

Frau Franzen, täuscht es oder nimmt die Zahl der psychischen Erkrankungen in der Gesellschaft zu?

Ja, die Zahlen nehmen zu. Doch man geht davon aus, dass die Zahl der Diagnosen auch zunimmt, weil man mehr über psychische Erkrankungen weiß und so auch das Bewusstsein größer ist. Auch Ärzte stellen die Diagnose früher und verweisen eher an Psychologen.

Ist die Gesellschaft also insgesamt sensibler geworden, darauf zu reagieren?

Genau. Die Zahl der Krankschreibungen wegen psychischer Probleme steht an dritter Stelle – und es werden immer mehr.

Ist das der gesamtgesellschaftlichen Situation geschuldet, oder liegt es an der enormen Arbeitsverdichtung?

Belastungen gab es schon immer. Aber sie sind heute anders. Unsere Welt verändert sich in einer Geschwindigkeit, die viele besonders herausfordert. Ständige Erreichbarkeit, Agilität, Fachkräftemangel, Arbeitsverdichtung, globale Krisen, um nur einige zu nennen, setzen viele unter besonderen Druck.



Silke Franzen ist psychologische Psychotherapeutin mit eigener Praxis.

Foto Silke Busch

In Ihrem neuen Buch geht es darum, wie Führungskräfte wirksam mit mentalen Belastungen im Team umgehen. Was unterscheidet eine gelegentliche Überlastung im Job denn von einem Burnout?

Ein Burnout ist keine Erkrankung im eigentlichen Sinne, sondern ein Syndrom. Dafür, dass Belastungen zu Erkrankungen werden, gibt es verschiedene Merkmale. Zum einen kommt es auf die Dauer an. Fühle ich mich nur zwei Tage lang überlastet, oder geht es eine längere Zeit? Wie sehr bin ich beeinträchtigt? Und sind die Symptome so intensiv, dass sie mein Denken und Fühlen extrem stark belasten?

Das markiert dann die Grenze zwischen Sorge und Angst, zwischen Lampenfieber und Panik oder zwischen schlechter Laune und ...

... Depression. Ganz genau.

Umgangssprachlich sagt man: „Jeder hat sein Päckchen zu tragen.“ Doch wie viel Gepäck sollte man schultern? Gibt es da eine Faustregel?

Das ist sehr individuell. Bei der Entstehung von Krankheiten hängt es immer davon ab, wie vulnerabel ich bin, also wie verwundbar. Und dann natürlich davon, wie viele Belastungen auf mich zukommen. Entsprechend ist es sehr individuell, was jeder tragen kann. Es kommt auch darauf an, wie viele Ressourcen man zur Verfügung hat, um mit einer Überlastung umzugehen.

Sollte ich als Mitarbeiter immer zu erkennen geben, welche Last ich aktuell zu tragen habe? Oder soll ich stillschweigend schultern, was kommt?

Als Arbeitnehmer sollte ich rechtzeitig ein Signal geben, wenn es mir zu viel wird. Es kommt auch darauf an, ob es eine temporäre Überlastung ist oder eine permanente. Je nachdem ist es wichtig, frühzeitig mit seinem Vorgesetzten zu sprechen, um nach Lösungen zu suchen. Aber das machen viele nicht. Sie haben das Gefühl, den Ansprüchen gerecht werden zu müssen. Viele arbeiten dann einfach weiter. Ich nenne das „die unsichtbare Anwesenheit“. Man ist eigentlich nicht da, macht aber weiter. Viele versuchen, ihre Aufgabe am Wochenende oder abends fertigzustellen oder „heimlich“ im Urlaub. Aber das kann es ja nicht sein.

Ist es aus Arbeitgeberperspektive sinnvoll, den Starken mehr aufzuladen, wenn die Schwächeren signalisiert haben, ihnen ist es zu viel?

Nein, das natürlich auch nicht. Irgendwann ist ja bei den Starken die Grenze erreicht. Darauf muss ich als Arbeitgeber einen Blick haben. Wichtig ist aber, eine Atmosphäre zu schaffen, in der man über solche Dinge ehrlich sprechen kann.

Sollte klar kommuniziert werden, wie viel zu tun hat? Welche Methode hilft, um ein Team am Laufen zu halten?

Ich finde es immer gut, möglichst offen damit umzugehen und zu versuchen, die Arbeit gerecht zu verteilen – gerecht auch entsprechend der Möglichkeiten jedes Einzelnen.

Also keine generelle Gleichheit?

