

LEISTUNGSDRUCK ERHOLUNG ANSPRUCH
CHEF FÜHRUNGSKRÄFTE
ERREICHBARKEIT WORK-LIFE-BALANCE DOPPELBELASTUNG FLE
DEMOTIVATION SPITZENBELASTUNG PROFILIERV
STRESS
VERTRAUEN

Ausgepowert

Die Kommunikationsbranche tickt immer schneller, die Aufgaben werden komplexer. Der Versuch, Beruf, Karriere, Familie und Verantwortung unter einen Hut zu bringen, überfordert Mitarbeiter und ihre Chefs. Die Folge: Stress, gesundheitliche Beschwerden und manchmal Burn-out. W&V analysiert die Ursachen.

ARBEITSUMFELD
BURN-OUT
THERAPIE
ANSPRUCH
SPITZENBELASTUNG
EXISTENZANGST

➤ Nichts läuft nach Plan – das ist Tim Krause schon am Vormittag klar. Das Strategie-Meeting mit der Geschäftsführung um zehn Uhr wurde auf Mittag verschoben, weil der Kreativgeschäftsführer kurzfristig ein Neukunden-Akquise-Gespräch einschiebt. Die Logo-Entwürfe für die Kundenpräsentation am Nachmittag sind noch nicht fertig, und jetzt meldet sich der tüchtige Praktikant krank, letztendlich hat die Grippewelle auch ihn erwischt. Solche Änderungen am Tagesablauf sind nichts Neues und eigentlich nicht gravierend. Aber Texter Tim improvisiert seit Wochen auf diesem Niveau, und langsam gehen ihm Geduld und Motivation aus. Sein persönlicher Stress-Level steigt.

Denn seit die Agentur im Dezember den Automobilkunden verloren hat, musste sich der 37-Jährige schon von vier Kollegen, die auf diesem Etat arbeiteten, verabschieden. Dumm nur, dass sie auch in seiner Unit immer eingesprungen sind. Die Lücke hat noch niemand gefüllt, Tims Überstundenkonto dafür kontinuierlich. Fest steht, heute muss er aber spätestens um 19 Uhr weg, sonst verpasst er zum zweiten Mal den Elternabend seiner Tochter, und dann hängt der Hausseggen endgültig schief.

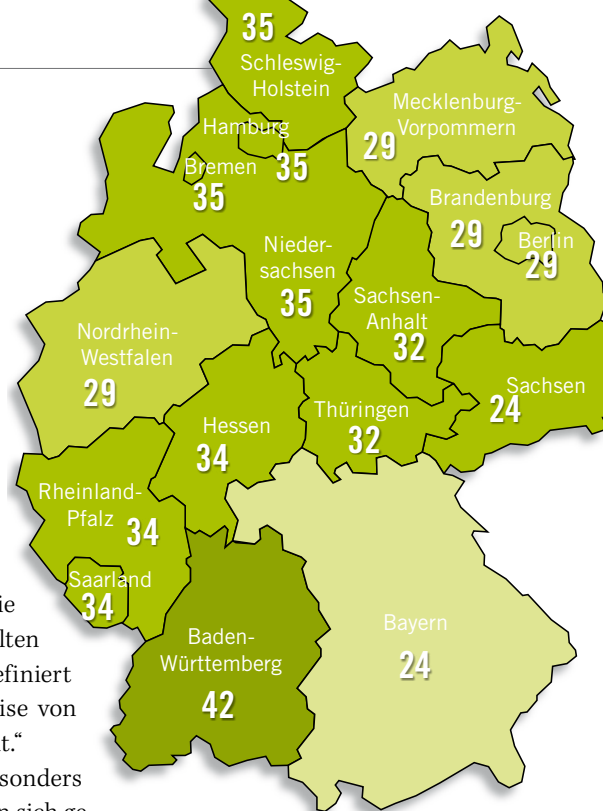
Den Spagat zwischen Beruf und Privatleben hinzubiegen – von echter Work-Life-Balance ist der Büroalltag meist noch weit entfernt – setzt viele unter Druck. Stark und leistungsfähig im Job zu sein, wünschen sich zwar alle, aber der Alltag zeigt: Immer mehr Aufgaben unter Zeitdruck, weniger Personal, höhere Ansprüche und die Auswirkungen der Wirtschaftskrise machen sich negativ bemerkbar. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte sind erschöpft, ausgebrannt und arbeitsmüde und gefährden gar ihre Gesundheit.

