

Ich kann nicht mehr

> Burn-out

Leistungsträger arbeiten oftmals bis zur Erschöpfung – die Folge: Burn-out. Fallen Betroffene aus, kommen enorme Kosten auf die Unternehmen zu. Um dem entgegenzuwirken, ist ein fürsorglicher Umgang mit der Ressource Mensch und eine Burn-out-Prophylaxe in Betrieben nötig.

Er hat letzte Nacht nicht gut geschlafen. So wie die vielen Nächte zuvor. Mit bleischweren Beinen schleppt er sich frühmorgens in sein Büro. Er ist Ende 50 und Mitglied der erweiterten Geschäftsführung eines südwestdeutschen Mittelständlers. Er will lieber anonym bleiben. An diesem besagten Tag findet eine der regelmäßigen Sitzungen des „inner circles“ statt. Hier trifft sich der engste Kreis des Unternehmens, die Geschäftsführung, um einerseits Strategien zu entwickeln, andererseits das Tagesgeschäft abzuwickeln und die Lage zu besprechen. Und die ist im Frühjahr 2010 alles andere als gut: zu wenig Aufträge, zu wenig Auslastung der Maschinen, zu viele Reklamationen, zu viele Fehler. Er steht vor einem Tribunal und der Richter verkündet das Urteil: Schuldig in allen Anklagepunkten. In Wahrheit sitzt er am Konferenztisch, an diesem Tag wie jeder andere. Äußerlich lässt er sich nichts anmerken, rastet nicht aus. Innerlich jedoch ist er „fix und fertig“. „Ich habe mir jeden Schuh angezogen, fühlte mich für alles verantwortlich.“ Dieser Tag war der Auslöser. Ab da ging nichts mehr. Am nächsten Tag sitzt der verantwortungsbewusste Verkaufsleiter bei seinem Therapeuten in der Praxis. Dieser merkt sofort, was los ist, greift zum Telefon und ruft in der Akut-Klinik für psychosomatische Erkrankungen an. Nur zwei Tage später ist der Verkaufsleiter „in Kur“, so die offizielle Verlautbarung im Unternehmen. In der Klinik lautet die Diagnose: Überarbeitung und daraus entstehende depressive Erscheinungen – von Burn-out wird nicht gesprochen.

„Burn-out ist ein depressives Krankheitsbild, das mit weniger Leistung, mangelnder Regenerationsfähigkeit und einem Gefühl von Erschöpfung einhergeht“, erklärt Christoph Middendorf, Chefarzt der Oberbergklinik Schwarzwald in Hornberg. Statis-

tiken zeigen, dass seelische Erkrankungen gerade in den Industrienationen stark zugenommen haben. Die Weltgesundheitsorganisation WHO prognostiziert, dass Depressionen bis zum Jahr 2020 nach den Herz-Kreislauf-Problemen die zweithäufigste Erkrankung der Welt werden. Experten sprechen auch vom „Infarkt der Seele“. In die Hornberger Oberbergklinik, eine Privatklinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik, im idyllischen Schwarzwald gelegen, kommen Patienten aus dem gesamten süddeutschen Raum. Es sind überwiegend Führungskräfte und leitende Mitarbeiter. Sie werden aufgrund depressiver Erkrankungen, Suchterkrankungen und Persönlichkeitsstörungen hier über mehrere Wochen behandelt. „Der Begriff Burn-out ist gesellschaftsfähiger und daher nicht so stigmatisiert wie Depression, Schizophrenie oder Suchterkrankungen“, sagt Klinik-

Der Begriff Burn-out ist gesellschaftsfähiger als eine Depression oder eine Suchterkrankung

leiter Middendorf. „Wenn man Burn-out hat, hat man wenigstens das Gefühl, man war Leistungsträger.“ Es komme oft vor, dass Patienten über körperliche Beschwerden klagen – zum Beispiel Schlaflosigkeit oder Magen-Darm-Beschwerden – und erst über die körperliche Symptome ein Burn-out diagnostiziert wird. Der verantwortungsbewusste Verkaufsleiter wollte seine Symptome lange nicht als Zeichen der Überforderung wahrhaben. „Meine persönliche Krise fiel mit der Wirtschaftskrise →