Ich denke, je transparenter es zugeht, umso besser kann das Team damit umgehen, weil man sich dann auch gegenseitig unterstützen kann. Es soll aber nicht in

„Wenn es mir zu viel wird, sollte ich ein Signal geben“

Über psychische Probleme zu sprechen, fällt vielen schwer. Psychotherapeutin Silke Franzen darüber, wann aus Stress ein Burnout wird, warum eine angstfreie Atmosphäre im Team wichtig ist und weshalb sich Prävention für Unternehmen lohnt.

eine Jammerkultur geraten, dass jeder klagt: „Ich bin so belastet.“

Wie schaffe ich es als Führungskraft, dass das Vertrauen entsteht, mir gegenüber Schwächen zuzugeben?

Ich kann versuchen, eine angstfreie Atmosphäre zu schaffen. Man spricht nach einer Definition der Psychologin Amy Edmondson von der „psychologischen Sicherheit“. Damit ist gemeint, dass ich mich sicher fühle im Team, auch über Fehler sprechen zu dürfen. Es gibt viele Untersuchungen, die besagen, dass Teams besser arbeiten, in denen eine angstfreie Atmosphäre herrscht.

Sollte bei einer positiven Fehlerkultur auch die Führungskraft Fehler zugeben?

Auch die Führungskraft kann mal sagen: „Mensch, da bin ich überlastet“ oder „Da habe ich einen Fehler gemacht“. Sie kann gut als Vorbild vorangehen, dann erlauben die anderen sich das auch. Es ist auch positiv, nicht immer nur über harte Inhalte zu sprechen – über Zahlen, Daten, Fakten von Projekten –, sondern auch über weiche Themen. Und über psychische Erkrankungen. Denn obwohl die Zahlen steigen, gibt es erstaunlich wenig Wissen darüber.

kungen. Denn obwohl die Zahlen steigen, gibt es erstaunlich wenig Wissen darüber.

Warum?

Vor allem, weil doch nicht so gern darüber gesprochen wird und jeder denkt, er sei allein. Ich kenne viele Patienten, die sind ganz erstaunt, wenn ich sage: „Ja, das habe ich schon oft gehört, so geht es vielen“, nachdem sie mir von ihren Depressionen oder Angststörungen berichtet haben.

Gilt noch die Devise, lieber einen Beinbruch zu erleiden als eine psychische Erkrankung, weil er klarer zu erkennen ist?

Ich habe tatsächlich Patienten, die sagen, sie hätten lieber „eine richtige Krankheit“. Psychisch erkrankt zu sein, ist auch heute noch mit Scham und Stigmatisierung verbunden. Zudem existieren viele Mythen, was angeblich hilft und was eben nicht helfen soll – auch wenn dies falsch ist.

Ist ein „psychisches Problem“ nicht auch ein bisschen eine Modediagnose?

In bestimmten Bereichen ist es fast „in“, eine psychische Erkrankung zu haben. Deshalb muss man eine gute Balance halten zwischen Unter- und Übertreiben. Und klar, je mehr ich darüber spreche, umso mehr horche ich in mich rein. Vielleicht suche ich noch im Internet nach Diagnosen, die sehr schnell von sogenannten Experten gestellt werden – und dann hat jeder irgendwas.

ten zwischen Unter- und Übertreiben. Und klar, je mehr ich darüber spreche, umso mehr horche ich in mich rein. Vielleicht suche ich noch im Internet nach Diagnosen, die sehr schnell von sogenannten Experten gestellt werden – und dann hat jeder irgendwas.

Wer im Internet nach Krankheiten sucht, wird immer fündig?

Ja, das ist aber auch bei körperlichen Erkrankungen so. Wenn alle über Krebs reden, denke ich, ich bin auch betroffen. Es ist leider so, dass wir erst gar nicht über etwas sprechen und dann zu sehr – und dann werden eingängige Vokabeln Mode. Plötzlich unterliegt jeder einem Trauma.

Wo trennen Sie als Profi-Analytikerin zwischen der Erkrankung und dem eingebildeten Mode-Wehwechen?

Da muss man genau hingucken. Bei vielen Menschen ist es so, dass sich negativ anführende Emotionen gleich zu einer Katastrophe führen. Also wenn ich mal traurig bin, dann habe ich gleich eine Depression. Man sollte verstehen, dass bestimmte sich negativ anführende Emotionen erst

anfangen.

mal völlig normal sind und zum Leben da-zugehören. Man darf auch mal traurig sein oder keine Lust auf die Arbeit haben. Das muss nicht gleich ein Warnzeichen sein.

Gehört wie im Fußball „gesunde Härte“ manchmal dazu?

Genau. Auch dass ich Angst habe, gehört zum Leben dazu. Das ist nicht gleich eine Angststörung. Auch schlechte Laune gehört dazu. Das Leben ist keine gerade Linie, in der ich immer die gleichen Emotionen habe, es gibt Höhen und Tiefen.

Kann einen das berühmte positive Denken auch runterziehen, wenn man gerade gar nicht positiv denken kann?

