

Management

«Burn-out ist auch das Krankheitsbild der Kommunikationsgesellschaft.»

Miriam Meckel Medienwissenschaftlerin, Professorin Uni St. Gallen

Gefährliches Terrain

Kommunikation Immer mehr Manager tragen ihr Burn-out in die Öffentlichkeit. Das ist in vielen Fällen auch ratsam – aber nicht immer.

IRIS MUHL

Die Mitteilung war kurz und trocken: Konzernchef Ton Büchner werde wegen Erschöpfung bis Mitte Oktober ausfallen, meldete am 18. September Akzo Nobel. Als die Nachricht die Redaktionen erreichte, sass Büchner bereits nicht mehr am Schreibtisch, sondern vermutlich mit Bademantel in einem Liegestuhl. Schon zwei Wochen vorher hatte der Top-Manager auf Anraten seines Arztes die Koffer gepackt und war weggefahren – irgendwohin, wo er sich erholen kann. Die Meldung verunsicherte die Anleger. Büchners Auszeit fällt in eine Zeit des Umbaus beim weltgrössten Farberhersteller. Büchner war erst im April auf den Chefessel gestiegen.

Ein Burn-out, das will nicht so recht ins Bild der leistungsfähigen Spitzenkraft passen. Und so wurde es früher meist geheim gehalten. Doch in letzter Zeit häufen sich die Meldungen von Verantwortungsträgern, die eine Auszeit brauchen. Voran ging die SVP-Nationalrätin und Medienmanagerin Natalie Rickli, die aufgrund eines Burn-outs mit 35 Jahren für einige Zeit aus dem Alltag ausstieg. Sie werde «die nächste Zeit keine politischen

fentlichkeit gelangt», sagt der Personalcoach mit Schwerpunkt Burn-out beim BGM Forum Schweiz. Das Vorgehen von Akzo Nobel findet Josuran sehr fortschrittlich. Er sieht darin eine Chance für das Unternehmen selbst, auch intern freier über das Thema sprechen zu können.

Josuran, selbst jahrelang für Radio und Fernsehen tätig, unterstützt eine gewisse Offenheit gegenüber den Medien. Besonders auch, weil Burn-out immer noch als Tabu gilt, wenn es wichtige Persönlichkeiten ereilt. «Der Mut zur Offenheit hilft, die Gesellschaft zu sensibilisieren und auch die Prävention bekannt zu machen. Ich bin froh um jeden, der offen und ohne Umschweife über sein Ausbrennen spricht», so der Kommunikationsprofi.

Ein Verschweigen kann für Unternehmen durchaus auch negative Folgen haben. Der inzwischen verstorbene, eigenwillige Apple-Chef Steve Jobs informierte die Medien und die Öffentlichkeit nie über seine schwere Krankheit. Dies sollte sich rächen. Als er im Februar 2011 vor dem Stanford Cancer Institute im kalifornischen Palo Alto gesichtet wurde, legten Medienvertreter ihre Schnappschüsse des kranken Gurus verschiedenen Ärzten vor. Die gaben ihm allein aufgrund seines Aussehens noch sechs bis acht Wochen zu leben. Die Apple-Aktie sank daraufhin markant. Jobs und sein Unternehmen gerieten in Schwierigkeiten, was ihm in der Be-

ANZEIGE



Termine wahrnehmen. Ich werde mich ganz auf meine Erholung konzentrieren», postete Rickli auf ihrer Facebook-Seite.

Erst reden, wenn es vorbei ist

Die Nachrichten erstaunen an sich nicht. Eine Untersuchung der deutschen Bertelsmann Stiftung förderte unter Managern katastrophale Zustände zutage. 70 Prozent der Befragten leiden bereits erkennbar unter dauernder psychischer und physischer Erschöpfung. Die Hälfte von ihnen hat im Betrieb keine Zeit zum Regenerieren. Damit nicht genug: Ein Drittel der Manager geht jeden Tag mehr oder weniger ausgelaugt und erschöpft nach Hause. «Die Antworten zeigen, wie tief viele Manager bereits in der Burn-out-Falle stecken», kommentiert Studienleiter Detlef Hollmann. Meldungen über Burn-outs von Managern dürften sich daher in nächster Zeit häufen.

Für Ruedi Josuran ist Offenheit dabei immer ein guter Ratgeber. Aber es dürfe nichts überstürzt werden. Wenn eine Kaderperson krank sei, müsse im Unternehmen das Vorgehen besprochen werden. «Die Geschäftsleitung muss hinter dem Erkrankten stehen. Erst dann können die Mitarbeiter informiert werden. Danach folgt die Überlegung, ob man an die Öff-

kämpfung seiner Krankheit wohl keine Hilfe war und Mitarbeiter und Investoren versicherte.

Gabriele Siegert, Professorin am Institut für Publizistikwissenschaften und Medienökonomie der Universität Zürich, kennt kein Patentrezept für adäquates Verhalten. Sie appelliert an die Unternehmen, in einer solchen Krisensituation Balance zu halten und nicht in Panik abzudriften: «Einerseits muss intern etwas kommuniziert werden, damit das Fehlen des Chefs nicht zu Gerüchten und Geschwätz führt. Andererseits muss es ja nicht die ganze Nation wissen.»

