungsrecht der Menschen, wenn man Stress per Verordnung verbieten will.“

In seiner 25-jährigen Tätigkeit als Gesundheitsberater hat Fürstenberg die Erfahrung gemacht, dass es bei der Stressprävention ganz wesentlich auf umsichtige Chefs ankommt. „Aber auch gute Führung lässt sich nicht per Gesetz verordnen“, sagt er. Wichtig findet er, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich darüber austauschen, wie sie mit Stress umgehen. „Und man sollte Führungskräfte nicht nur an der Rendite messen, sondern auch daran, wie gesundheitsbewusst sie ihre Mitarbeiter führen.“

Stress im Job hätten die Parteien schon vor der Wahl gern per Gesetz verboten. Arbeitsministerin Ursula von der Leyen hatte das Thema in der vergangenen Legislaturperiode für sich entdeckt, das Arbeitsschutzgesetz erwähnt jetzt auch die psychische Gesundheit. Allerdings scheiterte FDP-Gesundheitsminister Daniel Bahr mit dem Vorhaben, die gesetzlichen Krankenkassen zu verdonnern, künftig mehr Geld für Burnout-Vermeidung auszugeben. Die Anti-Stress-Verordnung der Sozialdemokraten blieb im Politikgetriebe hängen.

In den Koalitionsgesprächen verhandelten Union und SPD das Thema vergangene Woche in der Arbeitsgruppe Arbeit und Soziales. Einigkeit herrschte, dass etwas geschehen müsse, nur was, blieb bislang unkonkret. Auch die Gesundheitsexperten haben das Thema Prävention auf der Tagesordnung.

Von der Leyen weiß, dass Gesetze nur begrenzt helfen und die Arbeitgeber gefordert sind. „Wenn es um die seelische Gesundheit der Arbeitnehmer geht, spielen weiche Faktoren wie das Führungsverhalten, Unternehmenskultur und offene Kommunikation in einer Firma eine zentrale Rolle“, sagt sie. „Das können Sie nicht gesetzlich verordnen, da brauchen Sie die Einsicht der Chefs.“

SUSANNE AMANN, MARKUS DETTMER,
CORNELIA SCHMERGAL, SAMIHA SHAFY,
JANKO TIETZ