Das ist auch ein Punkt, den viele falsch verstanden haben. Ich muss immer gut drauf sein, immer positiv denken – aber das muss man eben nicht. Durch die sozialen Medien wird verstärkt, dass ich immer nur sehe, wie toll es den anderen geht. Aber mir geht es gerade nicht so gut. Also kann ja was mit mir nicht stimmen. Dann ziehe ich mich noch mehr runter. Manchmal ist es auch gut, zu akzeptieren: Heute bin ich nicht gut drauf.

Fällt „Jeder kann alles schaffen, wenn er nur will“ in die gleiche Kategorie? Das ist auch ein Slogan, der von der Wirklichkeit nicht gedeckt ist. Muss ich mir manchmal eingestehen: Ich pack's nicht?

Jeder hat unterschiedliche Begabungen. Und manches schaffe ich eben nicht. Ich werde wirklich nicht mehr Weltmeister im 100-Meter-Lauf, da kann ich mich noch so anstrengen. Manchmal muss ich der Realität ins Auge blicken. Dazu gehört dann auch die radikale Akzeptanz. Dafür kann ich andere Dinge besser als andere.

Sollte ich mit meinen Emotionen offen im Team umgehen? Was geht es meine Kollegen an, wie ich mich privat fühle?

Es ist gut zu betrachten: Wie wirkt es auf meine Arbeit aus? Wenn ich merke, ich bin unkonzentriert, weil ein Elternteil gestorben ist, dann ist es wichtig, dass ich das signalisiere. Wie viel ich preisgeben möchte, ist natürlich jedem überlassen.

Und wie sollten die anderen reagieren?

Auch da müssen wir lernen. Viele Betroffene machen die Erfahrung: Jetzt habe ich vom Tod meiner Mutter erzählt, und plötzlich gehen mir alle aus dem Weg, weil sie nicht wissen, wie sie damit umgehen sollen.

Dass die Leute einem aus dem Weg gehen, mag damit zu tun haben, dass sie nicht wissen, was sie sagen sollen. Bevor sie etwas vermeintlich Falsches sagen, sagen sie gar nichts. Wie lautet der professionelle Rat: Wie geht man mit jemandem um, der Schwäche gezeigt hat?

Es hängt immer davon ab, was passiert ist und wie nah ich der Person stehe. Wenn ein Kollege einen Todesfall in der Familie erlitten hat, ist es schon angemessen, ihm zu sagen: „Mensch, tut mir leid.“ Mehr muss es ja gar nicht sein. Wenn ich enger mit ihm bin, kann ich natürlich auch fragen: „Magst du reden?“ Und natürlich kann ich auch arbeitsbezogen fragen: „Kann ich dich irgendwie unterstützen?“ Manche wollen es nicht, weil sie empfinden, sie funktionieren bei der Arbeit richtig gut, weil es das Umfeld ist, in dem es sich am normalsten anfühlt. Trotzdem sind sie vielleicht unkonzentriert oder ziehen sich zurück. Um das transparent zu machen, kann man den anderen durchaus sagen, was los ist – und die können dann dementsprechend reagieren.

Sind Führungskräfte gut beraten, wenn sie proaktiv auf ihre Leute zugehen und immer mal fragen: „Wie geht es denn eigentlich daheim?“ Also sollte ein Chef wissen: Bin ich verheiratet, habe ich Kinder, lebt mein Vater noch? Oder ist das zu privat?

Als Führungskraft sollte man sich für Menschen interessieren. Es ist gut, wenn ich mit den Mitarbeitern wirklich im Gespräch komme und weiß, was gerade mit ihnen los ist. Das wünschen sich auch viele Mitarbeiter, dazu gibt es Umfragen. Als Chef sollte ich mich aber wirklich dafür interessieren und es nicht nur als Technik anwenden, nach dem Motto: Montags, neun Uhr gehe ich mal rum und frage – und hoffentlich dauert es nicht zu lange.

Ein bisschen Zeit einsetzen für eine gesunde Unternehmenskultur nutzt der Firma, weil mehr Ertrag rauskommt?

Absolut. Immer wenn Führungskräfte proaktiv mit dem Thema beschäftigen, haben die Unternehmen unheimlich viel davon. Studien zeigen, dass Präventionsprogramme zu verringerten Fehlzeiten führen, zu gesteigerter Arbeitsqualität und zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit. Es ist ein „Return on Investment“ und zeigt sich wirklich in Zahlen.

Haben Sie konkrete Zahlen?

Der Return on Investment betrug in einer Studie von Deloitte beim proaktiven Management fünf zu eins, das heißt: Für einen Dollar, den ich ausgebe, kriege ich fünf zurück. Und wenn ich es reaktiv mache, waren es 3,4.

Zudem spare ich Fehlzeiten und innere Kündigung?