Viele Unternehmen schustern in solchen Situationen daher Medienmitteilungen zusammen, die offen kommunizieren, aber doch gewisse Dinge beschönigen. Sie greifen zu Euphemismen, jenen Wörtern also, die eine ernste Sache schön klingen lassen. Statt «Burn-out» wird dann von «Erschöpfung» gesprochen, statt Rehabilitation von «Auszeit».

Eberhard Zangger von der Zürcher Kommunikationsagentur Science Communication warnt denn auch vor einem allzu schnellen Bekanntmachen: «Es ist sinnvoll, über Krankheiten frühestens dann zu reden, wenn sie vorüber sind.» Er sieht nicht nur eine Gefahr für das Unternehmen, über den eigenen Informations-eifer zu stolpern, sondern auch für den Betroffenen selbst. «Die Öffentlichkeit



geht das Privatleben eines Chefs nichts an», sagt er entschlossen. Eine Krankheit ungefragt an die Öffentlichkeit zu tragen, sei immer kontraproduktiv.

Kommunikationsexperte Zangger rät im Krankheitsfall eines Kadermitglieds stets zu umfassenden und korrekten Informationen, jedoch immer an die kleinstmögliche Zielgruppe. «Das hätte im Beispiel von Büchner auch nur ein einzelner anfragender Journalist sein können.» Der Fall soll dem Medienvertreter offen dargelegt werden mit der Information, dass die betroffene Person auf ein solidarisches Verhalten baut und ihr die Zeit gewährt wird, wieder zu Kräften zu kommen.

Zangger wendet jedoch ein, dass börsennotierte Unternehmen wie Akzo Nobel oder Apple viele Anspruchsgruppen haben. Es gebe deshalb eine moralische Verpflichtung, in gewissen Fällen die Aktionäre über das Befinden des Chefs zu informieren, wenn das für die Entwicklung entscheidend ist. «Aus meiner Sicht ist dies ab einem gewissen Punkt und besonders bei einer unheilbaren Krankheit angebracht.»

Angst und Panik nicht angebracht

Wissenschaftlerin Siegert findet auch, dass die Schwere der Erkrankung mitentscheidend für die Art der Kommunikation sein sollte. «Die Diagnose spielt eine wichtige Rolle, denn ein Burn-out wird – ich will das nicht überinterpretieren – mehr mit der Leistungsfähigkeit und dem Arbeitsleben verknüpft und könnte eher zu unstatthaften Rückschlüssen führen als Krebs.»

Wo es keine Patentrezepte gibt, gilt es, überlegt zu handeln. Einzelne Journalisten informieren, alles an die grosse Glocke hängen oder geheim halten? Am Ende braucht es auch hier einen situationsgerechten Entscheid.

«Informationskaskaden im Vorfeld definieren»



Kilian Borter
Partner Agentur Open up, Zürich

Sind Krankheiten von Chefs Privatsache oder sollen sie bekannt gemacht werden?

Kilian Borter: Eine Führungskraft ist eine Person des öffentlichen Interesses. Deshalb ist eine für die Ausübung ihrer Funktion bedeutende Krankheit keine reine Privatsache. Über den Detaillierungsgrad der öffentlichen Information kann man sich aber streiten. Dieses Abwägen ist eine private Entscheidung der betroffenen Person, die sie mit ihrem engsten Umfeld abstimmen sollte.

Wie wichtig ist es für ein börsennotiertes Unternehmen, ein Burn-out des Chefs zu kommunizieren?

Borter: Die Kommunikation, dass ein Chef längere Zeit ausfällt, ist ein Muss. Die Bedeutung für die Aktionäre ist gross. Wenn ein Unternehmen gut aufgestellt ist und das Management und der Verwaltungsrat in der Vergangenheit glaubwürdig kommunizierten, wird dies vom Markt auch verstanden.

Wie gefährlich ist die Bekanntmachung einer Krankheit für die Firma?

Borter: Entscheidend ist, dass das Unternehmen den Verwaltungsrat und das Management als Team sieht und auch so auftritt. Tut es dies über die Zeit glaubwürdig, kommt es weder intern noch extern zu möglichen negativen Folgen einer aktiven Kommunikation. Das ist Teil des Risikomanagements und Pflicht jedes Unternehmens.

Wie soll eine Firma bei der Kommunikation tatsächlich vorgehen?

Borter: Informationskaskaden gilt es im Vorfeld zu definieren und auch zu befolgen. In der Regel wird zuerst der Verwaltungsrat und dann das Management informiert. Gemeinsam sollte dann eine organisatorische Lösung gefunden werden. Wichtig ist, bei der Kommunikation nach innen und aussen bereits eine tragfähige und glaubwürdige Übergangslösung präsentieren zu können.

In welchen Branchen ist besondere Vorsicht geboten?

Borter: Ich glaube nicht, dass dies von Branchen abhängig ist. Es ist eher eine Frage der Unternehmenskultur und der verantwortlichen Persönlichkeiten.

Sind Beschönigungen ratsam?

Borter: Es gilt, sachlich und nachvollziehbar zu informieren. So können unnötige Spekulationen vermieden werden.

INTERVIEW: IRIS MUHL