zusammen, von der meine Branche stark betroffen war“, erzählt er. War 2008 noch ein umsatzstarkes Jahr, fielen die Zahlen in den Jahren 2009 und 2010 rapide in den Keller. Mit zunehmendem Verantwortungsgefühl einerseits, dem fehlenden Erfolg und damit der mangelnden Anerkennung andererseits, verschlimmerten sich auch seine körperlichen Leiden: Der Tinnitus und seine Rückenschmerzen, die er seit rund zehn Jahren hat, wurden schlimmer. Auch die Kopfschmerzen sowie die Migräne-Anfälle, die ihn vor allem an den Wochenenden plagten, nahmen zu. Hinzu kamen Vergesslichkeit, Aggressionen sowie ein Gefühl des Versagens und der Ohnmacht.

„Das ist wie ein Hamsterrad“, beschreibt Andreas Heckmann die Situation vor dem Burn-out: „Stress, Schlaflosigkeit, man ist gereizt und die Fehlerquote steigt. Alles ist überspannt, wie eine Saite, die zu reißen droht.“ Der Offenburger ist Coach und Heilpraktiker für Psychotherapie in der Schweiz und setzt bei seinen Patienten Hypnose als Entspannungstechnik ein. „Das Gehirn entspannt und kann wieder etwas steuern“, beschreibt der 49-Jährige seine Therapiemethode. Heckmann hat sich auf Burn-out-Prophylaxe spezialisiert. Eine Sitzung startet oft „in Bewegung“ in der Natur und kann bis zu drei Stunden gehen. In seiner Praxis in der Nähe von Zürich behandelt er Führungskräfte und Selbstständige. Bei den Führungskräften hat er festgestellt: Sie sind oft einsam im eigenen Unternehmen. Heckmann erklärt sich das so: „Je höher sie in der Hierarchie sind, desto weniger Rückmeldungen und konstruktive Kritik bekommen sie. Sie fühlen sich isoliert, ihnen fehlt der Gegenpart.“ Der Therapeut fungiert in diesen Fällen nicht selten auch als Zuhörer und Gesprächspartner.

Der verantwortungsbewusste Verkaufsleiter ist auf der Chefetage nicht allein, in der Hierarchie hat er noch einen Vorgesetzten über sich. Mehr als ein Jahr lässt er sich seine Qualen nicht anmerken und als er schließlich in die Akut-Klinik gehen soll, fallen seine Chefs aus allen Wolken. Sie machen es aber problemlos möglich, erzählt er, sodass er innerhalb von zwei Tagen seine Behandlung beginnen kann. Sieben Wochen lang. In dieser Zeit sollte er keinen Kontakt zu seiner Firma halten, also auch nicht

Blackberry bleibt aus – ein guter Mitarbeiter

muss nicht rund um die Uhr erreichbar sein

für Fragen zur Verfügung stehen. Nach vier Wochen nimmt er von sich aus Kontakt auf. Sein Chef schickt ihm einen persönlichen Brief. Der letzte Satz: „Nehmen Sie sich alle Zeit, die Sie brauchen, und werden Sie gesund.“ Das hat ihm sehr geholfen, sagt er.

Nicht jeder, der emotional und körperlich überfordert ist, benötigt auch einen Klinikaufenthalt. Vielen Patienten ist bereits mit einer ambulanten Gesprächstherapie geholfen. Das ist abhängig vom jeweiligen Charakter des Betroffenen. Ziel einer Therapie ist immer, dass Burn-out-Patienten wieder die eigenen Grenzen wahrnehmen. Das fällt vielen Leistungsträgern – Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen – sehr schwer. Manche empfinden das sogar als Kränkung, weil sie sich selbst zu Idealfigu-