Bei einer Befragung von 16.000 Personen haben 52 Prozent gesagt, dass sie kündigen würden, wenn die Arbeit ihre Gesundheit beeinträchtigen würde. Bei den Jüngeren zwischen 18 und 24 Jahren waren es sogar 67 Prozent. Wenn psychische Gesundheit zum Thema wird, machen sich Unternehmen attraktiver.

Das Gespräch führte Achim Dreis.

NINE TO FIVE

Macht doch, was ihr wollt!

Von Ursula Kals

Hättest du noch mal Jura studiert? Die Nichte will das wissen. Ihr Onkel überlegt sich seine Antwort gut. Für ihn eine unbequeme Frage. Grundsätzlich ja, die Juristerei sagt ihm zu. Auf Wirtschaftsrecht hätte er sich nicht mehr spezialisiert. Strafrecht fand er spannender, davon hatten ihm die Eltern aber energisch abgeraten: großbürgerlicher Hintergrund, alteingesessene Familie, und ihr gut geratener Sohn verteidigt zwielichtige Typen, bekommt womöglich Aufträge aus dem Mafiamilieu, geht gar nicht, finanziert sie nicht! „Die waren damals allein ob der Vorstellung entsetzt, obwohl sie sich keine Derrick-Folge entgehen lassen haben. Für sie kam nur was Solides in Frage.“ Seine Arbeit sei für ihn so weit in Ordnung. „Losgelassen hat mich der Gedanke nie, ob ich mich damals hätte durchsetzen sollen. Ein Freund von mir ist Strafverteidiger, der erlebt aufregende Tage.“ Tiefer Seufzer.

Beim Verwandtentreff sind Kekse und Klöße längst verdaut, selbstkritische Betrachtungen über Berufswegs noch lange nicht. Die üblichen Fragen, wie es in Schule und Studium läuft, drehen die Jüngeren um: Mögt ihr eure Berufsleben? Bereut ihr etwas? Und was ist überhaupt mit Tante Katrin, im beschaulichen Germersheim hat sie Sprachen studiert, jetzt ist sie Freiberuflerin, bringt internationale Mitarbeiter eines Pharmaunternehmens Deutsch bei und ist, nach Flautenjahren kleiner Jobs, eine gefragte Dozentin. Die Dolmetscherin kann gut davon leben, Zeit für die Töchter bleibt ihr auch. „Ich wusste früher nicht, wohin die Reise geht. Hauptsache, was mit Sprachen. Meine Schüler sind motiviert, ich lasse viel über deren Heimat.“ Fiebt ihr etwas? „Ich hätte gern ein paar Jahre in England gelebt, mich aber nicht getraut.“

Am zufriedensten an dem Abend ist die Architektin. Sie baut Wohnungen behindertengerecht um. Reich mache das nicht, höchstens erfindungsreich, scherzt sie und sieht dabei glücklich aus. „Es fühlt sich toll an, wenn eine Familie mit einem kranken Kind nicht umziehen muss, weil wir das Erdgeschoss intelligent planen.“ Botschaft: Macht doch, was ihr wollt, was euch ernsthaft interessiert. „Entscheidet selbst. Eure Eltern sind längst tot, wenn ihr noch jahrelang jeden Tag zur Arbeit geht.“ Der Anwalt hat das letzte Wort.

Karrierefrage auf FAZ.NET

QR-Code
An dieser Stelle finden Sie mit Ihrem Handy die aktuelle Folge unserer Ratgeber-Reihe „Die Karrierefrage“. Diese Woche: Wie bringe ich meine Aussagen auf den Punkt?

Mit Zuversicht ins neue Jahr

Viele Beschäftigte in Deutschland blicken trotz der vielen Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft zuversichtlich auf das Berufsjahr 2026. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Umfrage des Marktforschungsunternehmens Bilendi im Auftrag der Arbeitgeber-Vergleichsplattform Kunu, für die im November mehr als 1000 Arbeitnehmer befragt wurden. Demnach sieht fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent) dem neuen Jahr optimistisch entgegen. Gerade einmal 18 Prozent zeigen sich pessimistisch. Auch der Rückblick auf das berufliche Jahr 2025 fällt freundlicher aus, als es die Rahmenbedingungen erwarteten ließen. 43 Prozent der Beschäftigten ziehen eine positive Bilanz, lediglich 15 Prozent berichten von einem explizit negativen Jahresverlauf. Trotz des optimistischen Ausblicks bereitet insbesondere die aktuelle wirtschaftliche Flau in Deutschland und Europa vielen Menschen Sorgen. Rund drei Viertel der Befragten blicken mit Anspannung auf die konjunkturellen Aussichten Deutschlands. Deutlich weniger Sorgen bereiten ihnen Themen wie die Entwicklung des eigenen Gehalts (44 Prozent), der technologische Wandel (39 Prozent) oder die Frage der Jobsicherheit (34 Prozent).