Stress, Überforderung, Demotivation oder gar Burn-out sind häufige Folgen des Versuchs, Familie, Karriere, Dienstleistungsgedanken und Profilierung gegenüber Kollegen unter einen Hut zu bringen. „Es ist nicht nur der höhere Leistungsdruck im Job, der den Leuten auf allen Hierarchie-

ebenen zu schaffen macht. Dieser Druck hat sich auch in alle Bereiche des Lebens eingeschlichen: Familie, Freunde, Partnerschaft, Lebensstil – alles steht ständig auf dem Prüfstand und soll ‚optimiert‘ werden“, stellt Psychologin und Buchautorin Asma Semler fest. „Die Regeln und Normen für dieses Verhalten werden stark von der Außenwelt definiert und auf vielfältige und subtile Weise von den Medien propagiert und verstärkt.“

Die Folge: Viele Menschen, besonders die in ihrem Job erfolgreichen, fühlen sich getrieben. Semler ist als Beraterin für Human-Capital- und Organisationsentwicklung bei Zenon Human Development in Hamburg tätig und coacht auch viele Klienten in der Kommunikationsbranche. Sie weiß: Vor allem Führungskräfte in sogenannten Sandwich-Positionen auf den mittleren Ebenen sind von diesem Leistungsdruck häufig am meisten betroffen.

Werner Katzengruber, Chief Executive Officer der Human Development Group, unterstützt diese Aussage. „Jeder, der verbrennen kann, muss vorher gebrannt haben. Mitarbeiter in Medien und Agenturen sind es gewohnt, viel zu arbeiten, und sie gehen im Normalfall schon an ihre Grenzen. Da reicht dann eine Mehrbelastung und sie brechen zusammen.“ Der jüngste Burn-out-Patient des Münchner Coachs ist gerade 29 Jahre alt. Es ist also keine Frage des Alters, sondern des Umgangs mit Stress und Misserfolg. „Lebenszeit gegen Geld einzutauschen ist ein Deal, den alle eingehen, die Karriere machen wollen. Die Frage ist nur, wann dieser Deal die eigene Lebensqualität und Gesundheit bedroht“, sagt Katzengruber. Sein Human-Resources-(HR-)Beratungsunternehmen registriert in Agenturen und Medienunterneh-



JEDER DRITTE STEHT UNTER DAUERDRUCK

Bundesländer-Vergleich

in Prozent: bis 25 bis 30 bis 35 bis 45

Stress-Level · Bei der regionalen Betrachtung gibt es große Unterschiede zwischen Nordsee und Alpen. Die Bayern sind ziemlich entspannt, im Ländle herrscht großer Druck.

Basis: 1014 Personen (14 bis 65 Jahre). Quelle: Forsa / F.A.Z.-Institut für die Techniker Krankenkasse © WPT



„Mitarbeiter in Medien und Agenturen gehen schon im Normalfall an ihre Grenzen“

Werner Katzengruber Human Development Group



„Branchen mit hohem Informations-Aufkommen wie die Kreativbranche sind betroffen“

Katharina Seydewitz digital media center



„Agenturkunst ist, bei längerfristig hohem Ressourcen-Druck New Business abzulehnen“

Simon Umbreit Digitalagentur Weitclick



men einen starken Bedarf, um präventiv Burn-out oder anderen Überlastungserscheinungen vorzubeugen.

Der Coach ist dort in erster Linie Sparringspartner und gibt Hilfe zur Selbsthilfe. Wie Jürgen Griesbeck vom pme Familienservice. Er betreut bei dem Dienstleister, der bei Markenartiklern aus IT, dem Automobil- und dem Lebensmittelbereich, Banken, dem Handel sowie Verlagen und Agenturen unter Vertrag steht, die Bereiche Stress und seine Folgen, Trennungskultur und Schuldnerberatung. Im vergangenen Jahr wurde er von Firmenleitungen und Betriebsräten rund 19 Mal als Experte geladen.

Dass die Kommunikationsbranche besonders anfällig für die Überlastungs-Problematik wäre, will der Soziologe

so nicht gelten lassen. Denn in allen Industriezweigen sind mangelnde Anerkennung, ständige Überforderung sowie Existenzängste an der Tagesordnung. Keine Muße zur Reflexion, fehlende Erholungsphasen, Kontaktverlust sowie die falsche Einschätzung von Selbst- und Fremdbild und im Extrem der Realitätsverlust sind Symptome, die überall auftreten. Zum Gefährdungspotenzial kommen dann noch Alkoholmissbrauch und der Griff in den „Chemiebaukasten“ hinzu.