ren gemacht haben, die rund um die Uhr Leistung bringen. Die Lösung: Frühwarnsymptome erkennen und vorbeugen. Chefarzt Christoph Middendorf erklärt: „Burn-out-Prophylaxe heißt, im Grunde die basalen Grundbedürfnisse befriedigen: regelmäßige Mahlzeiten, zweimal die Woche Sport treiben, einmal am Tag etwas machen, das Spaß macht, zweimal im Jahr in Urlaub fahren.“ Klingt eigentlich ganz leicht. Doch warum fällt es vielen so schwer, das einzuhalten, und woher kommt dieses extreme Leistungsbewusstsein? Zur Ruhe zu kommen sei nicht schwer, „aber unsere gesellschaftliche Entwicklung gibt uns solche Strukturen kaum noch vor: Geschäfte haben nicht mehr geschlossen, Wochenenden sind nicht mehr heilig, dank Laptop und Handy können wir auch am Wochenende für unseren Chef erreichbar sein und wir können rund um die Uhr arbeiten“, erklärt Middendorf das Dilemma. Der Arbeitgeber sieht es gerne, wenn sein Mitarbeiter Hochleistung bringt, dieser wiederum freut sich, weil er gebraucht wird. „Wenn sowohl die Angestellten als auch der Arbeitgeber hier fürsorglich hinschauen, ist das für die Firma ein Gewinn, denn sie hat geringere Folgekosten“, sagt Middendorf. Rund 4,1 Milliarden Euro kosten die Betriebe die krankheitsbedingten Ausfälle, schätzt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Langfristig, so Middendorf, lohnt es sich, wenn Unternehmen in die Ressource Mensch investieren.

Ein Wandel in der Unternehmenskultur ist bemerkbar. Betriebe investieren mehr in die Fürsorge ihrer Mitarbeiter und setzen verstärkt auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben, kurz: Work-Life-Balance. Unternehmen tüfteln Angebote für die Belegschaft – aber auch für die Führungsetage

– und werben damit. Denn die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter sind zunehmend wichtige Wettbewerbsfaktoren in einer Arbeitswelt, in der die Belegschaft immer älter wird und Fachkräfte fehlen. Wie stark der Bereich Work-Life-Balance ausgebaut wird, hängt auch von der Firmengröße ab. Laut einer Führungskräftestudie der Haufe-Akademie unter 92 Geschäftsführern im Zeitraum Mai bis Juli 2009 fördern Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern besonders Maßnahmen, die der Familie zugute kommen. Dabei wird beispielsweise darauf geachtet, dass Partner und Kinder zu Betriebsfeiern mitgenommen werden können oder ein Betreuungsservice für Mitarbeiterkinder zur Verfügung steht. Mit wachsender Unternehmensgröße hingegen werden eher standardisierbare Maßnahmen finanziert, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle, Seminare zum Thema Stressbewältigung oder Betriebssportgruppen.

All das bietet auch die Telekom AG. Seit 2009 tüftelt der Kommunikationsdienstleister an Angeboten zum Thema „Work-Life at Telekom“. „Das umfasst alle Services und Angebote, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Erreichbarkeit betreffen“, erklärt Jürgen Kühn, Programmmanager Work-Life im Bereich Diversity. Im September 2010 hat die Telekom die Blackberry-Policy eingeführt, eine Richtlinie, die den Umgang mit Kommunikationsmitteln im Unternehmen neu definieren soll. Künftig gilt die Prämisse: Ein guter Mitarbeiter lässt sich nicht daran messen, dass er für seine Vorgesetzten rund um die Uhr erreichbar ist. „Jeder muss sich Gedanken darüber machen, was eine E-Mail auslösen kann, die ich spät abends schreibe“, sagt Kühn. Die Richtlinie wurde zweistufig in das Unternehmen →

Ich bin dann mal weg

> Ausstieg auf Zeit

Die Zelte für ein paar Monate abbrechen und den Berufsalltag hinter sich lassen – ein verlockender Gedanke. Doch nur wenige wagen diesen Schritt, und nicht viele Firmen lassen sich darauf ein.

Dabei können nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Unternehmen von einer Auszeit profitieren.

eingeführt. Zunächst ging sie an alle Abteilungsleiter und Führungskräfte und schließlich an Mitarbeiter. „Die Rückmeldungen waren sehr positiv“, sagt Kühn. Hintergrund der Blackberry-Policy ist eine Studie der Universität St. Gallen in der Schweiz, die der Kommunikationsdienstleister in Auftrag gegeben hat. Darin wurde untersucht, wie sich ständige Erreichbarkeit mit mobilen Kommunikationsmitteln auf den Berufsalltag auswirkt. Als Vorbild diente hier auch ein Blick in die USA. Viele Unternehmen, wie zum Beispiel das IT- und Beratungsunternehmen IBM, haben den „E-Mail free Friday“. E-Mail schreiben ist zwar nicht verboten, aber die Belegschaft wird ermutigt, lieber zu telefonieren oder von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren.

