

## BIfBU Working Paper 2

# **Das Burnout-Syndrom bei jungen Bankern - und wie es sich vermeiden lässt**

Wolfgang L. Brunner und Thomas Andersen

---

Prof. Dr. W. L. Brunner, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin ([w.brunner@fhtw-berlin.de](mailto:w.brunner@fhtw-berlin.de))  
Dipl.-Kfm. T. Andersen, Geschäftsführender Gesellschafter, Andersen Marketing KG, Berlin ([info@andersen-marketing.de](mailto:info@andersen-marketing.de))

Die Verfasser danken Frau Susanne Hellwig, Dipl.-Ökonom, MBA, Mitglied des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung, für ihre konstruktiven Beiträge und ihre Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung der Befragung.

# Inhalt

Seite

1.	Zielsetzung .....	4
2.	Vormarsch psychosomatischer Erkrankungen im Bankensektor .....	5
3.	Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz .....	13
3.1	Anforderungs-Kontroll-Modell (Psychological demand/decision latitude model).....	13
3.2	Bestimmung des Burnout-Risikos .....	15
3.3	Empirische Untersuchung an der FHTW Berlin "Die Zufriedenheit junger Banker mit ihrem Arbeitsplatz" .....	16
3.4	Generelle Problematik bei der Auswahl von Mitarbeitern .....	25
4.	Prävention und Bewältigung des Burnout-Syndroms .....	27
4.1	Persönliche Perspektive .....	27
4.2	Bankbetrieblich-organisatorische Perspektive .....	28
4.3	Kollegiale Perspektive .....	29
5.	Fazit .....	30
	Literaturverzeichnis .....	32
	Anhang .....	34

## Abbildungen

Seite

Abb. 1	Wesentliche Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitstagen .....	11
Abb. 2	Wesentliche Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitsfällen .....	11
Abb. 3	Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitstagen, Erkrankungsfällen und Betroffenenquote aufgrund psychischer Störungen .....	12
Abb. 4	Arbeitsunfähigkeitstage in ausgewählten Wirtschaftszweigen aufgrund psychischer Störungen .....	12
Abb. 5	Anforderungs-Kontroll-Modell nach Karasek .....	14
Abb. 6	Zufriedenheit mit der derzeitigen beruflichen Tätigkeit .....	18
Abb. 7	Wechselbereitschaft junger Bankmitarbeiter .....	19
Abb. 8	Anforderungsniveau an Bankmitarbeiter .....	19
Abb. 9	Leistungsbereitschaft bei jungen Mitarbeitern .....	20
Abb. 10	Inanspruchnahme von Erholungsurlaub .....	20
Abb. 11	Arbeitsfortführung auch während einer Erkrankung .....	21
Abb. 12	Tendenziell zunehmende Arbeitsbelastung .....	21
Abb. 13	Verlagerung von Büroarbeit in die Freizeit .....	22
Abb. 14	Entwicklung des Krankenstandes in Banken .....	22
Abb. 15	Zufriedenheit mit der Entlohnung .....	23
Abb. 16	Kenntnis der vom Burnout-Syndrom Betroffenen aus dem privaten oder beruflichen Umfeld .....	23
Abb. 17	Vermutete Folgen des Burnout-Syndroms .....	24
Abb. 18	Vom Burnout-Syndrom betroffene Bankmitarbeiter im Alter von bis zu 30 Jahren .....	24
Tab. 1	Burnout-Verlaufsstadien .....	7
Tab. 2	Merkmale zur Erfassung von Anforderungen und Kontrolle .....	14
Tab. 3	Mögliche Aussagen zur Erstellung eines Fragebogens .....	15

## 1. Zielsetzung

Auch wenn nicht jeder, der sich zeitweise "ausgebrannt", "leer" oder "ausgepowert" fühlt, zwangsläufig am Burnout-Syndrom leiden muss, ist die Zunahme psychosomatischer Erkrankungen in Deutschland ein deutlicher und belegbarer Trend, der mit der wirtschaftlichen Entwicklung hin zur Dienstleistungsgesellschaft einhergeht. Die zurückliegenden und gegenwärtigen wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Veränderungen beeinflussen hierbei auch in erheblichem Maße das Berufsbild im Bankensektor. Nachdem die Universalbanken noch immer mit den Auswirkungen der Krise der vergangenen Jahre kämpfen, steht die nächste Herausforderung bevor. Sie müssen sich mit der langsam anlaufenden Konsolidierung innerhalb Deutschlands und auf europäischer Ebene auseinandersetzen.<sup>1</sup> Arbeitsplätze werden vermutlich noch auf absehbare Zeit abgebaut werden. Der Druck auf die Mitarbeiter, besonders auf die im direkten Kundenkontakt, wird nicht nachlassen. Verstärkt wird diese Tendenz durch die Angst vor dem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes.

Immer mehr Angestellte in Deutschland leiden an akuter chronischer Erschöpfung. Eine Untersuchung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK im Frühjahr 2005 zeigte, dass jeder Dritte der 30.000 befragten Arbeitnehmer über erhebliche psychische Belastungen am Arbeitsplatz klagt.<sup>2</sup> Die Folge dieser Überbeanspruchung führt häufig zu psychosomatischen Erkrankungen. Vor mehr als zwei Jahrzehnten wurde vor allem bei Mitarbeitern in sozialen und pflegerischen Berufen festgestellt, dass sie häufig an den Folgen des "Ausgebranntseins" leiden. Doch auch in anderen Berufen, in denen der Umgang mit Menschen zur Tagesordnung gehört - neben der Supermarktkassiererin, dem Reiseleiter und dem Lehrer auch die Sparkassenangestellte -, ist dieses Phänomen zu beobachten. Aber auch Investment-Banker, Kreditsachbearbeiter oder Angestellte von Versicherungen können unter dem Burnout-Syndrom leiden.<sup>3</sup>

Das Verhalten der von Burnout betroffenen Mitarbeiter beeinträchtigt die sozialen Beziehungen innerhalb eines Kreditinstituts. Die Burnout-Konsequenzen führen schließlich sogar so weit, dass eine Minderung der Produktivität der Mitarbeiter damit verbunden ist. Spätestens dann, wenn Unregelmäßigkeiten bei der zeitlichen Anwesenheit eines Mitarbeiters oder ein Nachlassen in der Beratungs- und Servicequalität zu beobachten sind, ist die Ertragslage einer Bank unmittelbar betroffen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Prellberg (2004), S. 28.

<sup>2</sup> Vgl. Kraft (2005), S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 23 f.

Es liegt nahe, dass die Mitarbeiter der in Deutschland typischen Universalbank vom Burnout-Syndrom künftig noch stärker als bisher betroffen sein könnten. Diese Ausarbeitung zeigt die Entwicklung von psychischen Erkrankungen vor allem im Bereich der Banken auf und versucht, deren Ursachen aufzudecken. Gerade Mitarbeiter, die als Leistungsträger gelten, können irgendwann einmal überfordert sein und für eine bestimmte Zeit oder für immer ausfallen. Darauf haben sich die Banken bereits heute einzustellen. Daher werden mögliche Ansätze zur Intervention und Prävention von stress- und erschöpfungsbedingten Erkrankungen sowie ein Modell zur Ermittlung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorgestellt.

Obwohl in der Vergangenheit zahlreiche Burnout-Theorien entwickelt worden sind, fehlt häufig "die empirische Fundierung".<sup>4</sup> Ein Problem besteht für die Forschung einmal darin, mit den vom Burnout-Syndrom Betroffenen in Kontakt zu treten. Darüber hinaus ist diese Thematik "reichlich mit Schamgefühl behaftet", so dass die Betroffenen selten von sich aus offen darüber sprechen.<sup>5</sup> Somit ergibt sich ein Zustand, dass sogar in der breiten Öffentlichkeit heftig über das Phänomen "Burnout-Syndrom" diskutiert wird, aber handfeste Daten so gut wie nicht zur Verfügung stehen. Es besteht zweifellos noch immenser Forschungsbedarf.

## **2. Vormarsch psychosomatischer Erkrankungen im Bankensektor**

Die Bezeichnung "Burnout" stammt aus dem Englischen und steht für das deutsche Wort "ausbrennen" als Zustand der Erschöpfung. Burnout bezeichnet den Prozess des Sich-Entleerens und wurde 1974 als eine "Krankheit des Überengagements" beschrieben.<sup>6</sup> Ebenso wird Burnout als Folge eines Ungleichgewichts zwischen Ressourcen und Beanspruchung verstanden.<sup>7</sup> Burisch hat eine Reihe von unterschiedlichen Definitionen aufgelistet und kommt zu dem Schluss, "dass eine allgemein akzeptierte Definition fehlt".<sup>8</sup> Man spricht bei Burnout von einem Syndrom<sup>9</sup>, weil es sich um einen Zustand handelt, der sich erst aus der Summe der verschiedenen Symptome definieren und feststellen lässt.

Das Burnout-Syndrom kann sich ohne weiteres über Jahre hin entwickeln und äußert sich in einem komplexen Krankheitsbild, das bis hin zu körperlichen und psychischen Beschwerden führen kann.

---

<sup>4</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 224.

<sup>5</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 224.

<sup>6</sup> Vgl. Freudenberger (1974), S.159 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Kernen (1999), S. 34.

<sup>8</sup> Burisch (2006), S. 20.

<sup>9</sup> In der Medizin wird unter ein Syndrom der Begriff "Krankheitsbild" verstanden.

Zentral ist in allen Theorien eine emotionale, physische und psychische Erschöpfung. Die Leistungsfähigkeit und die Lebensqualität des Ausgebrannten können ohne weiteres über Jahre hinweg massiv beeinträchtigt sein. In diesem Zusammenhang ist selbst der Beginn einer beruflichen Tätigkeit zu sehen. Häufig bildet nämlich der Eintritt in das Berufsleben eine kritische Phase, die mitunter von sehr optimistischen oder gar euphorischen Erwartungen begleitet wird ("Praxisschock").<sup>10</sup> Für die Entstehung von Burnout spielen die berufsbezogenen Erwartungen eine große Rolle, die unter Umständen durch die Anforderungen im Bankalltag schnell enttäuscht werden können.

Belastungen, die allgemein zum Burnout-Syndrom führen, werden auf der individuellen, institutionellen und/oder gesellschaftlichen Ebene hervorgerufen<sup>11</sup>. Dies können Belastungen durch Partnerschaft, Familie und Freundeskreis, Selbstbelastung (Selbstanspruch), das Unternehmen, die Kunden, das Arbeitsumfeld sowie soziale Belastungen sein. Nachstehend sind die Faktoren aufgeführt, die individuell zu diesen Belastungen führen können:

- Zu hohe Qualitätsansprüche (z. B. an sich selbst)
- Starke Verlustängste und geringes Selbstwertgefühl
- Negative Selbsteinschätzung
- Eigene Bedürfnisse werden nicht erkannt, verleugnet oder nicht eingefordert
- Fehlende Anerkennung, die zu Leistungsdruck führt
- Private und berufliche Probleme überlagern sich (keine Trennung möglich)
- Zu geringe oder fehlende Entspannungsphasen

Faktoren, die durch die Unternehmenssituation zu Belastungen führen können:

- Erwartungen der Kapitalgeber und Mitarbeiter konkurrieren
- Ertrags- und Risikoprobleme des Unternehmens
- Kostendruck
- sich veränderndes Kundenverhalten
- verschärfter Wettbewerb
- gefühlter und/oder tatsächlicher Entscheidungsdruck

---

<sup>10</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 64 ff.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu Freudenberger (1999), S. 159 ff.

Die aufgezeigten Faktoren erzeugen in Kreditinstituten typischerweise Spannungsfelder, denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte ausgesetzt sehen.