Doch die Werbebranche geht beispielsweise mit einem Jobverlust anders um. Kreative erlebt Coach Griesbeck in der Praxis – dank „Eitelkeit, hoher Leistungsbereitschaft und hohem Verdrängungspotenzial – immer als optimistischer“.

ONLINE TIPP

www.palverlag.de/Stress-Burnout.html
Informationseite über verschiedene Aspekte mit Burn-out-Tests und Belastbarkeits-Tests.

„Jederzeit perfekt zu performen, ist extrem anstrengend“

DER STRESS-COACH LOUIS LEWITAN KENNT DIE HERAUSFORDERUNGEN IN DER KOMMUNIKATIONSBRANCHE UND ERKLÄRT DIE STRESSFALLEN.

W&V Für Ihr Buch „Die Kunst gelassen zu bleiben“ haben Sie mit Managern aus der Werbe- und Medienbranche gesprochen. Ist dort die Gefahr, in die Stressfalle zu geraten, besonders hoch?

Lewitan *Die Werbebranche ist eine sehr schnelllebige Welt, in der es nicht nur darum geht, kreativ zu sein, sondern auch Menschen zu führen. Und zwar so, dass sie unter Hochdruck das verdichten, was der Kunde sich wünscht. Zudem vertauschen sich die Rollen. Nicht selten enden kreative Köpfe in den Themen Verwaltung, Kundenbeziehungs-pflege oder Menschenführung. Das kann sehr vielseitig und herausfordernd sein, aber auch stark belastend.*

W&V Gerade in der Kommunikationsbranche gilt das Motto „Expose Yourself“. Eine zusätzliche Quelle für Stress?

Lewitan *Natürlich. Meetings, Präsentationen oder gar Pressekonferenzen erzeugen zusätzlichen Druck. Alle beobachten einen, man muss souverän auftreten und druckfähige Zitate liefern. Jederzeit die perfekte Performance abzuliefern, ist enorm anstrengend. Dazu kommt dieser Informationsüberfluss – gerade in der Kommunikationsbranche. Zum einen müssen wir angeblich permanent alle Informationen verfügbar haben, zum anderen bedienen wir uns neuer Technologien, die uns das Gefühl geben, wir würden in eine Beziehung zueinander treten, dabei twittern wir nur. Schnelligkeit statt Tiefgang.*

W&V Worin besteht denn nun die „Kunst der Gelassenheit“?

Lewitan *Es geht primär um die Fähigkeit zu wissen, wo die eigenen Stärken, Schwächen und Grenzen liegen. Und die Fähigkeit, sich trotz eigener Unvollkommenheit dennoch wertzuschätzen. Die Kunst der Gelassenheit ist ein Gesamtlebenskonzept. Es gilt, sich diesem Ideal anzunähern, wohlwissend, dass man es im Grunde nie erreichen wird. Weil zum Beispiel die Unternehmenszahlen trotz bester Strategie doch nicht erzielt worden sind, weil man mit der Entwicklung eines Produkts doch ins Hintertreffen kommt, oder weil trotz Planung der Kunde mit der Präsentation doch nicht glücklich ist.*

W&V Wie entgeht man mentaler Überforderung?

Lewitan *Die Fähigkeit zu fokussieren ist das A und O. Um fokussieren zu können, muss man in der Lage sein, Prioritäten zu setzen. Das geht nur, wenn man sehr schnell entscheiden kann, was wichtig und was unwichtig ist. Es ist wie in der Fotografie: Die Schärfe impliziert, dass ich etwas ausblende. Außerdem muss ich mir eingestehen, dass ich nicht vollkommen bin und auf die Dauer nicht gleichzeitig alles in der gebührenden Qualität liefern kann, ohne mich selbst oder meine Mitarbeiter zu verausgaben.*

W&V Wovon hängt die Stress-Resistenz ab?

Lewitan *Je nach Konstitution, die angeboren ist, bekommen wir von der Natur aufgezeigte Grenzen. Der eine hält mehr Druck aus, der andere weniger. Auch die Dauer anstrengender Phasen ist entscheidend. Ein Beispiel: Fünf Minuten in der eisigen Kälte zu stehen, ist eigentlich nicht so schlimm. Wenn man aber bereits eine Stunde draußen war und dann erfährt, man muss noch weitere fünf Minuten frieren, hält man das kaum aus. Die fünf Minuten haben eine unterschiedliche Qualität. Und natürlich hat der Erfolg auch seinen Preis. Der Preis, den der Einzelne zahlen will, ist individuell unterschiedlich.*

W&V „Bild“-Chef Kai Diekmann sagt in Ihrem Buch, am besten könne er zu Hause bei seiner Frau und den vier Kindern abschalten, weil ihn dort keiner ernst nehme.