Und bringt die Blackberry-Policy etwas? „Die Anzahl der E-Mails ist rückläufig“, hat Programmmanager Jürgen Kühn festgestellt. Personalvorstand Thomas Sattelberger geht da mit gutem Beispiel voran. „An den Wochenenden schreibt er vier bis fünf E-Mails, früher waren es 70“, verrät Kühn. „Wir schreiben nicht vor, wann jemand arbeiten soll. Wir möchten nur dafür sensibilisieren, dass man es niemandem gleich tun muss, der für sich entscheidet, dass er am Wochenende E-Mails bearbeiten möchte“, ergänzt Kühn. Hinter der Blackberry-Policy steht der gesamte Vorstand der Telekom AG.

Dabei zeigt die Studie der Haufe-Akademie unter Führungskräften, dass gerade die oberste Ebene der Geschäftsführung kaum die firmeneigenen Angebote im Bereich Work-Life-Balance nutzt. Als Ursache gaben die befragten Top-Manager an, sie müssten permanent erreichbar sein und einen enormen Arbeitsumfang bewältigen. Bei den Führungskräften der ersten Ebene nutzen indes knapp 40 Prozent der Befragten die Offerten.

Der verantwortungsbewusste Verkaufsleiter kehrte übrigens nach seinem Klinikaufenthalt wieder an seinen Arbeitsplatz zurück. Von seinem Chef und seinen Kollegen bekam er eine lange Liste, auf der notiert war, was er so alles wegschafft. Die Anerkennung tat ihm gut. Für ihn war von Anfang an klar, dass er wieder arbeiten will, jedoch nicht mehr unter den alten Umständen. Also wurde an neuen Strukturen gearbeitet, die die Arbeitsabläufe transparenter machen. Dennoch gibt er sich keinen Illusionen hin, denn für die Neuformierung und die Einarbeitung eines Nachfolgers für seinen Posten braucht man ihn dringend. Rückblickend sagt er: „Die sieben Wochen in der Klinik waren die erkenntnisreichsten Wochen der letzten 20 Jahre.“ Die wirtschaftlichen Probleme in der Branche sind zwar immer noch da, aber: „Ich ziehe mir jetzt nicht mehr jeden Schuh an. Man muss ja auch nicht immer so nach Anerkennung gieren.“ *Iunia Mihu*

Wo die Reise hingehen soll, war Elke Dieterich, ehemalige Marketingleiterin Deutschland bei Hansgrohe in Schiltach, nicht sofort klar. Ein halbes Jahr lang hat sie Vor- und Nachteile abgewogen. „Mein Job, so schön er war und so viel Spaß er mir bereitete – irgendwann hat mir der Sinn gefehlt“, resümiert Dieterich. Sie wurde belächelt und von vielen als total verrückt erklärt. Schließlich war ihr Verlangen nach einer Veränderung größer als die Angst – sie wollte den Kopf frei bekommen und ein selbstbestimmtes Leben führen. Trotz aller Widerstände tauschte sie den gut bezahlten Job und die Sicherheit für ein Abenteuer ein und startete im Sommer 2009 zunächst ohne konkrete Pläne in ihre Auszeit. Sie wusste nur, dass sie etwas Sinnvolles machen und ihr Know-how einbringen wollte. Da stieß Dieterich auf die Herrnhuter Missionshilfe, die für eines ihrer bestehenden Projekte dringend Unterstützung brauchte.