Faktoren, die arbeitsplatzbedingt zu Belastungen führen können:

- Ständig hohe Arbeitsbelastung (tatsächlich und empfunden)
- Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz (z. B. Mangel an Autonomie)
- Fehlende oder mangelnde Kommunikation im Team
- Fehlende Perspektiven
- Mangelnde Qualität der Führung

Am Anfang eines Burnout-Prozesses muss mindestens eine gestörte Ebene bestehen, die nicht oder nicht ausreichend bewältigt wurde. Je stärker das Empfinden "ausgebrannt" bei den Betroffenen ist, desto mehr genannte Belastungsebenen sind betroffen. Burnout im Endstadium bedeutet somit ein Nichtfunktionieren auf allen Ebenen bis hin zur völligen Verzweiflung.<sup>12</sup>

Burnout ist, zumindest in den meisten Fällen und von außen beobachtet, ein schleichend einsetzender und langwieriger Prozess.<sup>13</sup> Vor allem dynamische Menschen, die voller Ideale und Ideen sind, gehören zu den Betroffenen.<sup>14</sup> Der Forschung ist es bisher nicht gelungen, den Beginn individuell auf ein mögliches Initial-Erlebnis zu datieren, das als Erfolg versprechend angesehen würde.<sup>15</sup> Ein möglichst frühzeitiges Erkennen des Burnout-Syndroms verbessert nicht nur die Heilungschancen, sondern verkürzt auch den Leidensweg für die Betroffenen. Ein "Ausbrennen" wird anfänglich durch die Betroffenen selbst meist nicht wahrgenommen. Es wird oft erst dann zur Kenntnis genommen, wenn die Symptome als lästig in Erscheinung treten. Deshalb kommt den Beobachtungen Außenstehender (z. B. von Familie, Freunden, Kollegen, Vorgesetzten) in den Anfangsphasen größte Bedeutung zu.

---

<sup>12</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 27 bis 34.

<sup>13</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 39.

<sup>14</sup> Vgl. Schmelzer (2005), S. 78.

<sup>15</sup> Vgl. Kernen (1999), S. 17 ff.

Autor	Phasen	Symptome
Freudenberger	Phase 1: Empfindendes Stadium	Chronische Müdigkeit; Höherer Energieeinsatz zur Erreichung der gewohnten Leistungsstandards; Verdrängung negativer Gefühle
	Phase 2: Empfindungsloses Stadium - Symptome von (1) plus	Gleichgültigkeit; Langeweile; Zynismus; Ungeduld; Erhöhte Reizbarkeit; Gefühl der Unersetzlichkeit; Angst, nicht anerkannt zu werden; Schuldzuschreibung an die Umwelt; Kognitive Desorientierung wegen Überlastung; Psychosomatische Beschwerden; Depressionen
Cherniss	Phase 1: Berufsstress	Anforderungen übersteigen die Ressourcen
	Phase 2: Stillstand	Angst; Spannung; Reizbarkeit; Ermüdung; Erschöpfung
	Phase 3: Defensive Bewältigungsversuche	Emotionale Abkopplung; Rückzug Zynismus; Rigidität
Lauderdale	Phase 1: Verwirrung	Vages Gefühl, dass etwas nicht in Ordnung ist; Gelegentlich grundlose Angst; Beginnende somatische Symptome wie Kopfschmerzen; Angespanntheit; Schlaflosigkeit; Energiemangel
	Phase 2: Frustration	Unzufriedenheit und Ärger; Gereiztheit gegen Freunde und Kollegen; evtl. Arbeitsplatzwechsel; Gefühl, betrogen zu werden; Ausgeprägtere somatische Symptome wie Rückenschmerzen, Migräne; Entspannung nur noch mit Alkohol und Tranquilizern
	Phase 3: Verzweiflung	Insuffizienzgefühle; Gefühl der Sinnlosigkeit; Selbstanklagen; Zynismus; Misstrauen; Mechanisierung des Lebens; Erschöpfungsgefühl schon bei kleinsten Anforderungen; Rückzug; Apathie
Edelwich	Phase 1 ideatistische Begeisterung	Selbstüberschätzung; Hochgestockte Ziele; Omnipotenzphantasien; Optimismus; Hoher Energieeinsatz; Überidentifikation mit Klienten und mit der Arbeit allgemein
	Phase 2: Stillstand	Erste Enttäuschungen; Bedürfnisse nach Komfort, Freizeit, Freunden, Karriereaussichten werden wichtiger; Beschränkung der Kontakte auf Kollegen; Reduzierung des Lebens auf die Arbeit; Familienleben leidet; Rückzug von Klienten
	Phase 3: Frustration	Erfahrung der Erfolglosigkeit und der Machtlosigkeit; Probleme mit Bürokratie; Fühlbarer Mangel an Anerkennung von Klienten und Vorgesetzten; Zu viel Papierkrieg; Gefühl der Inkompetenz; Psychosomatosen; Drogengebrauch; Überernährung
	Phase 4: Apathie	Völlige Desillusionierung; Verzweiflung wegen schwindender beruflicher Alternativen; Resignation; Gleichgültigkeit
	Phase 5: Intervention (fallspezifisch)	



Maslach	Phase 1a: Emotionale Erschöpfung	Müdigkeit schon beim Gedanken an Arbeit
	Phase 1b: Physische Erschöpfung	Schlafstörungen; Anfälligkeit für Erkältungen; Kopfschmerzen; sonstige Schmerzen
	Phase 2: Dehumanisierung	Negative, zynische Einstellung zu Kollegen; Negatives Gefühl für Patienten/Klienten; Schuldgefühl; Rückzug ins Schneckenhaus; Vermeidung von Unannehmlichkeiten; Reduzierung der Arbeit auf das Allernotwendigste
	Phase 3: Terminales Stadium	Widerwillen gegen sich selbst; Widerwillen gegen alle anderen Menschen; Widerwillen gegen überhaupt alles

Tabelle 1: Burnout-Verlaufsstadien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burisch (2006), S. 39 f..

Der Prozess des sich stetig aufbauenden Burnout-Syndroms unterteilt sich in verschiedene Stadien, wobei eine auslösende Situation "Berufs-Stress" sein kann. Die Anforderungen, die das eigene Aufgabengebiet stellt, oder die Anforderungen, die ein Mitarbeiter an sich selbst stellt, übersteigen hier seine Ressourcen. Die Initialreaktion auf die überhöhten Anforderungen, nämlich der nicht dauerhaft durchzuhaltende Energieeinsatz, spiegelt sich in der "Idealistische(n) Begeisterung" wider. Im weiteren Verlauf zeigt sich nun - als klassisches Warnsignal - Ermüdung bzw. Erschöpfung<sup>16</sup>. Der Betroffene sieht sich selbst nicht mehr als belastbar bzw. benötigt für gleiche Anforderungen viel mehr seiner Ressourcen. Es folgen verschlechterte Beziehungen zur sozialen Umwelt in Form von Reizbarkeit, Ungeduld und Vorwürfen sowie eine Depersonalisierung. Zynismus und Gleichgültigkeit bestimmen nun den Umgang, und es kommt zur Dehumanisierung von Kollegen und/oder Kunden hin zu "Nummern" oder "Objekten". In diesem Stadium tritt ein Abbau der Leistungsfähigkeit ein, welcher mit körperlichen und geistigen Problemen einhergeht. Der vorläufige Endzustand wird durch Verzweiflung und Apathie charakterisiert.<sup>17</sup>

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben vor allem das Berufsbild der Bankmitarbeiter verändert. Waren sie bisher ein integriertes, strukturiertes Arbeiten in klar definierten Strukturen gewohnt, so stehen sie gegenwärtig einem neu definierten Berufsbild gegenüber und spüren den Rollenkonflikt wie nie zuvor. Um mit diesen Veränderungen umgehen zu können, ist viel Kreativität sowohl auf Seiten einer Bank als auch auf Seiten ihrer Mitarbeiter

<sup>16</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 41.

<sup>17</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 41.

gefordert. Aktuelle Untersuchungen hierzu zeigen, dass psychosomatische Erkrankungen bei Bankmitarbeitern nicht unbeachtlich sind.

Für die Durchführung einer branchenspezifischen Analyse ist eine repräsentative Datenmenge unerlässlich. Aus diesem Grunde wurde auf den Fehlzeitenreport, der jährlich vom Wissenschaftlichen Institut der AOK herausgegeben wird, zurückgegriffen.<sup>18</sup> Der Fehlzeitenreport 2004 weist die Krankenstandsentwicklung von 1994 bis einschließlich 2003 auf. Es werden verschiedene Branchen untersucht, wobei Banken und Versicherungen als ein Wirtschaftszweig angesehen werden. Es sei darauf hingewiesen, dass die Entwicklungen bei den Bank- und Versicherungsangestellten nahezu parallel verlaufen. Die einzelnen Werte sind bei den Bankmitarbeitern tendenziell etwas niedriger als bei den Versicherungsangestellten.

Im Bereich Banken und Versicherungen waren zum Juni 2003 insgesamt 1.050.687 Arbeitnehmer sozialversicherungspflichtig beschäftigt.<sup>19</sup> Davon waren 114.305 (10,9 %) bei der AOK versichert. Im Jahr 2003 waren die im Kredit- und Versicherungsgewerbe beschäftigten AOK-Mitglieder durchschnittlich 12,1 Tage krank geschrieben. Dies ergibt einen Krankenstand für die Branche von 3,3 %. Hochgerechnet auf die Branche ergeben sich hieraus Fehlzeiten von 12,7 Mio. krankheitsbedingten Ausfalltagen oder 34.773 Erwerbsjahren. Bei durchschnittlichen Lohnkosten in der Branche von 58.380 Euro pro Jahr (Bruttolohn 48.650 Euro<sup>20</sup> zuzüglich 20,85 % Sozialabgaben) bedeutet dies Kosten durch Arbeitsunfähigkeit in Höhe von 2,03 Milliarden Euro. Die finanzielle Belastung der Banken und Versicherungen durch krankheitsbedingte Fehlzeiten betrug somit durchschnittlich 1.932 Euro pro Mitarbeiter pro Jahr.

Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt der DAK-Gesundheitsreport 2005.<sup>21</sup> Der Krankenstand im Jahr 2003 lag auf dem niedrigsten Niveau seit 1993 und bewegte sich in einer Bandbreite von 4 % bis 3,4 %. Sowohl die Zahl der Krankmeldungen (127 Fälle je 100 DAK-Mitglieder - 145.167,35 Krankmeldungen - gegenüber durchschnittlich 149,9 Fällen) als auch deren Dauer (9,5 Tage je Fall gegenüber 11,8 Tagen) waren im Bereich Banken und Versicherungen niedriger als in allen anderen Wirtschaftszweigen. Die Betroffenenquote, d. h. der Anteil der Mitarbeiter, die sich einmal oder häufiger krank meldeten, betrug 51,9 %. Dies bedeutet, dass für 48,1 % der DAK-Mitglieder des Finanzsektors keine Arbeitsunfähigkeitsmeldung vorlag. In die Auswertung konnten nur diejenigen

---

<sup>18</sup> Vgl. Badura, B./ Schellschmidt, H./ Vetter, Chr. (2004.), passim.

<sup>19</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit ([http://www.arbeitsagentur.de/vam/vamconroller/cmsconversation/anzeigecontent?navld=35180&category=link\\_liste&rgc=3&ls=alse&ut=0](http://www.arbeitsagentur.de/vam/vamconroller/cmsconversation/anzeigecontent?navld=35180&category=link_liste&rgc=3&ls=alse&ut=0))

<sup>20</sup> Vgl. Badura, B./ Schellschmidt, H./ Vetter, Chr. (2004.), passim.

<sup>21</sup> Vgl. DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 19.

Erkrankungsfälle einbezogen werden, für die auch Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen vorlagen. Die tatsächlichen Betroffenenquoten liegen um etwa 15 % höher.<sup>22</sup> Aufgrund der geringen Dauer der nicht registrierten Fälle wird der "wahre" Krankenstand dagegen nur um etwa 5 % unterschätzt.

Die wesentlichen Krankheitsarten mit den größten Anteilen an den Erkrankungstagen und damit am Krankenstand im Finanzdienstleistungssektor sind in Abbildung 1 dargestellt. Abbildung 2 zeigt die Anteile dieser Krankheitsarten an den Erkrankungsfällen.