Lewitan *(lacht) Es gibt keine allgemeingültige Regel. Jeder muss für sich herausfinden, wie er am besten abschalten kann – egal ob mit Sport, Freunden oder der Familie. Bei meinen Coachings fällt mir eines besonders auf: In Agenturen herrscht chronische Müdigkeit. Es gibt keinen Ruheraum, in den man sich zurückziehen kann. Man gibt vor, präsent zu sein, ohne wirklich mit Kopf und Herz dabei zu sein. Wer konstant im On-Modus lebt, zahlt einen hohen Preis.*

W&V Besteht in Zeiten der Krise höherer Beratungsbedarf?

Lewitan *Der Bedarf nach Einzel- und Team-Coaching ist deutlich gestiegen. Durch den strukturellen Umbruch, der im Moment besonders in der Kommunikationsbranche stattfindet, ist der Druck auf den*

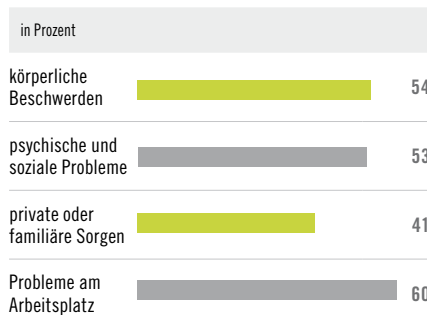


Bevor sie zum Beratungsgespräch erscheinen, haben sie schon mal ihr Netzwerk aktiviert. Was ihnen oft fehlt, so der Soziologe, ist die starke Familienbindung. Gerade bei jungen Leuten in IT- und Medienwelt besteht oft lediglich nur noch Kontakt zu Kollegen.

Begriffe wie Stress, Depression und Burn-out sind dank prominenter Coming-outs von Sport- oder Medienprominenz gesellschaftsfähig geworden – und sorgen derzeit für Auflage. Doch innerhalb der Firmen selbst muss noch Aufklärungsarbeit geleistet werden. Beispiele gibt es: Seit Theodor Weimer, Vorstandssprecher der HypoVereinsbank, in einer Rede das Wort Stress in den Mund nahm, ist das Thema im Konzern offiziell gesellschaftsfähig. „Bei uns stehen

HOHE BELASTUNG

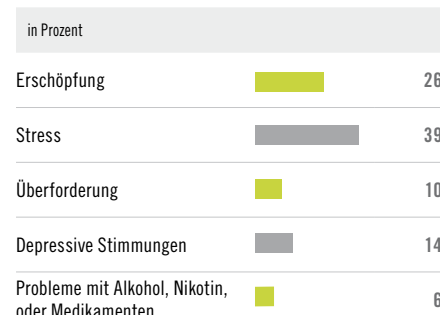
Beschwerden und Probleme der Arbeitnehmer



Basis: Befragung 1001 Arbeitnehmer in Deutschland, November 2009
Quelle: forsa-Studie, www.fuerstenberg-institut.de © W&V

DIE MEISTEN SIND GESTRESST

Psychische oder soziale Probleme



Basis: Befragung 1001 Arbeitnehmer in Deutschland, November 2009
Quelle: forsa-Studie, www.fuerstenberg-institut.de © W&V



LOUIS LEWITAN

Der Diplom-Psychologe und Stress-Coach betreut Unternehmen und Führungskräfte, wenn es um Konfliktlösungen und Strategieumsetzung geht. Lewitan hat ein Buch zum Thema Stress geschrieben: „Die Kunst der Gelassenheit“. Dafür hat der Stress-Experte u.a. mit Werbern und Chefredakteuren gesprochen. Das Fazit: Die Kunst der Gelassenheit ist erlernbar.

Einzelnen mittlerweile extrem. Immer mehr Arbeit wird auf immer weniger Schultern verteilt. Gleichzeitig erfährt der Einzelne immer weniger Anerkennung und Wertschätzung für die erbrachte Leistung. Außerdem gibt es in der Krise kaum Möglichkeiten, den Job zu wechseln. Die beflügelnde Aussicht auf eine bessere Arbeit in einem anderen Unternehmen entfällt.

