

Eingespannt von allen Seiten

Druck von unten, Druck von oben: Führungskräfte der mittleren Ebene sind oft Puffer zwischen Mitarbeitern und Chefs – und damit am Limit.

Zu viele Ausfälle im Team; zu viele Kunden warten auf ein Gespräch mit ihrem Berater in einer nord-deutschen Bank. „Trotz des hohen Krankenstands wollte ich weder Kundentermine absagen noch den übrigen Kollegen weitere Arbeit auflasten“, schildert Filialleiterin Tamara Kannter die Situation. „Viemehr sah ich es als meine Aufgabe an, das Problem zu lösen.“ Über Monate nimmt die Betriebswirtin viele zusätzliche Termine und Dokumentationspflichten neben den eigenen wahr. Als sich Schlafstörungen einstellen, sie deutlich Gewicht verliert und die Haut am ganzen Körper juckt, geht sie zum Arzt. Doch derfindet nichts, und sie nimmt die Warnzeichen nicht weiter ernst.

Zumal nach außen hin alles bestens läuft. Dank ihrer langjährigen Erfahrung besteht sie im Tagesgeschäft. „Als Führungskraft war ich geschult darauf, in jeder Situation stark zu sein“, berichtet Kannter, die in Wirklichkeit anders heißt. „Mein antrainiertes Verhalten konnte ich abrufen, auch wenn ich ungeduldig und unkonzentriert war.“ Nur ihr Körper spielt irgendwann nicht mehr mit. Die Bankerin kommt in eine psychosomatische Klinik, wo eine ältere Psychologin ihrnichts die Betreuung abnimmt, es ginge ihr gut. „Sie hat mir geholfen, meine Muster zu erkennen und zu durchbrechen“, sagt Kannter. „Vor allem meinen Antrieb, alles selbst lösen zu wollen, und die Furcht davor, Anerkennung zu verlieren.“ Der Stress in der Bank sei nur der Auslöser für ihren Burn-out gewesen; die Ursachen hätten Kefer gelegen – etwa in der Angst, für nicht leistungsfähig genug und zu schwach für die Führungsaufgabe gehalten zu werden.

Harald Gündel, Leiter der Psychosomatischen Medizin am Universitätsklinikum Ulm, kennt viele solcher Beispiele für eine Erschöpfungsspirale. Viele Führungskräfte der mittleren Ebene leiden darunter, doch etliche erkennen die Anzeichen nicht oder zu spät. „Es ist ein Mythos, dass sich ein Burn-out sofort in einer Depression niederschlägt“, sagt Gündel. „Rund 70 Prozent der psychischen Erkrankungen zeigen sich zunächst durch körperliche Beschwerden.“ Wenn die innere Anspannung und Unruhe wächst, suchen die Betroffenen häufig

den schnellen Ausgleich: Sie trinken mehr Alkohol, rauchen mehr oder nehmen mehr Schlaf- oder Kopfwehtabletten. Hinzu komme eine gewisse Reizbarkeit, so Gündel. „Gerade bei Männern, wie unser Ulmer Forschungsprojekt zur männlichen Depression zeigt“, sagt er. „Meist reagiert der Betroffene zu Hause ebenso gereizt wie in der Firma, ohne darüber nachzudenken.“ Viele zögerten aus Scham zu lange, Hilfe zu suchen.

Damit die Hemmschwelle sinkt, setzt Hans-Peter Unger, Chefarzt des Zentrums für Seelische Gesundheit der Asklepios-Klinik Hamburg-Harburg, auf innerbetriebliche Sprechstunden. Entscheidend sei, früh zu klären: Wo drückt der Schuh? Welche Stressfaktoren gefährden die psychische Gesundheit eines Managers? Mit welchen Mitteln lässt er sich entlasten, so dass Erholung möglich ist? „Meist reichen drei Gespräche, um die nötigen Schritte herauszufinden“, sagt Unger. „Gelingt das nicht, vermitteln wir den Betroffenen in die ambulante Versorgung weiter.“ In den Gesprächen geht es um schnelle Hilfen, nicht um Schuldzuweisungen. Manager der mittleren Ebene stecken oft in einer Sandwich-Position fest: Sie spüren Druck von oben und von unten, wie Umfragen des Münchener Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung zeigen. „Unternehmensprozesse werden immer stärker von Kennzahlen getrieben gesteuert – und die Führungskräfte mehr nach diesen Kennzahlen bewertet, nicht nach ihrer Gestaltung der Abläufe“, sagt der Soziologe Tobias Ritter. „Die Führungskräfte geben an, zwar größere Handlungsspielräume als früher zu haben, aber auch mehr Zusatzarbeiten neben ihren Kernaufgaben zu erledigen, etwa mehr Meetings zu leiten oder Vorträge zu halten.“

„Wenn noch 27 andere Dinge nach Lösungen verlangen, lenkt es Führungskräfte davon ab zu fragen, wie es ihnen selbst geht“, ergänzt Reinhild Fürstenberg, Ge-

sundheitswissenschaftlerin und Leiterin des Fürstenberg Instituts in Hamburg. Nach ihrer Erfahrung in der Organisationsberatung ist das häufig dem Heldenbild des Managers geschuldet: Er kann alles schultern und hinbekommen, unter allen Umständen. Ein Trugschluss. „In einem Unternehmen sind die drei Vertreter vom Vertreter nacheinander ausgefallen, bis die Führungsspitze gesehen hat – so läuft unsere Produktion nicht mehr“, warnt Reinhild Fürstenberg. „Es würde lange nicht erwartet, dass auch Manager auf sich selbst achten.“ Sie hätten das oft nicht gelernt. Dabei heiße gute Führung auch gesunde Selbstführung – und nehme den Manager ebenso in den Blick wie den Mitarbeiter.