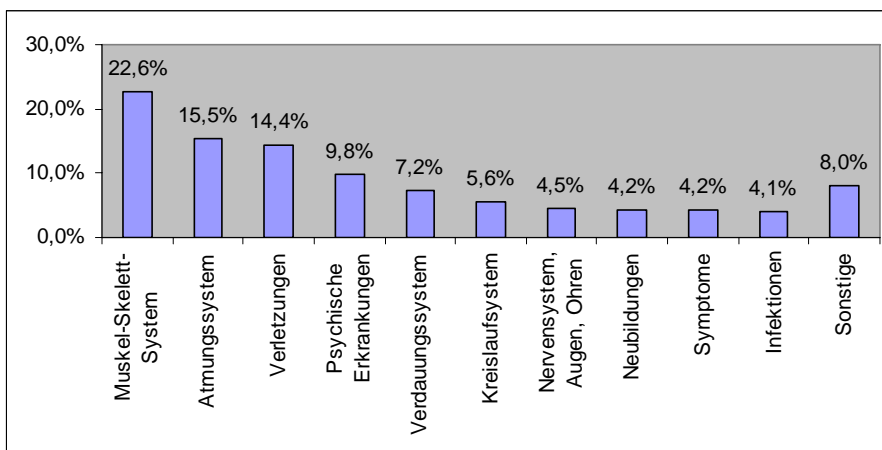


Abb. 1: Wesentliche Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitstagen in Prozent.

Quelle: DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 29.

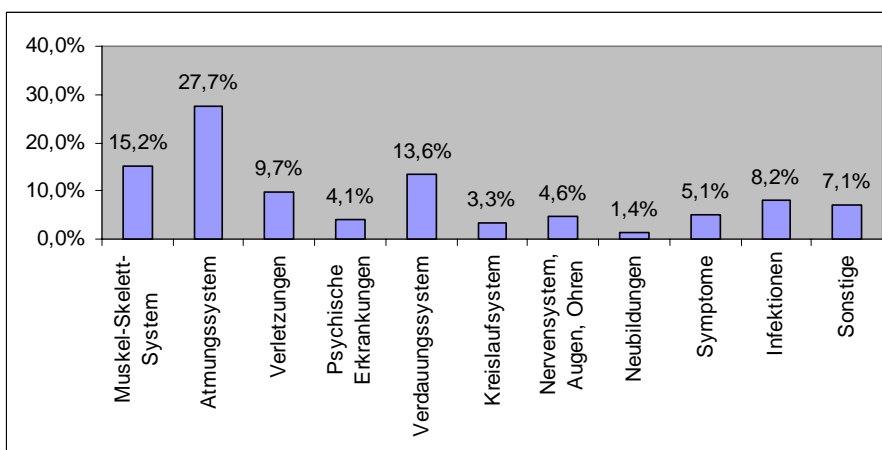


Abb. 2: Wesentliche Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitsfällen in Prozent.

Quelle: DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 29.

<sup>22</sup> Vgl. DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 21.

Psychische Erkrankungen machten im Jahr 2004 9,8 % des Gesamt Krankenstandes aus und standen damit an vierter Stelle der wichtigsten Krankheitsarten. Dies ist ein Anstieg um einen vollen Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr. Vor allem bei den 35- bis 54-jährigen kommt es, möglicherweise mit der vielfach in der Lebensmitte beobachteten Häufung von Krisen und Konflikten ("Mid-life-Crisis"), zu weit höheren Werten.<sup>23</sup>

Die Abbildungen 3 und 4 zeigen im Finanzdienstleistungssektor seit 1997 eine kontinuierliche Zunahme der Krankheitsfälle und -tage wegen psychischer Erkrankungen. Im direkten Vergleich der Jahre 1997 und 2004 haben die Arbeitsunfähigkeitstage dieser Krankheitsart um 70 % und die Arbeitsunfähigkeitsfälle um 69 % zugenommen. Der Verlauf über alle Wirtschaftszweige ist ähnlich zu bewerten, nur mit der Ausnahme, dass die Arbeitsunfähigkeitstage seit 1994 um 59,1 % und die Arbeitsunfähigkeitsfälle sogar um 62,5 % gestiegen sind.<sup>24</sup>

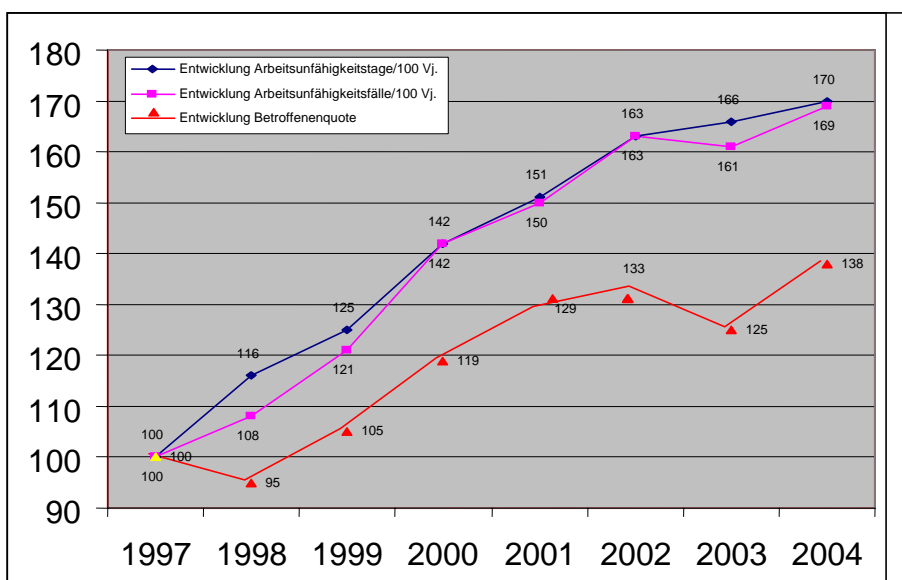


Abb. 3: Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitstagen, Erkrankungsfällen und Betroffenenquote aufgrund psychischer Störungen (Indexdarstellung 1997 = 100)

Quelle: DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 43.

<sup>23</sup> Vgl. DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 30.

<sup>24</sup> Vgl. DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 43.

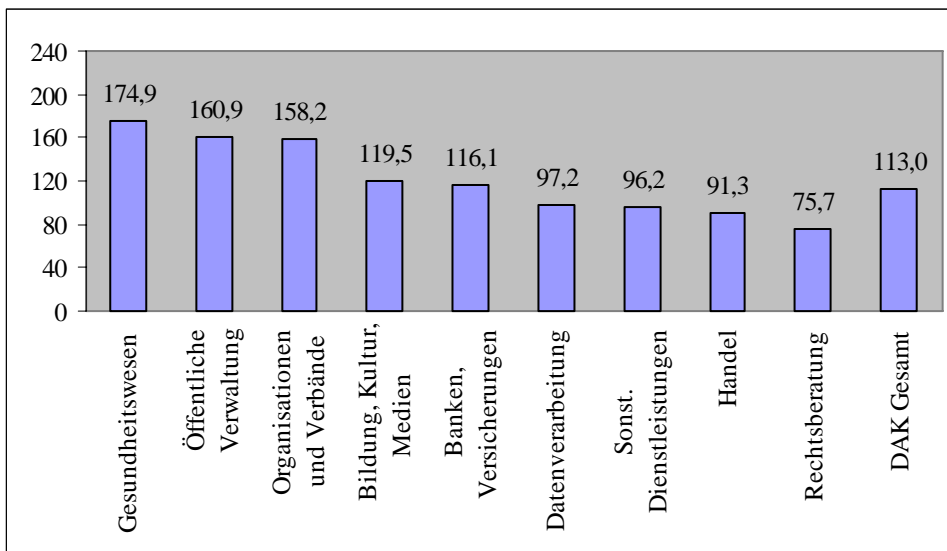


Abb. 4: Arbeitsunfähigkeitstage in ausgewählten Wirtschaftszweigen aufgrund psychischer Störungen

Quelle: DAK Versorgungsmanagement (2005), S. 50.

Die beiden Darstellungen zeigen, dass psychosomatische Erkrankungen bei Bankmitarbeitern geringfügig stärker ausgeprägt sind als der Durchschnitt der von der DAK untersuchten Wirtschaftszweige. Auffällig ist ebenfalls, dass der Gesamtkrankenstand des Finanzdienstleistungssektors der niedrigste im Branchenvergleich ist, insgesamt unter dem Bundesdurchschnitt liegt und dennoch im Bereich der psychischen Erkrankungen überdurchschnittliche Werte erzielt werden. Dies bedeutet, dass Beschäftigte dieser Branche einem höheren Risiko ausgesetzt sind, an einer psychischen Störung zu erkranken.

### 3. Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Psychische Belastungen haben in den letzten Jahren in der Kreditwirtschaft in hohem Maße zugenommen. Wie können nun diese Belastungen festgestellt werden, um ihnen dann wirksam zu begegnen? In der Vergangenheit gab es eine Reihe von Vorschlägen, die immer wieder an die Entwicklung angepasst wurden.<sup>25</sup> In Abschnitt 3.1 wird das Anforderungs-Kontroll-Modell (Psychological demand/decision latitude model) nach Karasek<sup>26</sup>, welches psychische Belastungen im Arbeitsumfeld aufzeigt, dargestellt. Die individuelle Situation möglicher Betroffener kann anhand eines Fragebogens, der in Abschnitt 3.2 erarbeitet wird, ermittelt werden.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu u. a. Müller-Timmermann (2004), Rost (2004), Kallwass (2005), Kasten (2005) und Kubassek (2005).

<sup>26</sup> Vgl. Karasek/ Theorell (1990), S. 31 ff.

### 3.1 Anforderungs-Kontroll-Modell (Psychological demand/decision latitude model)

Das Anforderungs-Kontroll-Modell nach Karasek bietet die Möglichkeit, psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu ermitteln. Nach diesem Modell sind die psychischen Anforderungen bei der Arbeit und die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Gestaltung der eigenen Arbeit (Kontrolle) die maßgeblichen psychischen Aspekte der Arbeit.

Die psychischen Anforderungen beinhalten die qualitativen und quantitativen Arbeitsanforderungen. Mit der Kontrolle über die eigenen Arbeitsaufgaben ist zum einen gemeint, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden und zu entwickeln und zum anderen geht es darum, welche Entscheidungsspielräume bestehen und wie viel Kreativität die Organisation ermöglicht.<sup>27</sup>

Das Anforderungs-Kontroll-Modell erfragt ausschließlich das Vorhandensein der psychischen Anforderungen und der Kontrolle über die Arbeitsaufgaben und nicht, wie diese subjektiv von den Mitarbeitern erlebt werden.

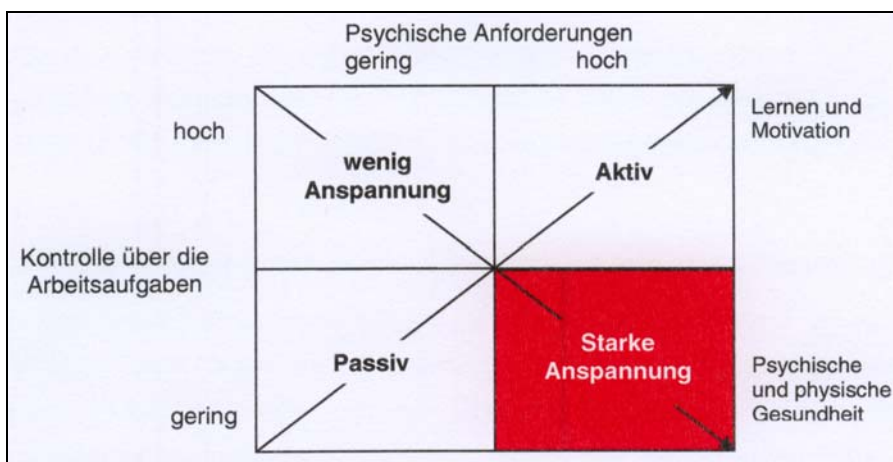


Abb. 5: Das Anforderungs-Kontroll-Modell nach Karasek

Quelle: Karasek/Theorell (1990), S. 32.

In der Kombination von hohen psychischen Anforderungen und geringer Kontrolle über die Arbeitsaufgaben wird eine problematische Belastungskonstellation gesehen. Hier ist ein erhöhtes Risiko für Ermüdung und Angst über Depression bis hin zu körperlichen Erkrankungen vorhanden.<sup>28</sup>

Für Mitarbeiter mit dieser Belastungskonstellation sind deshalb mehr Arbeitsunfähigkeitsfälle und

<sup>27</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 104.

<sup>28</sup> Vgl. Karasek/ Theorell (1990) S. 31 ff.

Arbeitsunfähigkeitstage zu erwarten. Diese Kombination aus hohen psychischen Anforderungen und geringer Kontrolle über die Arbeitsaufgaben ist in Abbildung 5 mit "Starke Anspannung" gekennzeichnet.

In Tabelle 2 sind die Merkmale aufgelistet, die zur Erfassung von psychischen Anforderungen und der Kontrolle über die Arbeitsaufgaben erfragt werden.