W&V Stress im Job, Angst vor der nächsten Präsentation – das sind doch Themen, die man mit Freunden oder der Familie bespricht.

Lewitan Der Aufstieg auf der Karriereleiter führt meist zur Selbstisolation. Man findet immer weniger Personen, mit denen man sich offen austauschen kann. Das gilt vor allem für Menschen, mit denen man in einem Abhängigkeitsverhältnis steht.

W&V Durch eine Indiskretion des „Spiegel“ wurde bekannt, dass G+J-Chef Buchholz zu Management-Meetings auch mal einen Eheberater als Coach hinzuzieht. Ist es noch verpönt, sich Hilfe zu holen?

Lewitan Ich werde je nach Unternehmen ganz offiziell eingeladen. Es passiert aber auch, dass ein Unternehmen oder eine Agentur einen Raum in einem Hotel bucht, damit niemand sieht, dass ich ihren Kreativdirektor treffe, und dass er Rat braucht. Je nach Unternehmenskultur besteht Offenheit oder Misstrauen gegenüber einem Coach. Dabei zeugt es von Klugheit, den Rat anderer in Anspruch zu nehmen.

W&V Die Grenze von mentaler Überforderung zum Ausbrennen scheint fließend zu sein. Mit welchen Symptomen kündigt sich ein Burn-out an?

Lewitan Jemand, der sich selbst mag, wird auf seine innere Alarmanlage hören – wenn ich über längere Zeit völlig erschöpft bin und merke, dass meine Kreativität und meine Konzentrationsfähigkeit nachlassen. Außerdem alarmierend: Wenn ich mich zunehmend zurückziehe und freud- und lustlos bin. Oft merken es Lebenspartner oder Freunde zuerst. Man sollte die Hinweise ernst nehmen. Komisch, wenn ein Signal beim Auto aufleuchtet, dann fährt man sofort in die Werkstatt. Beim eigenen Körper überhören wir diese Signale. Lisa Priller-Gebhardt/js

W&V goes facebook

Live-Diskussion · Louis Lewitan steht am 13. April von 14 bis 15 Uhr für Ihre Fragen auf www.facebook.com/wuv bereit.

Pantelouris: „Am wichtigsten ist das private Umfeld“

Neustart · Michalis Pantelouris hat aus seinem Zusammenbruch vor fünf Jahren gelernt. Heute arbeitet der Journalist zwar auch wieder rund 60 Stunden die Woche, hat sein Leben aber komplett umgekrempelt. „Das Wichtigste ist, Verabredungen mit sich selbst ernst zu nehmen. Ich gehe jeden Morgen 45 Minuten Schwimmen, das hilft extrem.“ Er habe sich regelmäßig mehr auf den Teller gepackt, als er vertragen konnte. Jetzt lehnt er Aufträge, die beispielsweise häufige Reisetätigkeit erfordern, eher ab. Und noch viel wichtiger: „Heute lebe ich in einer glücklichen Beziehung, das verändert die Perspektive. Meine Frau und meine beiden kleinen Töchter geben mir sehr viel Kraft.“ Auch das hat Pantelouris gelernt: Niemand ist vor einem Burn-out gefeit. Der Journalist, den sein Arzt als extrem stressresistent bezeichnet, sagt heute: „Mein Zusammenbruch hatte nicht ausschließlich mit meinem Job zu tun.“ Die vier Hauptauslöser für ein Burn-out, so Pantelouris, sind: Umzug, Trennung, Tod eines Angehörigen und Geldprobleme. „Wer mit zwei oder drei dieser Faktoren zu kämpfen hat, gilt als extrem gefährdet.“



Michalis Pantelouris Nach einem Burn-out arbeitet er wieder 60 Stunden die Woche. Aber sein Umfeld hat sich stark verändert.

BURN-OUT
 ANSPRUCH | DIENS
 VERHALTEN | MISSERFOLG
 VERTRAUEN | THERAPIE
 VORGESETZTE | FÜHRUNGSKRÄFTE
 MEIN LIT. | BALANCE
 DOPPELBELASTUNG
 lip

Grassl: „Selbstverantwortlich, nie wieder fremdbestimmt“



Theo Grassl Der Kreative schöpfte in der Auszeit nach seinem Burn-Out neue Kraft und berät jetzt in der eigenen Marketingagentur.