Die ehemalige Marketingleiterin entschied sich bewusst für einen Neuanfang und kündigte ihren Job. So drastisch gestalten andere Arbeitnehmer ihren Ausstieg nicht. Denn es gibt die Möglichkeit, ein Sabbatical zu machen – eine Langzeitpause vom Job mit Rückkehrgarantie. Ein Arbeitszeitmodell, von dem nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Unternehmen profitieren. Denn Arbeitnehmer nutzen die freie Zeit nicht nur für Reisen

oder ihre Familie, sondern auch für Weiterbildung, meistens für eine Dauer von drei bis zwölf Monaten. „Solche Auszeiten nehmen an Bedeutung tatsächlich immer mehr zu. Es gibt allerdings keinerlei Rechtsanspruch darauf, den gibt es nur auf Eltern- und Pflegezeit“, erläutert Rechtsreferentin Kristina Schütt von der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Dieterich war als freiwillige Beraterin in einem Aids-Waisen-Projekt in Tansania im Einsatz. Ihre Aufgaben variierten von Computerschulungen für die Mitarbeiter bis zur Projektplanung der nächsten Jahre, denn das Team sollte das Projekt selbstständig leiten können. Die einfachsten Management-Werkzeuge fehlten gänzlich. Kaum ein Mitarbeiter konnte einen Jahresplan aufstellen – ein kulturelles Problem: Wer nah an der Armut lebt, der plant nicht für morgen oder übermorgen, sondern schaut, dass er den heutigen Tag überlebt. „Was ich in Tansania an einem Tag geschafft habe, hätte ich in Deutschland oft in einer Stunde erledigt. Daran musste ich mich erst gewöhnen und akzeptieren, dass auch kleine Erfolge wichtig sind“, spricht die Auszeiterin über ihre Erfahrungen in Afrika. Sie musste während der sechseinhalb Monate auf viele Annehmlichkeiten verzichten: deutsches Brot, Waschmaschine, nicht immer Strom oder Internet-Zugang. Doch sie stellte fest, dass sie sehr gut ohne diesen Luxus



auskam. Mehr noch: Die Langsamkeit, die die Afrikaner an den Tag legten, führte bei ihr dazu, gelassener zu werden und zu entschleunigen. „Ich hatte Zeit, um über vieles nachzudenken, inne zu halten und nach rechts und links zu schauen und nicht nur im Tunnelblick auf mein Ziel zu zu hasten.“

Die Rückkehr war nicht einfach. Banal und lächerlich kamen ihr der deutsche Konsumrausch vor, Hektik und Stress, die Probleme, die in Wirklichkeit keine sind, die Arroganz und Ignoranz vieler Menschen. Und jede Menge anmaßender Fragen: Was hast du in Afrika geleistet? Was ist aus der erfolgreichen Frau geworden? Was hast du für deinen Einsatz bekommen? Der Erfolg wird in Deutschland oft nur an Zahlen und Fakten gemessen. „Viele können nicht nachvollziehen, dass ein Kinderlachen Lohn genug ist. Ich verlange nicht, dass man mich versteht, aber dass man das akzeptiert, was ich getan habe und jederzeit wieder tun würde.“ Heute ist Dieterich Marketing- und Kommunikationsberaterin und berät Unternehmen, unter anderem auch zur Auszeit, Nachhaltigkeit und Personalentwicklung. Sie ist ihr eigener Chef – das Arbeitspensum und die freien Tage bestimmt sie selbst.

Wer sich nicht wie Dieterich selbstständig machen will, aber trotzdem der Arbeitswelt für eine gewisse Zeit entfliehen möchte, hat bei großen Konzernen oft gute Karten. Lufthansa, BMW,

Hewlett Packard, Daimler, Bosch, Continental, Deutsche Bank, Vodafone oder Telekom stehen der Sabbat-Zeit offen gegenüber. Schwierig wird es für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die zwischen 150 und 200 Angestellte haben. Denn die Lücke zu schließen, die der Mitarbeiter für eine gewisse Zeit hinterlässt, stellt die KMU vor organisatorische Probleme. „Für kleine Unternehmen gibt es bisher noch keine guten Lösungen, um den Mitarbeitern solch eine Freiheit einzuräumen. Daher ist dort die einfachste Art, eine Auszeit zu nehmen, den Job zu kündigen“, weiß Alfred Speth, Geschäftsführender Gesellschafter von der Unternehmensberatung Limberger und Dilger in Freiburg. Das Verhandlungsgeschick des Sabbatical-Anwärters ist dabei entscheidend. Er sollte gute Argumente einbringen, warum die Firma von der Pause profitiert. Und vorschlagen, welche Kollegen seine Aufgaben übernehmen könnten.