Anforderungen	Kontrolle über die Arbeitsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrem hoher Arbeitsaufwand</li> <li>• Widersprüchliche Anforderungen</li> <li>• Nicht ausreichend Zeit zur Erledigung</li> <li>• Schnelles Arbeiten</li> <li>• Anstrengendes Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten, immer etwas hinzuzulernen</li> <li>• Weiterentwicklung der Fähigkeiten</li> <li>• Hohe Qualifikation erforderlich</li> <li>• Arbeit ist abwechslungsreich</li> <li>• Kreativität ist gefragt</li> <li>• Nicht repetitive Arbeit</li> <li>• Freiheit zu eigenen Entscheidungen</li> <li>• Ausführung der Arbeit frei bestimmbar</li> <li>• Mitreden können bei der Arbeit</li> <li>• Teilnahme an wichtigen Entscheidungen</li> </ul>

Tabelle 2: Merkmale zur Erfassung von Anforderungen und Kontrolle

Quelle: Karasek/Theorell (1990), S. 32 ff.

Das Anforderungs-Kontroll-Modell stellt auf Grund seiner Einfachheit und der Ableitbarkeit direkt umsetzbarer Empfehlungen für die Arbeitsorganisation ein ideales Diagnoseinstrument dar. Demnach sollten die besten Voraussetzungen gegeben sein, beim Auftreten der Belastungskombination "hohe psychische Anforderungen und geringe Kontrolle über die Arbeitsaufgaben" schneller Maßnahmen einleiten zu können und somit das Potenzial an psychischen Erkrankungen einzudämmen.

### 3.2 Bestimmung des Burnout-Risikos

Das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern mit Hilfe eines Fragebogens zu messen, dürfte für eine Bank schon aufgrund der Komplexität des Themas extrem schwierig sein. Denn die Folgen, die bei den Betroffenen in Verzweiflung münden, sind mit intensiven qualitativen Verfahren zu untersuchen. Obwohl zahlreiche einschlägige Werke verfasst worden sind, wurde der Qualität der Fragebögen nicht richtig nachgegangen.<sup>29</sup> Über die Erhebung mittels eines Fragebogens können jedoch

<sup>29</sup> Vgl. hierzu ausführlich Burisch (2006), S. 34.

durchaus erste Informationen gewonnen werden, inwieweit bei einem Mitarbeiter ein Burnout-Risiko gegeben sein könnte. Um in dieser Frage sicher zu gehen, sollten sich jedenfalls Untersuchungen durch einen Arzt oder einen Psychologen anschließen.

Die Auswahl der Antwortmöglichkeiten sollte über eine mindestens fünfstufige Skala von "Stimme stark zu" bis zu "Lehne stark ab", die mit Punkten von 1 bis 5 unterlegt sind, erfolgen. Je niedriger die Gesamtpunktzahl, desto eher besteht ein Burnout-Risiko.

	Denkbare Aussagen	Stimme stark zu	Stimme zu	Teilweise	Lehne eher ab	Lehne stark ab
1	Es ist mir wichtig, wie andere über mich denken.	1	2	3	4	5
2	Verzicht auf private Kontakte und Freizeitaktivitäten.	1	2	3	4	5
3	Ich leide an chronischer Müdigkeit.	1	2	3	4	5
4	Ich mache zynische Bemerkungen über Kunden und/oder Kollegen.	1	2	3	4	5
5	Alle Regeln und Prozeduren der Banken müssen genau eingehalten werden.	1	2	3	4	5
6	Ich arbeite häufig allein und nicht im Team.	1	2	3	4	5
7	Ich habe das Interesse an meiner Arbeit verloren.	1	2	3	4	5
8	Ich habe keine Handlungsspielräume für Entscheidungen.	1	2	3	4	5
9	Ich kenne meine Aufgaben.	1	2	3	4	5
10	Mein Vorgesetzter hat kein Vertrauen in meine Arbeit.	1	2	3	4	5
11	Immer freundlich zu sein, fällt mir schwer.	1	2	3	4	5
12	Ich denke daran, einen neuen Arbeitgeber zu suchen.	1	2	3	4	5

Tabelle 3: Mögliche Aussagen zur Erstellung eines Fragebogens

### 3.3 Empirische Untersuchung an der FHTW Berlin "Die Zufriedenheit junger Banker mit ihrem Arbeitsplatz"

Die in Abschnitt 3 ersichtliche und durchaus beunruhigende Entwicklung psychischer Erkrankungen stellt für den Finanzdienstleistungssektor - auch in Zukunft - ein besonderes Risiko dar, das sich nicht nur auf der Kostenseite widerspiegelt. Doch warum werden gerade im Bereich der Banken und Versicherungen überdurchschnittlich hohe psychische Erkrankungen diagnostiziert?

Banken sind - wie Versicherungen auch - Organisationen, die offene Systeme darstellen. Durch ihre Niederlassungen (z. B. Filialen und Beratungscenter) öffnen sie sich gegenüber ihrer Umwelt und



werden dadurch schwer kalkulierbaren Einflüssen ausgesetzt.<sup>30</sup> Aus diesem Grunde sind Organisationen bestrebt, diese empfindliche Stelle möglichst genau zu kontrollieren. Den jungen Mitarbeitern in den Niederlassungen, also im Kundengeschäft, kommt somit eine besondere Bedeutung zu. In diesem Bereich treffen die unterschiedlichen Erwartungen und Interessen von Kunden und Kreditinstituten aufeinander, die von den Mitarbeitern ausbalanciert werden müssen. Für sie ergibt sich daraus ein Rollenkonflikt. Rollenstress wiederum korreliert mit Unzufriedenheit, Frustration und Kündigungsabsicht.<sup>31</sup>

Während der Kunde eine bestmögliche Dienstleistung in seinem Interesse erwartet, so zählt für die Bank in erster Linie die Gewinnerzielung. Ein Ziel, das sich nicht immer mit den Kundeninteressen deckt. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs verschärft. Die Universalbanken haben ihre Produktpaletten und -qualitäten weitgehend angeglichen, so dass sich der Wettbewerb immer mehr auf die Ebene der Kunden verlagert. Dabei kommt der Nähe zum Kunden eine besondere Bedeutung zu. Gemeint ist hier allerdings nicht die räumliche, sondern die emotionale.

Kundennähe so verstanden, bedeutet für die Mitarbeiter, zum Teil eigene Ansprüche in der Arbeit zurückzunehmen, permanente Freundlichkeit und Höflichkeit zu zeigen und sich so den Kundenwünschen unterzuordnen. Damit wird die Beratungs- und Servicequalität in den Niederlassungen zum Erfolgsfaktor.<sup>32</sup>

Der Konflikt zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen wird sich für den einzelnen Mitarbeiter im Rahmen seines Handlungsspielraumes und in einer Rollenunklarheit bemerkbar machen. Je größer der Handlungsspielraum in den Gesprächen mit Kunden ist, desto größer ist aus Sicht der Bank die Gefahr, dass ein Mitarbeiter deren Einfluss erliegt und sich nicht völlig loyal zu den Unternehmenszielen verhält. Ist der Handlungsspielraum für Mitarbeiter stark eingeschränkt - gegenwärtig dürfte diese Situation in der Kreditwirtschaft weitgehend vorzufinden sein - so müssen diese alleine den Anforderungen der Kunden standhalten, was zu Erschöpfungsreaktionen führen kann.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Voß (1987), S. 190.

<sup>31</sup> Vgl. Voß (1987), S. 190.

<sup>32</sup> Vgl. Brunner (1993), S. 761 f. und Brunner/Carl (2005), S. 56.

<sup>33</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 96 f.

Der Interessenskonflikt wird über die Rollenunklarheit teilweise mit hervorgerufen oder sogar verstärkt. Wird nicht eindeutig gesagt, ob der Kunde oder die Bank an erster Stelle steht, so entsteht für den Bankmitarbeiter eine Rollenunklarheit. Rollenunklarheit wurde in verschiedenen Untersuchungen als wichtiges Korrelat von Burnout empirisch nachgewiesen.<sup>34</sup> Darüber hinaus wächst mit zunehmender Komplexität der Organisation im Allgemeinen auch das Ausmaß bürokratischer Kontrolle. Wer zwar ein hohes Maß an Autonomie besitzt, aber in einer streng hierarchischen Organisation arbeiten muss, empfindet diese Einengung ebenfalls als eine Autonomieeinbuße und ist unter den genannten Umständen Burnout-gefährdet.<sup>35</sup>

Diesen Tatbestand sollte eine empirische Erhebung näher beleuchten. An der anonymen Befragung von Studierenden des dualen Studiengangs Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin im Sommersemester 2005 durch das Berliner Institut für Bankunternehmensführung beteiligten sich 72 von 100 Studierenden.<sup>36</sup> Bei den Studierenden (40 männliche und 32 weibliche) handelt es sich um junge Bankmitarbeiter (alle unter 30 Jahre) mit fünf bis sieben Jahren Berufserfahrung (einschließlich Berufsausbildung). Wegen der niedrigen Teilnehmerzahl wird bei der Auswertung nur nach der unabhängigen Variablen Geschlecht differenziert und nicht nach Lebensalter, Berufserfahrung usw.

Die Befragung ergab folgende Hauptkenntnisse, die nachfolgend im Einzelnen aufgeführt werden.

"Mit ihrer jetzigen beruflichen Tätigkeit" sind 43 % der Befragten "zufrieden bzw. sehr zufrieden". Dabei sind 50 % der weiblichen Befragten mit ihrer augenblicklichen Situation am Arbeitsplatz zufrieden, während bei den Männern dies nur ein Drittel ist.

---

<sup>34</sup> Vgl. Enzmann/ Kleiber (1989), S. 187.

<sup>35</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 155.

<sup>36</sup> Die Besonderheit des Studiengangs besteht darin, dass das Hochschulstudium und die berufliche Tätigkeit zeitlich nebeneinander laufen. Die Bankmitarbeiter sind wöchentlich drei Tage in ihrer Bank beschäftigt und drei Tage studieren sie. Größtenteils sind sie in der Kundenberatung und -betreuung eingesetzt.

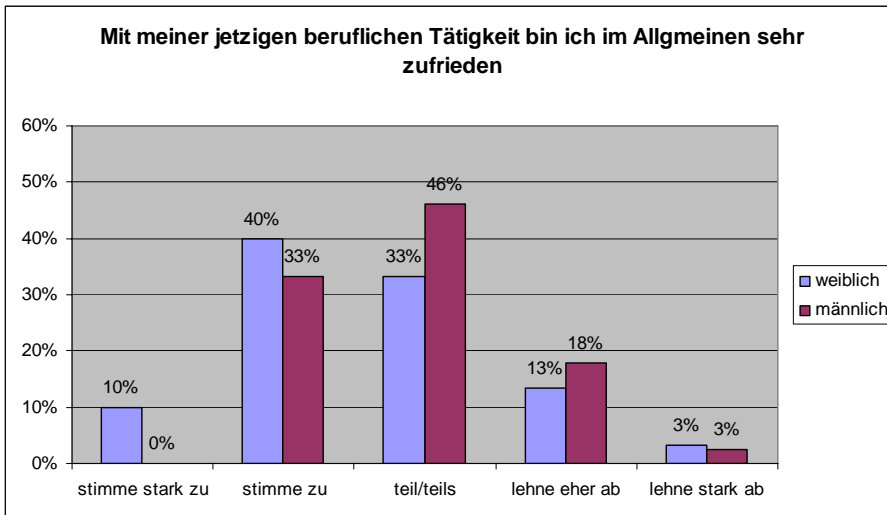


Abb. 6: Zufriedenheit mit der derzeitigen beruflichen Tätigkeit

Diese Aussage (die allerdings die erste Frage war, die in dem Fragebogen zu beantworten war) steht in klarem Widerspruch zu der Feststellung, dass rund 50 %, "wenn sie könnten, den Arbeitsplatz wechseln würden".