Für das mentale Gleichgewicht aller im Betrieb kommt den Managern und ihrem Führungsverhalten eine Schlüsselrolle zu, sind sich die Fachleute einig. „Aber gesunde Führung ist nicht Aufgabe des mittleren Managements alleine“, betont Hans-Peter Unger. Weder ein Manager noch seine Mannschaft könne jede Woche Marathon laufen. Nach einer Anstrengung müsse die Entspannung folgen – und die Führungsspitze des Unternehmens müsse das den Mittelmanagern ebenso wie den übrigen Mitarbeitern zugestehen. So hat die Bank von Tamara Kannter dazugelernt, seit ihrem Burn-out vor zehn Jahren. Die Betriebswirtin hat mit ihrem Chef offen über die Diagnose gesprochen. „Seither schaut mein Chef genauer auf meine Belastungsgrenzen“, schildert sie. „Er unterstützt mich, wenn ich sage, es geht so in der Filiale nicht, weil wir unterbesetzt sind.“ Ihr Arbeitgeber bietet jetzt zudem über ein externes Beratungsinstitut ein Employee Assistance Program (EAP) an. Über eine Servicenummer der Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung kann die Betriebswirtin einen Psychologen oder Trainer schnell erreichen – sei es zu privaten Problemen, sei es zu Führungsfragen, und ohne dass ihr Name dem Arbeitgeber

genannt wird. „Alleine zu wissen, es gibt da eine Nummer, die ich jederzeit anrufen kann, entlastet mich total“, bekennt sie. „Das habe ich schon in Anspruch genommen, etwa als ich eine neue Filiale übernommen habe.“

Auch andere Banken ergreifen Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz – das ist der Fachbegriff für eine widerstandsfähigere Reaktion auf Stress. Seit vier Jahren bietet etwa die Targobank in Düsseldorf einen vorbeugenden Workshop zum Umgang mit Belastungen für Manager und Betriebsräte an. Ebenso setzt die Bank auf Peer-Coaching im Führungskräfte-Programm. „Die Leute lernen dabei, sich gegenseitig zu unterstützen und miteinander Strategien zu erarbeiten, zum Beispiel gegen ein gefährliches Übermaß an Perfektion“, schildert Jürgen Reinhold, der die Personalentwicklung bei der Targobank leitet. „Für Filialleiter an weiter entfernten Orten setzen wir auf mehr tägliche Einzel-Coachings, etwa zur Frage: Wie steuert du deine Filiale; was macht das mit dir?“ In Team-Entwicklungsgründen erleben Führungskräfte und Mitarbeiter zudem, dass Konflikte und Widerstände unter Menschen normal sind. „Darin liegt sogar eine Chance, solange eine wertschätzende Kommunikation den Umgang miteinander prägt“, sagt Reinhold. Auch der Touristikkonzern Tui will den Erfahrungsaustausch fördern, besonders zum Thema „Gesunde Führung“. 15 Manager und deren Vorgesetzte melden sich dafür als Tandems zu einem Vortrag mit einem anschaulichen Fallbeispiel an und sprechen danach über ihre Erlebnisse in ähnlich schwierigen Situationen. „Die Teilnehmer merken dabei oft, dass sie nicht allein mit einem Problem sind“, erläutert Sascha Kamp, Leiter Personal- und Führungskräfteentwicklung bei Tui Deutschland in Hannover. Zur Kultur eines besseren Umgangs mit Belastungen gehört bei Tui zudem, die Erwartungshaltung zum Aufstieg auf beiden Seiten klar

herauszuarbeiten. „Karriere kann nicht nur bedeuten, immer mehr Leute unter sich zu haben, sondern kann auch heißen, sich in seiner Rolle weiterzuentwickeln, etwa mittels neuer Fähigkeiten im digitalen Bereich“, sagt Kamp.