Wieder geerdet · Als Marketing-Architekt bezeichnet sich Theo Grassl. Der Profi in Sachen Handels- und Dialogmarketing sowie Sponsoring und Markenführung, der lange Jahre für BMW auf Kundenseite und dann in Agenturen wie Stawicki, dem Scherer-Team oder den Argonauten arbeitete, hat den Teufelskreis von Stress und Burn-out gemeistert. „Ich habe mich wieder selbst gefunden und konzentriere mich aufs Dozieren, Lehren und Unterrichten“, erklärt der 45-Jährige, dem die Schwester und der beste Freund Jörg Faltermeier aus dem Tief halfen. Den Kontakt zu Ex-Frau und Tochter Jana hatte er in der Stress-Hochphase verloren – die 260 angehäuften Urlaubstage ließen nur noch den Austausch mit Kollegen zu und isolierten ihn von der Familie. Trotz gesundheitlicher Probleme mit Magen und Darm setzte er seine selbstzerstörerische Arbeitsweise fort und provozierte 2004 den Zusammenbruch. „Ich fühlte mich unbesiegbar wie Siegfried, war immer der Sonnyboy und genoss das Agentur-Flair und den Rausch des Erfolgs.“ Jetzt agiert er selbstbestimmt. Priorität hat mehr Zeit für die Tochter und die neue Partnerin. js

DOPPELBELASTUNG

Dienstleistungsgedanke

„Stress“-Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern auf dem betrieblichen Gesundheitsprogramm. Sie sollen vor allem sensibilisieren und präventiv wirken – nicht nur im Berufsalltag, sondern auch im privaten Bereich“, erklärt Silke Wolff, die für HR-Grundsatzfragen und somit auch für das Gesundheitsmanagement der Bank zuständig ist.

„Branchen mit hohem Aufkommen an Informationen, schneller Halbwertszeit von Wissen und hohem Kommunikationsbedarf stellen typischerweise eine höhere Belastung für den Arbeitnehmer dar. Hier ist die Kreativbranche direkt betroffen“, bestätigt Katharina Seydewitz, Director Human Resources beim dmc digital media center. Bei der Stuttgarter Agentur hofft man auf einen Dialog, die offene Kommunikation der eigenen Situation, der Erwartungen, Ängste und Probleme, um zu helfen.

Simon Umbreit, Geschäftsführer von Weitclick gibt zu: „Es ist sicher kein Klischee, dass in Agenturen Überstunden und Wochenendarbeiten in heißen Phasen dazu gehören. Gründe sind in unserer Branche die Komplexität einer langfristigen Planung und die vielen kurzfristigen und spontanen Jobs, die meist unter hohem Zeitdruck reinkommen.“ Der Agenturchef erlebt auch bei seinen Kunden, dass es unternehmensseitig immer stressiger wird. „Agenturkunst ist es, bei längerfristigen hohem Ressourcen-Druck New Business abzulehnen – selbst wenn es schwerfällt.“

Stressigen Situationen mit Gelassenheit zu begegnen, empfiehlt Stress-Coach Louis Lewitan (s. Interview), öfter aus der Routine auszubrechen, rät Soziologe Jürgen Griesbeck. „Nicht einfach, aber machbar“, so meinen die Coaches. Die Devise: einfach mal aufs Gefühl hören!

Also packt Unit-Leiter Tim Krause die Gelegenheit beim Schopf. Nachdem die auf 17 Uhr verschobene Kundenpräsentation endgültig dem Flugstreik zum Opfer fällt, schickt er sein kleines Team spontan nach Hause. Kollegin Petra strahlt: Jetzt kann sie den Kleinen Michael selber vom Hort abholen und Oma entlasten. Senior Art Director Kai sieht sich schon in die Laufschuhe schlüpfen. Cheftexter Krause selbst schickt seiner Frau die SMS „Ich komme doch und treffe dich direkt vor dem Schultor.“ Dann geht er schnell noch mal ein paar E-Mails checken und verlässt das Office.

Im vollen S-Bahn-Waggon kann er die Unterhaltung zweier junger Mitarbeiterinnen aus der Marketingabteilung des benachbarten Netzproviders nicht überhören. Auf die Frage „Hast du deine Erkältung auch auskuriert?“ folgt die Antwort „Ich habe mir dafür spontan ein paar Tage Urlaub sowie Grippetabletten genommen.“ „Du weißt doch, mein befristeter Vertrag läuft nächsten Monat ab.“

Tims Bauch zuckt einmal ganz heftig und beruhigt sich dann wieder. Spätestens jetzt wird ihm bewusst, dass er heute was richtig gemacht hat.

Judith Stephan / lip ▷ job@wuv.de