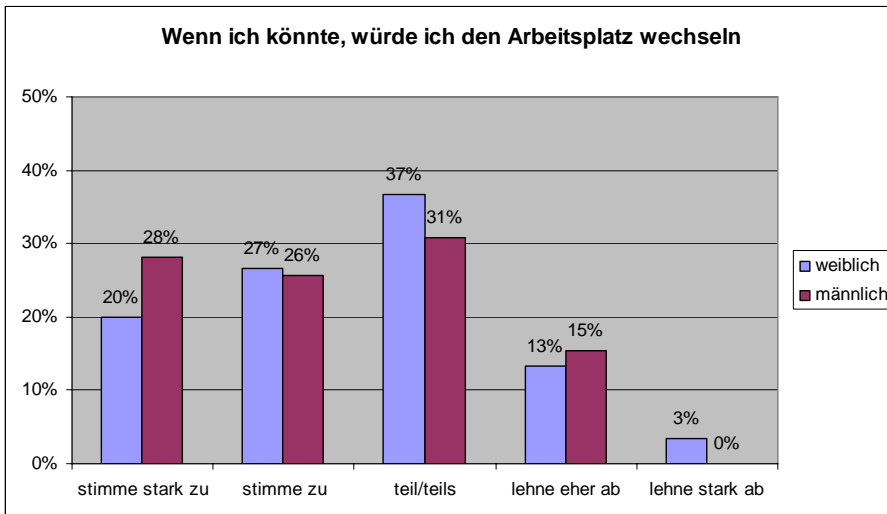


Abb. 7: Wechselbereitschaft junger Bankmitarbeiter

"Häufig unterfordert" fühlen sich fast doppelt so viele Männer (53 %) wie Frauen (30 %). "Gerne mehr leisten" würden folglich 76 %, mit etwa gleichstarker Verteilung (Männer 77 %, Frauen 73 %).

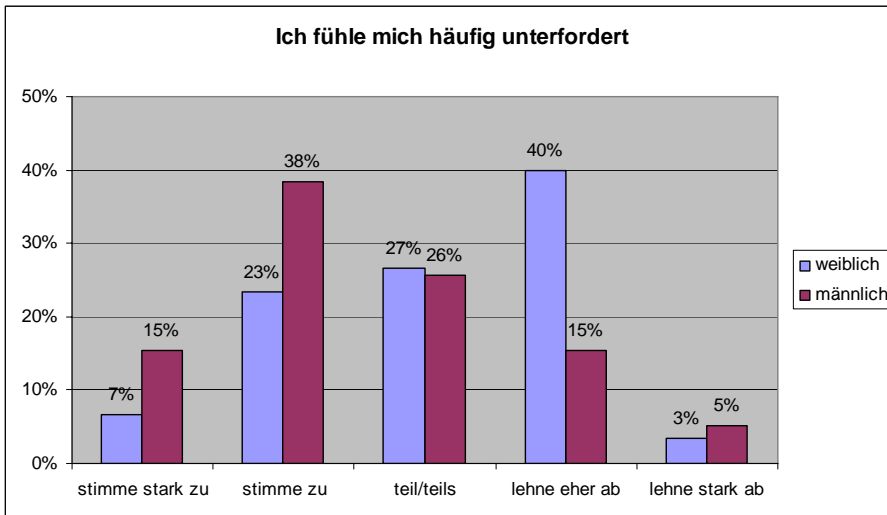


Abb. 8: Anforderungsniveau an Bankmitarbeiter

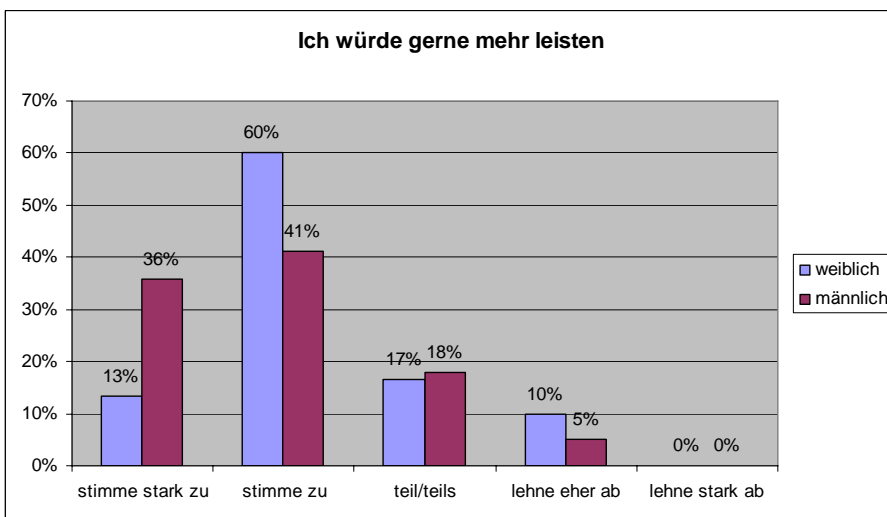


Abb. 9: Leistungsbereitschaft bei jungen Mitarbeitern

Zwar schiebt nur ein Fünftel der Befragten mehr als zwei Wochen Resturlaub vor sich her (nur zwei Befragte hatten ihren Resturlaub nicht in Anspruch genommen), doch zwei Drittel aller Befragten (Männer wie Frauen) gehen auch dann in ihre Bank, wenn sie krank sind.

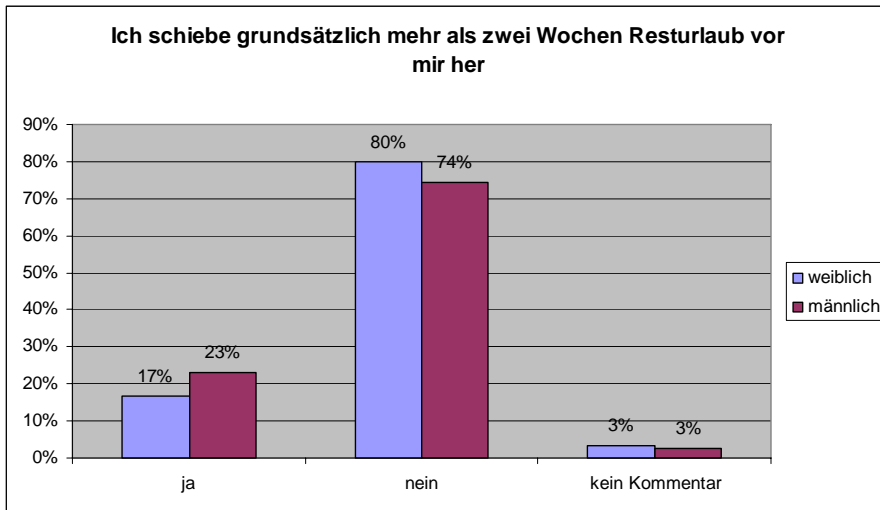


Abb. 10: Inanspruchnahme von Erholungsurlaub

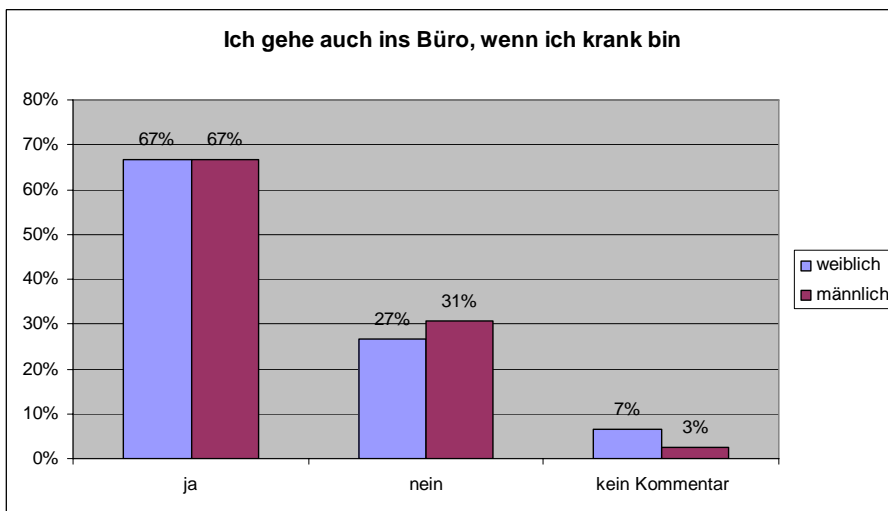


Abb. 11: Arbeitsfortführung auch während einer Erkrankung

76 % der Befragten gaben an, dass "die Arbeitsbelastung während der letzten Jahre deutlich zugenommen" habe, was eher die Frauen (83 %) als die Männer (69 %) anmerkten.

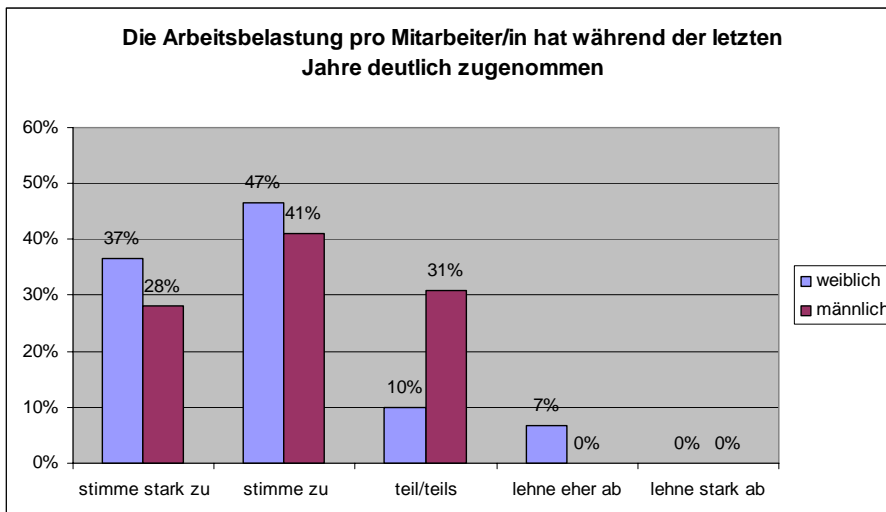


Abb. 12: Tendenziell zunehmende Arbeitsbelastung

Arbeit mit nach Hause nehmen sich eher Männer (38 %) als Frauen (30 %), weshalb auch 13 % der Männer, aber nur 7 % der Frauen regelmäßig auch am Wochenende arbeiten. Dass unter häufigen Überstunden und/oder Wochenendarbeit auch das Familienleben sehr bzw. zeitweise leidet, meinen 67 % aller Frauen, aber nur 46 % der Männer.

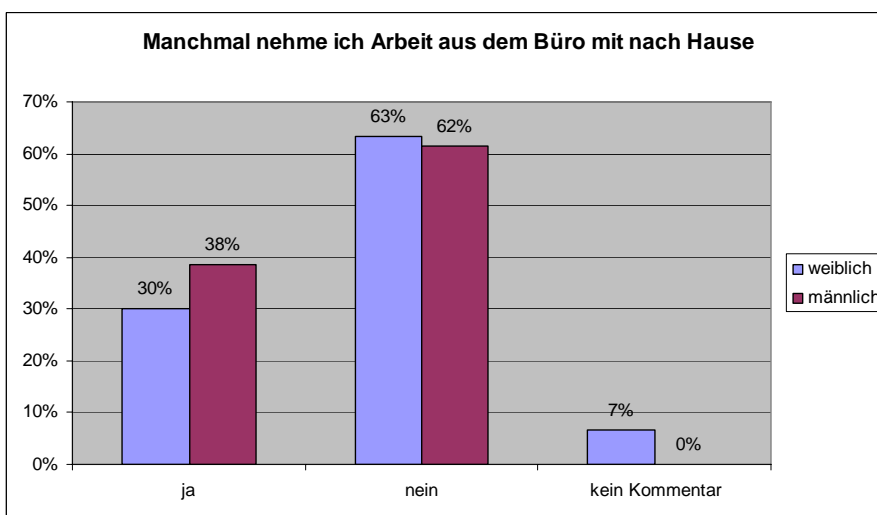


Abb. 13: Verlagerung von Büroarbeit in die Freizeit

Eher die Frauen (25 %) als die Männer (15 %) haben gemerkt, "dass Vorgesetzte stärker unter Erfolgsdruck stehen" - dies ist möglicherweise ein Indiz für die größere Empathie des "schwachen Geschlechts". Der Krankenstand wurde ebenfalls stärker von den Frauen (33 %) als den Männern (13 %) als "in der letzten Zeit eher erhöht als verringert" wahrgenommen. Analog stimmten insge-

samt 36 % aller Befragten (Männer: 38 %, Frauen: 27 %) der Aussage zu, dass "viele Kollegen mittlerweile nur noch 'Dienst nach Vorschrift' machen".