Der Anteil der Unternehmen in Deutschland, die Sabbaticals anbieten, hat sich innerhalb der vergangenen Jahre fast vervierfacht – waren es 2003 nur 4,1 Prozent, sind es 2009 schon 16,1 Prozent, hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) berechnet. „Dabei handelt es sich um eine repräsentative Befragung aller Unternehmen über alle Branchen und Unternehmensgrößenklassen hinweg“, verrät die Projektleiterin der betrieb-

lichen Personalpolitik, Christiane Flüter-Hoffmann. Gerade in der Wirtschaftskrise entdeckten Unternehmen, dass befristete Langzeiturlaube nicht nur für ihre Mitarbeiter einen Nutzen haben können. Die Firma kann bei Auftragsschwankungen Kündigungen entgehen und Personalkosten sparen. Sobald die Konjunktur wieder anzieht, kann das Unternehmen auf motivierte und

Mit Gleitzeit- und Langzeitkonten können die Mitarbeiter auf ein Sabbatical hinarbeiten

eingearbeitete Mitarbeiter zurückgreifen und vermeidet somit teure Neueinstellungen. Außerdem sind Betriebe, die Sabbaticals anbieten, attraktive Arbeitgeber – ein Wettbewerbsvorteil um begehrte Fachkräfte.

2009 wurden 119 ansässige Freiburger Betriebe mit insgesamt 37.170 Beschäftigten von der Stadt zu ihrer Familienfreundlichkeit befragt. Das Ergebnis: 14 Prozent der Unternehmen haben die Einführung von Lebens- und Jahresarbeitszeit oder Sabbatical umgesetzt, 23 Prozent können sich dieses Modell vorstellen.

Vor allem die Ausweitung der Arbeitszeitkonten in Unternehmen macht es einfacher, den Ausstieg auf Zeit zu organisieren. Dabei gilt in Südbaden die Sick AG in Waldkirch als Vorreiter. Beim Sensorenhersteller gibt es persönliche Arbeitszeitkonten, auf denen Überstunden über einen längeren Zeitraum angesammelt werden können. Entweder lässt sich der Mitarbeiter seine Überstunden auszahlen oder er bastelt sich sein Sabbatical daraus. Natürlich immer in Absprache mit dem Vorgesetzten und unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten. „Unser Finanz- und Personalvorstand Markus Vatter hat auch ein Sabbatical gemacht, er reiste nach Indien. Allerdings war er zu diesem Zeitpunkt noch nicht im Vorstand, doch wie man sieht, hat es seiner Karriere nicht geschadet – im Gegenteil“, betont Unternehmenssprecherin Antje Stein von der Sick AG.

Bei Hansgrohe in Schiltach gibt es bereits seit Anfang der 90er-Jahre Gleitzeit- und Langzeitkonten und somit die Möglichkeit, ein Sabbatical zu machen. Personalreferent Dietmar Gebert rechnet vor, wie sich eine dreimonatige Auszeit zusammensetzen könnte: „Nimmt ein Mitarbeiter beispielsweise 150 Stunden seines Gleitzeitkontos, 18 Tage seines Langzeitkontos und zusätzlich 25 Urlaubstage, hat er relativ schnell die Zeit für ein Sabbatical zusammen.“ Beliebt seien auch die Partnermonate im →



