

Wenn Körper und Seele streiken

Bertelsmann-Chef Ostrowski hat seinen Rücktritt erklärt - aus Sorge um seine Gesundheit. Aufsichtsratschef Thielen spricht offen über das bisherige Tabuthema: Burn-out in der Topetage.

Katrin Terpitz, Hans-Peter Siebenhaar
Düsseldorf

Gunter Thielen, der Aufsichtsratsvorsitzende des Medienkonzerns Bertelsmann, hat erstmals den sich abzeichnenden Burn-out des Vorstandschefs, also ein Gefühl des Ausgebranntseins, als Grund für einen Wechsel an der Konzernspitze öffentlich benannt.

Zur Ablösung des bisherigen Konzernlenkers Hartmut Ostrowski sagte er der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“: „Der Weg zu einem möglichen Burn-out ist ja nicht geradlinig. Das ist ein Auf und Ab, aber die Anzeichen wurden eben graduell stärker.“

Ostrowski wird zum Jahreswechsel von dem bisherigen Finanzvorstand Thomas Rabe an der Spitze des Medienriesens abgelöst. „Herr Ostrowski hat darum gebeten, weil er sich nicht sicher ist, ob er weitere fünf Jahre mit voller Kraft und voller Gesundheit arbeiten kann“, sagte Thielen. „Die Gesundheit ist wichtiger, als diesen Job zu machen. Und es ist auch wichtig für das Unternehmen, dass es von einem Mann in Topform geführt wird.“

Der scheidende Bertelsmann-Chef Ostrowski ist nicht der erste Topmanager, der eine nachlassende Vitalität und ernste Anzeichen von Ausgebranntsein spürt. Aber er ist der erste, der darüber spricht. Seinen Rücktritt vom Posten des Vorstandsvorsitzenden hat

er nicht nur, aber auch damit begründet. Das wurde im Kreise der Bertelsmann-Kollegen, aber auch vonseiten hochrangiger Führungskräfte des Konzerns mit großem Respekt aufgenommen. Ostrowski gilt als harter Hund, gleichwohl sensibel im Umgang mit anderen. Aber zeitlebens arbeitete er mit aller Kraft an seiner Karriere - mit Härte auch gegen sich selbst.

In der Wirtschaft ist es noch ein Tabuthema, in anderen Bereichen der Gesellschaft gab es längst Menschen, die sich zu ihrem Burn-out bekannt hatten: SPD-Politiker Matthias Platzeck, Skispringer Sven Hannawald, Promi-Koch Tim Mälzer, Professorin und Publizistin Miriam Meckel, Bestsellerautor Frank Schätzing. Sie alle fühlten sich ausge-

brannt und änderten ihr Leben. Ralf Rangnick zog sich vor wenigen Wochen von seinem Job zurück, dem Traineramt beim Fußballbundesligisten FC Schalke 04 - der Grund war Erschöpfung. „Ich brauche eine Pause“, sagt Rangnick.

Auffällig: Auf der Liste der Betroffenen befand sich bislang kein Konzernlenker. „In der deutschen Leistungsgesellschaft sind wir noch nicht so weit, dass Manager offen über Burn-out sprechen können“, sagt Peter Behncke, Partner der weltgrößten Personalberatung Korn/Ferry.

„Je höher die Position eines Managers, desto größer ist das Tabu“, sagt Professor Götz Mundle, Chef-

„Im Management herrscht ein erbarmungsloser Wettkampf. Wer Schwächen offenbart, macht sich angreifbar.“

Götz Mundle
Burn-out-Arzt



WAS IST BURN-OUT?

Ohne Reserven Unter Burn-out versteht die Medizin nach Angaben der Oberbergkliniken ein „Ausgebranntsein“ der körperlichen und seelischen Reserven. Dafür gibt es viele Auslöser: hohe Belastungen im Beruf und Privatleben oder extreme innere Leistungsansprüche.