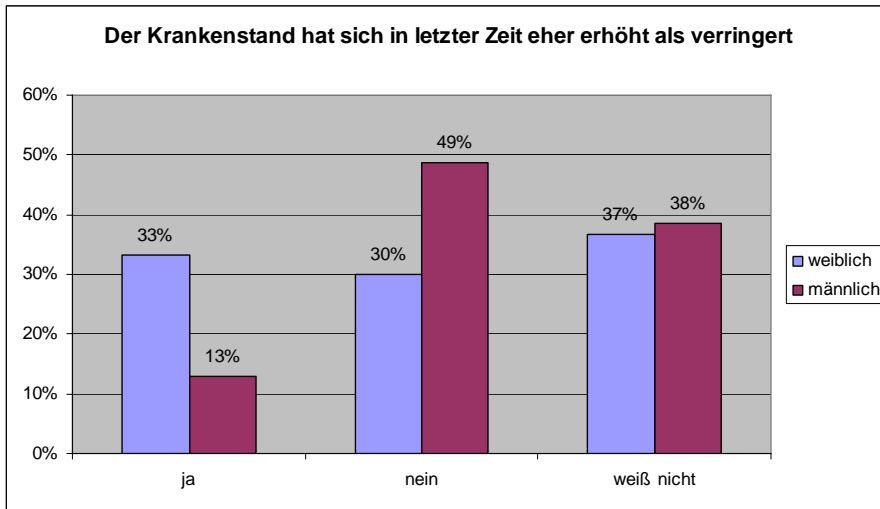


Abb. 14: Entwicklung des Krankenstandes in Banken

70 % aller Befragten halten ihr Gehalt nicht für angemessen, nur 18 % schon. Unter den Gehaltsguttheißenden haben die Männer mit 23 % klar die Mehrheit (Frauen: 13 %), allerdings antworten Frauen hier gern auch differenzierter mit "teils/teils" (17 %, Männer 5 %).

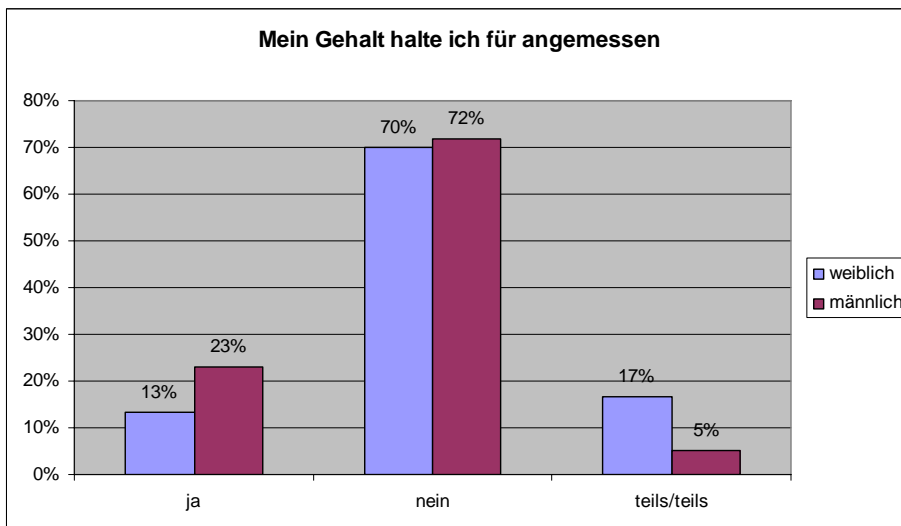


Abb. 15: Zufriedenheit mit der Entlohnung

Die Aussage, "das Arbeitsklima hat sich in den letzten Jahren zunehmend positiv entwickelt", wird von 54 % der Befragten verneint (Frauen: 60 %, Männer: 50 %). Menschen, "die in ihrem privaten

oder beruflichen Umfeld schon einmal vom Burnout-Syndrom betroffen" waren, sind eher den Frauen (63 %) als den Männern (44 %) bekannt, insgesamt immerhin 52 % aller Befragten.

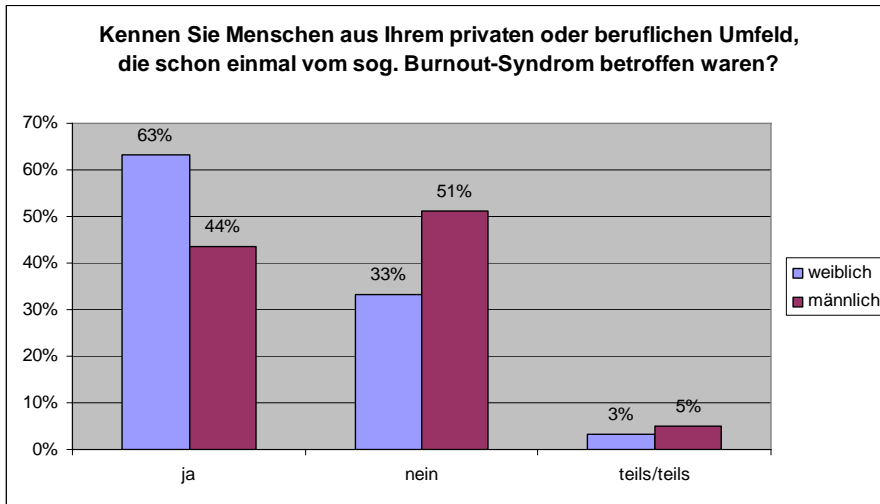


Abb. 16: Kenntnis der vom Burnout-Syndrom Betroffenen aus dem privaten oder beruflichen Umfeld

Dabei litten diese Menschen - Mehrfachnennungen waren möglich - am häufigsten unter Schlaflosigkeit und Frustration, gefolgt von Depressionen und Kopfschmerzen. Alle Items wurden eher von den Frauen als von den Männern genannt.

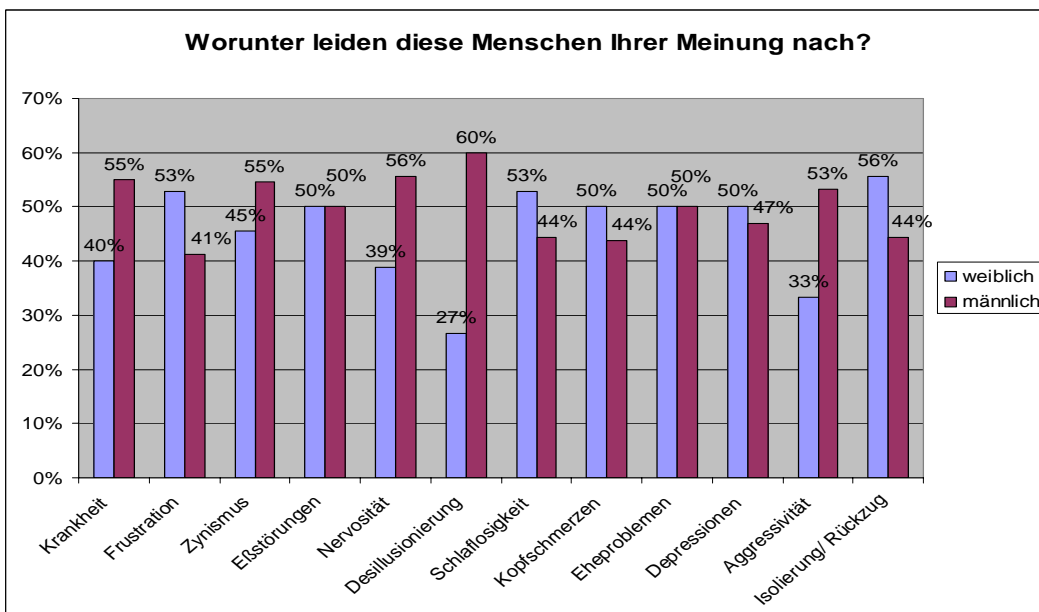


Abb. 17: Vermutete Folgen des Burnout-Syndroms



Persönlich schon einmal vom Burnout-Syndrom betroffen waren von den Befragten drei Frauen und vier Männer (das sind immerhin jeweils 10 % - und das bei unter 30jährigen Bankmitarbeitern!). Weitere 10 % der Frauen und 5 % der Männer vermuten bei sich ein "Ausgebranntsein".

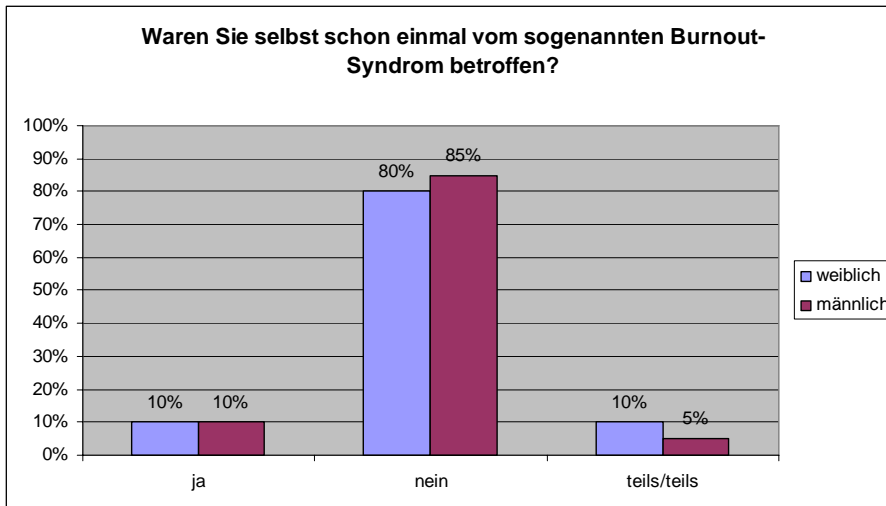


Abb. 18: Vom Burnout-Syndrom betroffene Bankmitarbeiter im Alter von bis zu 30 Jahren

Anzumerken ist jedoch, dass von den Studierenden - mit einem Teilzeitarbeitsvertrag ausgestattet und in einer Sechstageswoche - zwar ein subjektives Gefühl des "Ausgebranntseins" angegeben wird. Übersehen werden darf jedoch nicht, dass auch andere jüngere Bankmitarbeiter sich mit einer Doppelrolle belasten, wie z. B. die Besucher der Bankakademie oder Bankmitarbeiter mit einer ehrenamtlichen Tätigkeit in einem Verein. Darüber hinaus gibt es auch Funktionen in einer Bank, die weit über die normale zeitliche Beanspruchung (z. B. bei intensiver Reisetätigkeit) hinausgehen. Wie bereits angeführt, sollte immer nur ein medizinischer oder psychologischer Experte feststellen, ob bei einem Bankmitarbeiter tatsächlich ein Burnout-Syndrom vorliegt oder nicht.

### 3.4 Generelle Problematik bei der Auswahl von Mitarbeitern

Die Anforderungen an einen Bankmitarbeiter in der Betreuung von Kunden wurden im Laufe der vergangenen Jahre stetig gesteigert - sowohl von Bank- als auch von Kundenseite. Auf den ersten Blick erwartet ein Kunde

- eine gute - nämlich individuelle und zielführende - Beratung,

- dass die Beratungsergebnisse mittels geeigneter Produkte umgesetzt werden,
- dass diese Umsetzung reibungslos und auf einem hohen Qualitätsstandard erfolgt und
- dass für Beratung und Umsetzung ein Entgelt erhoben wird, das als angemessen empfunden wird.<sup>37</sup>

Diese vier Erwartungen an die Beratung zu erfüllen, ist für manchen Berater schon schwer genug. Doch im Beratungsalltag wird die Erfüllung einem Bankmitarbeiter schon dadurch nicht erleichtert, dass ein Kunde von ihm Hilfestellung in einem der wesentlichen Gebiete des Lebens erwartet: dem "Geld". Um bei diesem allgegenwärtigen Themenkomplex offen und gut miteinander auskommen zu können, ist ein hohes Maß an Vertrauen notwendig. Doch anders als im "normalen Leben", wo man Vertrauen besonders schnell "unter seinesgleichen" entwickelt, muss hier die Kluft Berater - Kunde überbrückt werden, die durch die in der Regel sehr verschiedenen eigenen Lebensverhältnisse und die sehr unterschiedlichen Vermögenssituationen entstehen. Gleichzeitig ist die Erwartung des Kunden, welche Rolle der Berater in seinem speziellen Fall einnehmen soll, sehr unterschiedlich und erfordert vom Berater eine entsprechende Flexibilität. Die Anpassung an sich verändernde Märkte ist darüber hinaus notwendig.<sup>38</sup>

Diese Flexibilität wird von einer Bank wie selbstverständlich erwartet und auch eingefordert. Dieser Druck lastet auf einem Mitarbeiter, der nur selten in der Lage sein dürfte, ihm zu entgehen, da er in aller Regel der letzte in der "Anordnungskette" ist. Somit ist die klassische Rolle vorgegeben: das Sitzen zwischen mindestens zwei Stühlen.