Ziehen dennoch dunkle Wolken auf, können sich Tui-Mitarbeiter und -Manager an sogenannte mentale Ersthelfer wenden; das sind Vertrauensleute unter den Kollegen. Sie unterliegen der Schweigepflicht und sind für Erstgespräche im Krisenfall ebenso wie in der Vermittlung weiterführender Hilfen geschult. Sieben solcher Ansprechpartner gibt es in Hannover für rund 3000 Mitarbeiter. Nach der Erfahrung von Jana Milde, sonst als Projektleiterin Gruppenreisen im Unternehmen tätig, kommen die Kollegen oft zu den Ersthelfern, weil sie sich mit ihnen auf Augenhöhe fühlen – und nicht gleich in der Krankenecke wie beim Betriebsarzt oder Psychologen. „Als Tui-Mitarbeiter kennen wir die Strukturen im Unternehmen und wissen, wovon der Kollege spricht“, ergänzt Jana Milde. „Eine Führungskraft suchte etwa einen Rat dazu, wie sie mit Mitarbeitern in einer schwierigen Situation anders umgehen kann.“

Fehlen solche entlastenden Gespräche und kommt es zu einer tiefen Erschöpfung, ist Geduld angesagt. „Die Behandlung dauert oft zwei Monate“, berichtet Psychiater Unger. „Die Betroffenen brauchen erst Zeit, bis sie begreifen, was passiert ist, was ihr Eigenanteil an der Situation war und was der äußeren Belastung geschuldet.“ Einfach nur eine Pause und ein gewisser Abstand vom Unternehmen genügen dafür nicht. Ohne Coaching oder therapeutische Gespräche erarbeitet sich der Betroffene kaum eine neue innere Haltung gegenüber seinen Stressfaktoren“, warnt Unger. „Dafür muss er Mitgefühl mit sich entwickeln, Selbstfürsorge lernen und sich seine Grenzen zugestehen.“

Auch Filialleiterin Tamara Kannter schaltet heute eher einen Gang herunter, sagt Termine für erkrankte Kollegen entweder ab oder verteilt sie auf ihre Mitarbeiter. „Auch das Team erledigt so viel wie möglich selbst, bevor sie etwas auf meinem Schreibtisch abladen“, berichtet sie. „Inzwischen kann ich die Entlastung annehmen – und empfinde das als gerechte Verteilung der Aufgaben.“

MEIN URTEIL



Muss ich dem Chef meine neue Anschrift mitteilen?

Fest steht: Gesetzliche Regeln existieren zu dieser Frage nicht, und nach Meinung der Gerichte kann eine entsprechende Mitteilungspflicht nur aufgrund besonderer Umstände im Einzelfall bestehen. Besondere Bedeutung erlangt das Thema vor allem bei der Zustellung von Kündigungen, sofern sich der zu kündigende Arbeitnehmer – etwa wegen Krankheit oder Urlaub – nicht im Betrieb befindet. Rechtserhebliche Erklärungen werden erst dann wirksam, wenn sie offiziell zugegangen, also am tatsächlichen Wohnort übergeben oder in den Briefkasten geworfen worden sind.

Die mangelnde Kenntnis des aktuellen Wohnorts kann daher den Anspruch einer wirksamen Kündigung vereiteln, insbesondere, wenn dabei Fristen zu beachten sind. Das Landgericht (LAG) in Düsseldorf hat diesen Befund in einer aktuellen Entscheidung bestätigt. Im Streitfall wollte ein Arbeitgeber nach dem Ausspruch einer Kündigung noch eine weitere nachschicken. Da es sich bei der zweiten Kündigung um eine fristlose Kündigung handelte, hatte das Unternehmen hierfür nur zwei Wochen Zeit.

Am letzten Tag der Frist versuchte ein Bote, das Kündigungsschreiben an der dem Arbeitgeber bekannten Adresse zuzustellen. Die Wohnung war jedoch nicht mehr bewohnt. Erst am folgenden Tag gelang es dem Unternehmen, das Schreiben am neuen Wohnsitz des Mitarbeiters abzugeben. Die Zweiftenfrist, deren Einhaltung eine Voraussetzung für die Wirksamkeit fristloser Kündigungen ist, war an diesem Tag schon abgelaufen.

Der Arbeitgeber argumentierte, dass sich der Mitarbeiter den erfolgreichen Zustellungsversuch am Vortrag zu rechnen lassen müsse, da er den Wohnsitzwechsel gegenüber dem Unternehmen nicht angezeigt habe. Eine solche Pflicht sah das LAG in Düsseldorf jedoch nicht (§ 3a S.48/17). Danach hatte der Arbeitnehmer den Zugang der Kündigung nicht treuwidrig vereitelt, da er seinen Wohnsitzwechsel zumindest beim Einwohnermeldeamt angezeigt hatte. Insoweit habe das Unternehmen genügend Zeit vor Ausspruch der Kündigung gehabt, um die aktuelle Anschrift zu recherchieren.

Es sei auch nicht erkennbar, warum sich der Arbeitgeber bis zum letzten Tag mit der Zustellung Zeit gelassen habe und warum der zweite Zustellungsversuch erst am nächsten Tag stattgefunden habe. Der Arbeitgeber habe auch die Möglichkeit nicht genutzt, sich nach der erfolglosen ersten Zustellung bei dem Prozessbevollmächtigten des gekündigten Arbeitnehmers nach dem Verbleib seines Mandanten zu erkundigen. Damit habe der Arbeitgeber nicht alles in seiner Macht Stehende getan, um die Zustellung rechtzeitig zu bewirken. Aufgrund der verspäteten Zustellung war die Kündigung somit unwirksam.