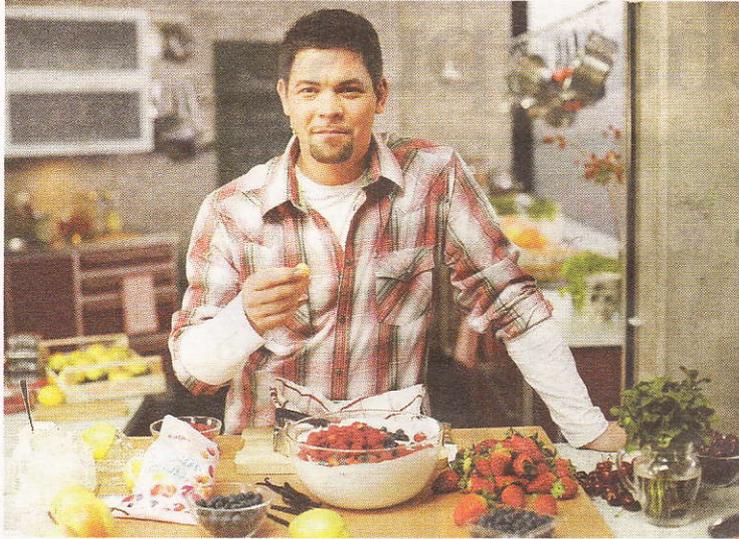
Gefährliche Diskrepanz Streben Leistungsanspruch und Leistungsvermögen auseinander, fühlen sich viele Betroffene zu noch höheren Leistungen angetrieben. Diese Diskrepanz stellt eine sehr hohe psychische Belastung dar. Wenn dann noch Zeit für Erholung fehlt, kommt es zum Burn-out. Die Folgen sind depressive Erschöpfungszustände und gelegentlich auch Alkohol- oder Medikamentenmissbrauch.

arzt und Geschäftsführer der Oberbergkliniken, in der er viele Burn-out-Kranke behandelt. Doch ganz oben tritt die Krankheit gar nicht so häufig auf. Denn: „Um auf eine Spitzenposition zu kommen, haben Manager bereits eine knallharte Selektion durchlaufen“, sagt Mundle, „wer zu Burn-out neigt, der ist meist schon im mittleren Management betroffen.“

Burn-out-Gefährdete haben extreme Ansprüche an sich selbst

Dort aber, an der Spitze von Abteilungen, Teams oder Projektgruppen, häufen sich die Fälle. Denn die Anforderungen sind enorm, ständiger Einsatz Tag und Nacht ist mittlerweile selbstverständlich. Zeit für Erholung oder Privates bleibt kaum - auch weil sich im vollgestopften Terminplan der Patienten oft gerade mal ein einziger privater Termin im Monat findet.

Die Gründe: ständige Erreichbarkeit, absolute Transparenz der Tä-



**Bertelsmann-Chef
Hartmut Ostrowski
(oben links):** Anzeichen
für Ausgebranntsein

**Offenes Bekenntnis
zum Burn-out:**

Brandenburgs Minister-
präsident Matthias
Platzek (links unten),
Publizistin Miriam Meckel
(links Mitte), Starkoch
Tim Mälzer (rechts oben)
und Bestsellerautor Frank
Schätzing (rechts)



locken/magetrust, ddp, Visum, PR, rdn

tigkeit und immer mehr globaler Wettbewerb - darunter leiden auch viele Führungskräfte. Außerdem leben sie in einem Spannungsfeld widerstreitender Interessengruppen. „Es ist ein erbarmungsloser Wettkampf, bei dem heute noch die Grundregel gilt: Wer Schwächen offenbart, macht sich angreifbar“, sagt Mundle.

Hinzu kommt: Burn-out-Gefährdete haben einen extremen Leistungsanspruch an sich selbst. Doch mit höherer Position und Macht steigt laut Mundle nicht unbedingt die Zufriedenheit und der innere Selbstwert. Auf Spitzenpositionen herrsche oft eine große Einsam-

keit. Denn Manager würden nur als Funktionsträger und nicht als Mensch gesehen. Damit komme nicht jeder klar.

Kliniker Mundle würde sich wünschen, dass mehr Manager mit Burn-out ihre Schwäche zur Stärke machen. Sie sollten offen eingestehen: „Ich war überfordert. Jetzt habe ich einiges verändert.“ Denn ein Burn-out bedeutet längst nicht das Ende der Karriere.

Auch Ostrowski verschwindet nicht. Er wechselt in den Aufsichtsrat von Europas größtem Medienhaus. Mit 53 Jahren ist er - nach einer Verschnaufpause - nicht zu alt für eine zweite Karriere.