Wenig hilfreich ist in diesem Zusammenhang der Hinweis auf die Qualifikation eines solchen Mitarbeiters. Über Jahrzehnte stand das bankbetriebliche Fachwissen im Vordergrund. Akquisitorische Fähigkeiten aber auch so exotische Aspekte wie Manieren oder gar Soft Skills - gerade im Zusammenhang mit der Beratung und Betreuung von Kunden von großer Bedeutung - wurden als nicht so wesentlich erachtet. So ist es nicht verwunderlich, dass allenthalben in der Öffentlichkeit von der "schlechten Beraterqualität" die Rede ist. Wollte man diesen Aspekt überspitzt fokussieren, könnte man zum Ergebnis kommen, dass Banken nicht immer die richtigen Mitarbeiter beschäftigen. Doch Banken benötigen "qualifizierte Vertriebsmitarbeiter, die von ihrer Persönlichkeit her den Anforderungen seitens der Kunden gewachsen sind, um zukünftig erfolgreich zu sein".<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Carl (2004), S. 289.

<sup>38</sup> Vgl. Carl (2004), S. 290.

<sup>39</sup> Heyne (2006), S. 77.

Es kann davon ausgegangen werden, dass in der Vergangenheit bei der Auswahl der Mitarbeiter nicht immer ein glückliches Händchen Regie führte. Der Fehler muss nicht zwangsläufig in der Qualität eines Mitarbeiters zu sehen sein, sondern eher in den Verfahren einer Bank zur Auswahl ihrer Mitarbeiter. Offensichtlich sind die bislang eingesetzten eignungsdiagnostischen Verfahren so gut wie nicht geeignet, persönlichkeitsinduzierte Merkmale von Bewerbern zu messen.<sup>40</sup> Damit kann der Schluss gezogen werden, dass bessere Verfahren zur Mitarbeiterauswahl in der Lage wären, die geeigneten Talente im Hinblick auf Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Wertkompetenz, aber auch Belastbarkeit, zu entdecken.<sup>41</sup> Dieser Anspruch mag in all seinen Dimensionen unerfüllbar erscheinen, doch sollte über den Einsatz derartiger Instrumente in den Banken verstärkt nachgedacht werden. Und obendrein machen sich diese Instrumente hinsichtlich einer auf lange Sicht verbesserten Gewinnsituation im wahrsten Sinne des Wortes bezahlt.

#### **4. Prävention und Bewältigung des Burnout-Syndroms**

Die Zunahme und der schon seit Jahren ausgeprägte hohe Anteil von psychischen Erkrankungen in der Kreditwirtschaft führen zu erhöhten Personalkosten der Banken. Diese Kosten könnten durch Prävention oder schnelle Bewältigung der Probleme verringert werden. Speziell im Finanzdienstleistungssektor sollten sich Gesundheitsförderungsmaßnahmen mit Möglichkeiten der psychosozialen Prävention befassen.<sup>42</sup>

Wenn Burnout als Gefahr erkannt wird, dann ist bereits ein erster großer Schritt getan. Allerdings wird es Schwierigkeiten bereiten, ohne genaue Kenntnis der Ursachen gegen ein identifiziertes Burnout-Syndrom vorzugehen. Die Verschiedenheit von Menschen bedeutet auch, dass die Ursachen ebenso vielseitig und niemals monokausal sein können. "Ausbrennen" entsteht nie nur aus individuellen Gründen, und es ist ebenso kein individuelles Problem, da immer auch das Umfeld der Betroffenen tangiert wird. Aus diesem Grunde ist es für Präventions- und Bewältigungsmaßnahmen notwendig, dass neben der individuellen Ebene auch eine organisationsbezogene sowie eine organisationsübergreifende Ebene mit berücksichtigt werden.

---

<sup>40</sup> Vgl. Heyne (2006), S. 77.

<sup>41</sup> Vgl. Brunner/Carl (2005), S. 57.

<sup>42</sup> Vgl. DAK Gesundheitsmanagement (2005), S. 100.

## 4.1 Persönliche Perspektive

Ständige Verfügbarkeit sowie die Durchdringung aller Lebensbereiche durch den Beruf stellen große Anforderungen an Flexibilität und Belastbarkeit der Bankmitarbeiter - mit klaren Konsequenzen sowohl für das Berufs- als auch für das Privatleben.

Die Eskalationsphase des "Ausbrennens" wird vor allem durch die gekoppelten Gefühle von Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit getrieben.<sup>43</sup> Allerdings können Betroffene einige Aspekte ihrer Situation stärker beeinflussen als ihnen möglicherweise bewusst ist. Gelingt es ihnen, eine noch so geringe Möglichkeit der Einflussnahme zu nutzen, dann fühlen sie sich weniger hilf- und hoffnungslos. Die Betroffenen können aber nur dann intervenieren, wenn ihnen der Ablauf und die Symptome des Burnouts zumindest dem Ansatz nach bekannt sind. Die Burnout-Verlaufsstadien (siehe Abschnitt 2) haben somit Präventivcharakter für die Betroffenen selbst, aber auch für die Beobachtenden. Sobald ungelöste berufliche Probleme mit in die Freizeit genommen werden und dort die dringend notwendige Regeneration beeinträchtigt wird, ist eine erste Schwelle hin zum Burnout überschritten.

Doch welche Maßnahmen kann der einzelne Mitarbeiter zur Beseitigung des Problems treffen oder dem sogar entgegentreten? Wichtig für den Betroffenen ist die Erkenntnis, dass ein Problem besteht. Eine weitere wichtige Einsicht ist die, dass dieses Problem größtenteils durch die Situation und keineswegs durch charakterliche Schwächen bedingt ist.<sup>44</sup> Von besonderer Bedeutung für Banker sind klare Einsichten und das Entwickeln der Fähigkeit, zwischen veränderbaren und unveränderbaren Aspekten einer Situation zu unterscheiden.

Für Bankmitarbeiter geht es darum, bewusst und planend das eigene Berufs- und Privatleben so zu gestalten, dass dauerhaftes Wohlbefinden, Gesundheit und Erfolg nahezu automatisch folgen. Somit liegt es in der Eigenverantwortung eines jeden Einzelnen, einen entsprechend sinnerfüllten und proaktiven Lebensstil umzusetzen. Für den Mitarbeiter gilt es somit, Prioritäten zu setzen, sich und die eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen und möglichst klar zu formulieren. Wenn er ein Problem hat, muss er es erkennen und verändern wollen. Dazu zählt auch das Entwickeln von Bewältigungsmaßnahmen. Er muss sensibel sein für die eigenen Bedürfnisse, kritische Themen ansprechen und Kritik aushalten können. Dies sind gleichzeitig die einfachsten Maßnahmen der Prävention. Im Einzelnen kann folgendes Vorgehen zur Klärung des Problems beitragen:

---

<sup>43</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 105.

<sup>44</sup> Vgl. Pines/Aronson/Kafry (2001), S. 115.

- Selbstreflexion (Erwartungen und Anforderungen)
- Ökonomisches Umgehen mit den Kräften (Reduzierung der Arbeitsleistung)
- Erkundung des persönlichen Tagesrhythmus (Übermüdung vermeiden)
- Pausenregelung überarbeiten (Kurz-Pausen und mindestens eine längere Pause)
- Privatbereich abgrenzen und dafür leben
- Emotionen und Humor zulassen
- Sport betreiben (Gesundheits- und Ausdauersport)

In den aufgezeigten Punkten spiegelt sich zum Teil der aktuell diskutierte Gesichtspunkt "work-life-balance" wider.<sup>45</sup>

## 4.2 Bankbetrieblich-organisatorische Perspektive

Die Förderung zur Entstehung von Burnout ist vor allem strukturbedingt; häufig liegt es an der Komplexität der Aufgaben, die viele Bankmitarbeiter nicht überschauen und die sie letztendlich krank machen.<sup>46</sup> Aufgezeigt wurde bereits, dass Rollenkonflikte bei eingeschränkten Handlungsspielräumen und Rollenunklarheiten sowie übermäßige Bürokratie Burnout-Gefahren darstellen.<sup>47</sup> Ein Kreditinstitut hat somit Sorge zu tragen, geeignete Maßnahmen im Hinblick auf die Aufbau- und die Ablauforganisation einzuleiten. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse gelegt werden. Vor diesem Hintergrund müssen Banker ermuntert werden, offen die Defizite in der Aufbau- wie Ablauforganisation darzulegen. Denn Mängel, die sich aus einer schlechten Arbeitsorganisation ergeben, sind mitverantwortlich für Unzufriedenheit und schlechte Stimmung. Bürokratische und hierarchische Strukturen begünstigen ebenfalls Burnout.

Die Arbeitszeiten sollten flexibel ausgerichtet werden. Denn flexible Arbeitszeiten, welche die Zeitwünsche der Beschäftigten berücksichtigen, bauen Stress und Belastungen ab und erhöhen gleichzeitig die Motivation und die Mitarbeiterzufriedenheit. Ein Teil der Arbeitszeit sollte als "Spielzeit für Kreativität" eingeplant werden.<sup>48</sup> Im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht muss ein Kreditinstitut auch darauf achten, dass das Arbeitspensum nicht zu einer dauerhaften Überlastung führt und die Beschäftigten zunehmend Überstunden leisten.

---

<sup>45</sup> Vgl. hierzu u. a. Cobaugh/Rost (2003), Rost (2004) und Seiwert (2005).

<sup>46</sup> Vgl. Buch (2005), S. 76.

<sup>47</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 217.

<sup>48</sup> Vgl. Buch (2005), S. 77.

Um den An- und Herausforderungen der vergangenen und gegenwärtigen gesellschaftlichen Veränderungen im Finanzdienstleistungssektor gerecht zu werden, ist eine ständige Fort- und Weiterbildung unabdingbar. Es sind Angebote zur fachlichen, sozialen und gesundheitsbezogenen Qualifizierung zu geben, um die Beschäftigten darin zu stärken, Probleme selbst besser zu bewältigen und aktiv anzugehen.

Burnout dürfte bei Banken und vermutlich auch bei anderen Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors und deren Mitarbeitern immer noch ein Tabuthema darstellen. Die Mitarbeiter haben Angst davor, sich selbst und auch Dritten gegenüber Burnout-Symptome einzugestehen. Unter Abschnitt 3.3 wird dies u. a. darin deutlich, dass einige der Befragten einen "Notausgang" mit ihren Antworten wählten. Sie gaben beispielsweise "keinen Kommentar" ab oder entschieden sich für "vielleicht" oder "weiß nicht". Daher ist es umso wichtiger, dass sich der bankbetriebliche Personalbereich mit diesem Thema näher als bisher befasst.

### **4.3 Kollegiale Perspektive**

Die zentrale Frage ist, in wieweit die Führungskraft und/oder Kollegen des/der Betroffenen Maßnahmen zur Prävention oder Bewältigung von Burnout treffen können. Die Führungskraft sollte mit dieser Thematik sensibel umgehen. Nicht nur im Hinblick auf das eigene Risiko, an den Folgen eines Burnout zu leiden, sondern auch, um erste Anzeichen bei den Mitarbeitern richtig zu deuten. Hierzu bedarf es aber einer entsprechenden Qualifizierung.