Rahmen der Elternzeit, die es den Eltern ermöglichen, gemeinsam Zeit mit ihrem Kind zu verbringen. Dies werde immer häufiger genutzt. Der Klebmittel-Hersteller Tesa in Offenburg und Hamburg ist im Umgang mit Sabbaticals sehr vorsichtig: „Eine langfristige Vertretung eines abwesenden Mitarbeiters ist nur schwer zu organisieren und bedeutet auch für die Mitarbeiter eine spürbare Mehrbelastung“, gibt Dörte Besinger, Assistentin Unternehmenskommunikation, zu bedenken. Trotzdem sind Auszeiten bei Tesa kein Tabuthema und in Einzelfällen möglich. Weiterbildungen, wie den „Master of Business Administration“ (MBA), unterstützt das Unternehmen bereits. Eine besonders clevere Lösung für beide Seiten hat Pfizer in Freiburg: Die Mitarbeiter können für ein halbes Jahr an einem Forschungsprojekt des Pharmaunternehmens in einem Entwicklungsland wie Afrika, Lateinamerika oder Südostasien mitarbeiten. Besonders viel Glück haben Beamte – eine Auszeit ist in ihrem Arbeitsvertrag fest verankert. An deutschen Universitäten nehmen sich die Professoren Freisemester, wenn sie dem Lehrbetrieb den Rücken kehren wollen, um sich ganz der Forschung zu widmen. Dieses Modell gab es zuerst an amerikanischen Universitäten. Deutsche Lehrer haben die Möglichkeit, ein Freistellungsjahr zu beantragen. Das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport macht das in Baden-Württemberg seit 1996 möglich. Gabi Hurst, ehemalige Lehrerin an der Emil-Thoma-Realschule in Freiburg, befindet sich momentan im dritten Freistellungsjahr. Ihre erste Auszeit nahm sie nach 26 Jahren Schuldienst, damals noch mit einer Sondergenehmigung, ohne jegliche Bezüge, Rechte und Versicherungen. Sie verbrachte das Sabbatjahr in Italien, Nepal und Tibet. Nach ihrer Rückkehr in den Schuldienst stellte die Realschullehrerin Veränderungen fest: „Ich war gelassener, weil ich den Betrieb mehr von außen sehen konnte. Allerdings fiel mir auch besonders auf, wie anstrengend der Beruf des Lehrers ist.“ Auch wenn das Sabbatical für die Schulen eine gewisse

Herausforderung bedeute, könne die Schulverwaltung doch die Hoffnung haben, dass damit für die oftmals psychisch strapazierten Lehrer ein „Puffer“ entsteht, so Michael Moser vom Oberschulamt Freiburg.

Doch es muss nicht gleich eine XXL-Auszeit von einem Jahr sein. Auch kleinere Zeitbudgets können einen Erholungseffekt erzielen – von der Kurzmeditation über eine Sportstunde bis hin zu einem freien Wochenende in der Natur, die Alternativen sind vielfältig. Für den mehrtägigen Ausstieg aus der Treitmühle bieten Klöster eine gute Gelegenheit. „Die Menschen suchen Orte der Stille, die in unserer Leistungsgesellschaft selten geworden sind. In ihrem Beruf erleben sie Stress und Hektik, wodurch sie ausgelaugt sind. Einige möchten sich deshalb neu orientieren“, sagt Schwester Serena Rombach vom Kloster St. Trudpert in Münsbertal. Auch Schwester Gertrud Pia vom Kloster Hegne am Bodensee hat diese Erfahrungen gemacht: „Die meisten wollen Zeit für sich, sind aber dankbar, wenn sie wahrgenommen werden. Sie genießen es, einfach nur da sein zu dürfen, ohne Leistung zu bringen.“ Das Erstaunliche für die Schwestern: „Die Menschen kommen erschöpft und gehen nach kurzer Zeit wieder gestärkt in ihren Alltag zurück.“

Stimmt die in der Geschäftswelt gerne zitierte „Work-Life-Balance“, ist ein Sabbatical gar nicht nötig, ist sich Unternehmensberater Speth sicher. Das individuelle Zeitmanagement spiele dabei eine enorm wichtige Rolle. Viele Führungskräfte haben ein Problem damit, zu delegieren, sich auf ihre Mitarbeiter zu verlassen. Am liebsten wollen sie immer alles selbst erledigen. Der Freiburger Unternehmensberater weiß, worauf es ankommt: „Wichtig ist, dass sich Manager ihren Terminplaner nicht von acht bis 18 Uhr zukleistern, sondern auch bewusst Freiräume planen. Beispielsweise von neun bis zehn Uhr für niemanden telefonisch erreichbar zu sein. Tun sie es nicht, kann man davon ausgehen, dass der Körper früher oder später rebelliert.“

Jasmin Gutmann

Fotos: Fotolia, iStockphoto