Ähnlich wie beim Thema Alkohol im Unternehmen sind es die Vorgesetzten, denen es obliegt, Auffälligkeiten im Verhalten rechtzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Idealerweise wird das Thema Burnout im Rahmen von Kommunikationstrainings oder in Seminaren zum Umgang mit Stress angesprochen und bewertet.<sup>49</sup>

Die Kollegen am Arbeitsplatz sind oftmals die ersten, die bemerken, dass ein Kollege sein Verhalten verändert oder seine Arbeit nicht mehr wie gewohnt bewältigen kann. Es sind aber auch die Kollegen, die unter Leistungsschwankungen oder Verhaltensstörungen der Betroffenen mitleiden, was wiederum zur Ausgrenzung des betroffenen Kollegen führen kann. Dieser kann diese Situation als Teufelskreis erleben und somit seine physische und psychische Belastung weiter verschlim-

---

<sup>49</sup> Vgl. Kernen (1999), S. 202.

mern.<sup>50</sup> Hier wird ersichtlich, welche besondere Bedeutung den Kollegen zukommt und wie wichtig es für ein Kreditinstitut ist, Burnout zum Thema des betrieblichen Arbeitsschutzes zu machen.

Für die Kollegen gilt es wahrzunehmen und zu erkennen, dass der Betroffene Hilfe aus seinem unmittelbaren Umfeld braucht. Es sollte Interesse gezeigt werden, den betroffenen Kollegen in seinen Bestrebungen zu bestärken und zu unterstützen. Gegebenenfalls ist der Vorgesetzte mit einzubeziehen.

## **5. Fazit**

In Anbetracht der beunruhigenden Zunahme von psychischen Erkrankungen befassen sich seit einigen Jahren die Wissenschaft, Arbeitgeber- und Krankenversicherungsverbände mit dieser Problematik. In der jüngeren Vergangenheit haben sich nun auch die ersten Kreditinstitute der Thematik angenommen.

Angesichts der großen Herausforderungen, welche die Mitarbeiter im Finanzdienstleistungssektor derzeit und zukünftig bewältigen müssen sowie den damit verbundenen steigenden psychischen Belastungen, muss dem Thema Burnout sowohl im Rahmen der bankbetrieblichen Personalpolitik als auch der Bankorganisation eine erhöhte Aufmerksamkeit zukommen. Die zentrale Frage muss hier lauten: "Was hält Bankmitarbeiter gesund?" Auf das Burnout-Syndrom bezogen lautet die Fragestellung: "Welche Ressourcen müssen gegeben sein, um Burnout zu verhindern?" Es muss also nach denjenigen Ressourcen gesucht werden, welche die Gesundheit erhalten und das Burnout-Syndrom zu verhindern vermögen. Der Ansatz kann hier nur über die persönliche, bankbetrieblich-organisatorische und kollegiale Ebene erfolgen, die untereinander in Einklang zu bringen sind.

In der Aufgabengestaltung für die Mitarbeiter kommt die geradezu klassische Forderung nach Erhöhung des Handlungsspielraums zum Tragen. Im Falle von Mitarbeitern in den Bankfilialen scheint dies besonders wichtig, da sie ihre Arbeit gewissermaßen unter Kontrolle der Kunden verrichten und daher ohne den nötigen Handlungsspielraum dem unmittelbaren Druck der Kunden ausgeliefert sind. Letztendlich kommt auch der Gestaltung der bankbetrieblichen Ablauforganisation große Bedeutung zur Vermeidung von Burnout zu. Denn solange die Realität der Mitarbeiter durch bürokratische Vorschriften ohne jeglichen Ermessensspielraum geprägt wird, müssen diese den Rollenkon-

---

<sup>50</sup> Vgl. Burisch (2006), S. 94.

flikt eben "ausbrennen", was weder einer akzeptablen Mitarbeiterzufriedenheit und einer Leistungsmotivation noch einem kundenorientierten Arbeitsergebnis zuträglich ist.



## Literaturverzeichnis

- Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2004, Berlin 2004.
- Brunner, W. L. (1993): Die Güte der Kundenberatung als Wettbewerbsfaktor. In: Brunner, W. L./Vollath, J. (Hrsg.): Handbuch Finanzdienstleistungen, Stuttgart, S. 751 bis 768.
- Brunner, W. L./Carl, R. (2005): Mit kompetenten Beratern Vertrauen aufbauen. In: Bankmagazin, Heft 7, 56 bis 57.
- Buch, K. (2005): Burn-Out - In der mentalen Abwärtsspirale (Interview). In: Die Bank, Heft 4, S. 76 bis 77.
- Burisch, M. (2006): Das Burnout-Syndrom, 3. Auflage, Berlin.
- Carl, R. (2004): Der gute Berater - eine unabdingbare Voraussetzung für eine hohe Beratungsqualität (nicht nur) im Private Banking. In: Brunner, W. L. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren im Bankmarketing - Fallstudien zu Produkt-, Entgelt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik, Wiesbaden, S. 123 bis 145.
- Cobaugh, H. M./Schwerdtfeger, S. (2003): Work-Life-Balance - So bringen Sie Ihr Leben wieder ins Gleichgewicht, Landsberg am Lech.
- DAK Versorgungsmanagement (2005): DAK-Gesundheitsreport 2005, Hamburg.
- Enzmann D./Kleiber D. (1989): Helfer-Leiden - Streß und Burnout in psychosozialen Berufen, Heidelberg.
- Freudenberger, H. J. (1974): Staff burn-out, Journal of social Issues, Vol. 30/1, S. 159 bis 166.
- Heyne, S. (2006): Optimierung der Personalauswahl im Finanzdienstleistungssektor, Aachen.
- Kallwass, A. (2005): Das Burnout-Syndrom, Stuttgart.
- Karasek, R./Theorell, T. (1990): Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York.
- Kasten, C. (2005): Burnout besiegen, Freiburg.
- Kernen, H. (1999): Burnout-Prophylaxe im Management, 3. Auflage, Bern.
- Kraft, U. (2005): Ausgebrannt. In: Gehirn & Geist, Heft 11, S. 12 bis 19.
- Kubassek, B. (2005): Burnout, Landsberg am Lech.
- Müller-Timmermann, E. (2004): Ausgebrannt - Wege aus der Burnout-Krise, Freiburg.
- Pines, A. M./Aronson, E./Kafry D. (2001): Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung, Stuttgart.

Prellberg, M. (2004): Beschwerlicher Weg. In: Financial Times Deutschland vom 23. 6. 2004, S. 28.

Rost, H. (2004): Work-Life-Balance, Leverkusen.

Schmelzer, G. (2005): Kampf dem Burn-Out. In: Die Bank, Heft 4, S. 75 bis 78.

Seiwert, L. (2005): Die Bären Strategie, München.

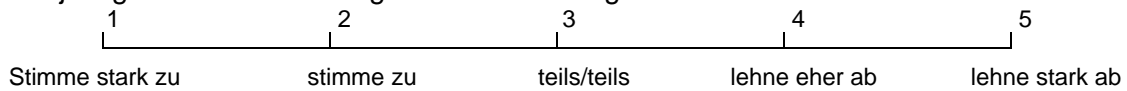
Voß, G. G. (1987): Gut geschaltet? Die Bedeutung der Schalterarbeit für Banken, Beschäftigte und Kunden. In: Tatschmurat, C. (Hrsg.): Geldwelt. Band 2, Zur Gegenwart der Bankangestellten. München, S. 189 bis 240.

# Anhang

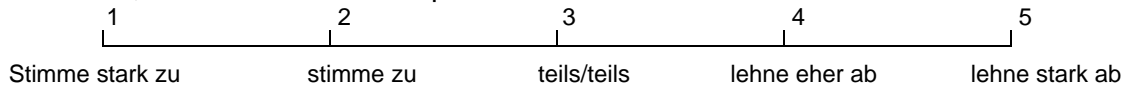
1. Fragebogen zur Befragung von Studierenden des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken an der FHTW Berlin zum Thema "Die Zufriedenheit junger Banker mit ihrem Arbeitsplatz" im Sommersemester 2005
2. Übersicht über die Working-Paper-Reihe des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung (BifBU) an der FHTW Berlin

# Fragebogen

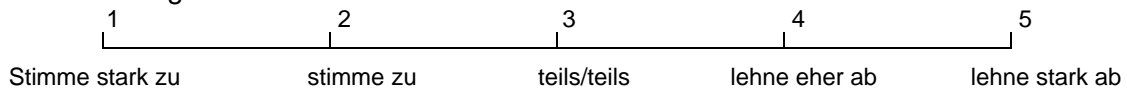
Mit meiner jetzigen beruflichen Tätigkeit bin ich im Allgemeinen sehr zufrieden.



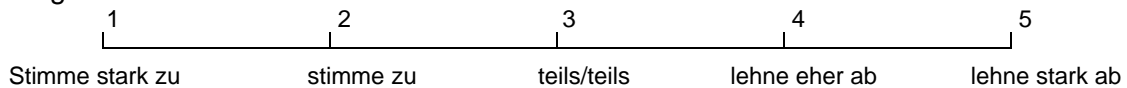
Wenn ich könnte, würde ich den Arbeitsplatz wechseln.



Ich fühle mich häufig unterfordert.



Ich würde gerne mehr leisten.



Ich schiebe grundsätzlich mehr als zwei Wochen Resturlaub vor mir her.

- ja       nein       kein Kommentar

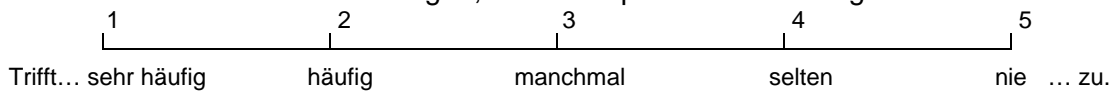
Es ist schon vorgekommen, dass ich meinen Resturlaub nicht in Anspruch genommen habe.

- ja       nein       kein Kommentar

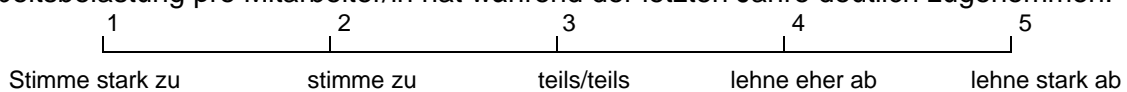
Ich gehe auch ins Büro, wenn ich krank bin.

- ja       nein       kein Kommentar

An mir bleibt viel zusätzliche Arbeit hängen, da es an qualifizierten Kolleg/innen fehlt.



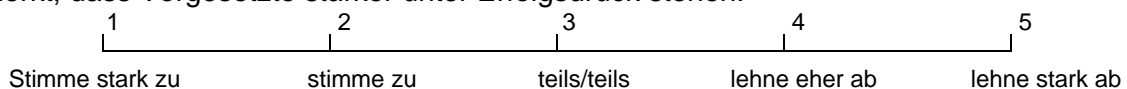
Die Arbeitsbelastung pro Mitarbeiter/in hat während der letzten Jahre deutlich zugenommen.



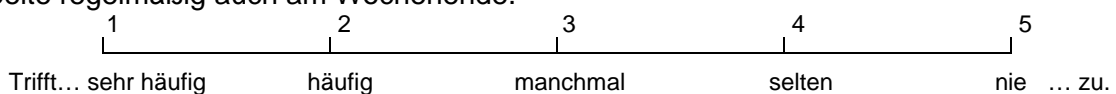
Manchmal nehme ich Arbeit aus dem Büro mit nach Hause.

- ja       nein       kein Kommentar

Man merkt, dass Vorgesetzte stärker unter Erfolgsdruck stehen.



Ich arbeite regelmäßig auch am Wochenende.



Die angesammelten Überstunden werde ich wahrscheinlich nicht mehr abbauen können, da ständig neue dazu kommen.

- ja       nein       vielleicht



Waren oder sind Sie selbst schon einmal vom Burnout-Syndrom betroffen?

ja       nein       kein Kommentar

### Angaben zur Person

Geschlecht     w       m

Altersgruppe     < 30     30-39     40-49     50-59     > 60 Jahre

Berufserfahrung in Jahren: \_\_\_\_\_    davon im bisherigen Unternehmen: \_\_\_\_\_ Jahre

## **Working Paper Reihe**

### Band 1

Wolfgang L. Brunner/Uwe Christians/Hauke Diemer: Erfolgreiches Management des Depot A - Werden Risiken unterschätzt oder Chancen vergeben?, Berlin 2005.

### Band 2

Wolfgang L. Brunner/Thomas Andersen: Das Burnout-Syndrom bei jungen Bankern - und wie es sich vermeiden lässt, Berlin 2005.

### Band 3

Wolfgang L. Brunner/Uwe Christians/Thomas Andersen: Bericht über den 1. Berliner Bankentag am 24. Oktober 2005, Berlin 2005.