

# **1      Wer brennt eigentlich für die Arbeit, wenn die Mitarbeiter ausgebrannt sind?**

*Carola Kleinschmidt*

Wann haben Sie das letzte Mal im Beruf gedacht: »Nächsten Monat wird es ruhiger!« – und wann wurde es wirklich ruhiger? Vermutlich gar nicht.

Im modernen Arbeitsalltag gehört die Bemerkung »Ich hab Stress« genauso dazu wie früher das gute alte »Mahlzeit«. Fast alle haben Stress. Zumindest stellen die Krankenkassen in ihren Umfragen fest, dass »80 Prozent der Deutschen über Stress klagen« (Techniker Krankenkasse 2009). Bei einem Drittel der Gestressten ist die Anspannung bereits zum Dauerzustand geworden. Stressor Nummer eins: Die Arbeit.

Permanenter Zeitdruck, ständige Unsicherheit, die Flut an Informationen, die es zu verarbeiten gilt, sowie ständige Erreichbarkeit für den Arbeitgeber zerren besonders an den Nerven des modernen Arbeitnehmers. Ein Drittel der Beschäftigten hat sogar das Gefühl, dass sie unter dieser Last ihren Job nicht bis zur Rente durchhalten werden.

Viele behalten Recht. Die psychischen Erkrankungen haben sich in den letzten Jahren an die Spitze der Gründe für Frühverrentung geschoben<sup>1</sup>.

---

1 Im Jahr 2011 mussten 130.696 Arbeitnehmer wegen psychischer Erkrankungen stationär behandelt werden. Damit hat die Zahl einen neuen Rekord erreicht. Zum Vergleich: Im Jahr 2006 waren nur 86.222 Versicherte davon betroffen. Den gleichen Trend beobachtet die Versicherung bei den Menschen, die wegen ihrer Erkrankung nicht mehr arbeiten können: Rund 73.200 Betroffene bezogen wegen psychischer Probleme 2011 eine sogenannte Erwerbsminderungsrente – fast 50 Prozent mehr als noch 2006. Gleichzeitig blieb die Zahl der Menschen, die wegen Erkrankungen am Bewegungsapparat, Krebs oder wegen Herz-/Kreislaufproblemen erwerbsunfähig wurden, stabil zwischen 20.000 und 30.000 Fällen. »Psychische Erkrankungen sind ein Hochrisiko für

Immer mehr Beschäftigte müssen ihre berufliche Laufbahn aufgrund von psychischen Problemen frühzeitig aufgeben. Depressionen und Ängste führen diese Liste an, berichtet die Rentenkasse. Die Weltgesundheitsorganisation sieht die Depression bereits an Platz eins der »Global Burden of Disease«, der bedeutendsten Volkskrankheiten in den Industriestaaten. Stress in der Arbeitswelt wird als einer der wichtigen Auslöser für diese Entwicklungen diskutiert.

Was ist passiert? Warum versinkt die Industriegesellschaft im Stress? Sind die Belastungen tatsächlich derart gestiegen? Oder werden psychische Probleme einfach häufiger diagnostiziert als früher?

Über 88 Prozent der Personalverantwortlichen geben an, dass die psychische Beanspruchung sowie die Zahl der Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten in den letzten Jahren zunehmen. 85 Prozent geben an, dass auch die Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchung gestiegen sind – und nehmen an, dass sie weiter steigen werden (DGFP-Studie 2011).

Dauerstress ist zum normalen Lebensgefühl vieler Beschäftigter geworden – und das hat Folgen. Auf biologischer Ebene lassen sich diese Folgen relativ leicht nachvollziehen:

Unter Stress werden in unserem Körper eine ganze Reihe von Hormonen (Cortisol, Adrenalin etc.) freigesetzt, die im Körper ebenso wie im Gehirn Reaktionen auslösen (Zucker im Blut wird frei gesetzt, Muskeln spannen sich an, Konzentration steigt, Tunnelblick). Angesichts eines Stressors, der als bedrohlich bewertet wird, ist der Mensch fähig, innerhalb weniger Millisekunden all seine Kraftreserven zu mobilisieren, um das Problem mit der größtmöglichen Effizienz anzugehen.

Nach so einer Anstrengung brauchen Menschen eigentlich eine Pause, in der sie sich sicher und ruhig fühlen können, um wieder »runter zu kommen«. Bewegung würde helfen, die Stress-Hormone abzubauen. Die Muskeln entspannen sich. Das Gefühl von Sicherheit gibt dem Geist Raum, sich ebenfalls zu entspannen. Nach einer gewissen Erholungsphase wäre man wieder bereit für die nächste Stress-Situation.

---

Erwerbsminderungsrenten«, schlussfolgert die Reha-Expertin Marion Götz von der Deutschen Rentenversicherung.

Doch genau diese Wellenbewegung von An- und Entspannung gelingt vielen Beschäftigten im Laufe des Arbeitstages nicht mehr. Ein Meeting jagt das nächste, Dutzende von E-Mails befeuern den Beschäftigten mit Arbeitsaufgaben. Man kämpft um die Einhaltung der Deadline und geht zum Kunden »an die Front«. Die vielen Kriegsmetaphern in der Arbeitswelt sind kein Zufall. Für viele Beschäftigte ist der Job eine Art Krisengebiet, in dem ständige Konzentration in Kombination mit absoluter Flexibilität gefragt ist. Sogar nach Dienstschluss sind viele Beschäftigte weiterhin für ihren Arbeitgeber über E-Mail oder Mobiltelefon erreichbar. Ruhige Zeiten gibt es kaum – und wenn, fällt es vielen schwer, im Kopf abzuschalten.

Die Folge: Nach einigen Wochen großer Anspannung verliert unser Stress-System die Fähigkeit zu schwingen. Wir können uns auch am Wochenende nicht mehr erholen, die Muskeln sind verspannt, der Blutdruck stetig erhöht. Auf Dauer können sich so ernsthafte gesundheitliche Probleme aufbauen (Latniak/Gerlmaier 2006). Von Tinnitus über Herz-Kreislaufprobleme, Bandscheibenvorfälle bis hin zu Burnout und Depression.

Für die Unternehmen ist diese Entwicklung in vieler Hinsicht teuer: Zum einen fallen Beschäftigte, die aufgrund von Stress in chronische Erkrankungen hineinrutschen, häufig lange aus. Wer an einem stressbedingten Burnout oder einer Depression leidet, ist im Schnitt 28 Tage krankgeschrieben. Das macht bei Kosten von 200 bis 400 Euro pro Personentag eine Summe von 5.600 bis 11.200 Euro pro Jahr. Manche Mitarbeiter können nach der psychischen Krise nur noch bedingt in ihrer alten Tätigkeit eingesetzt werden. Andere kommen gar nicht mehr an den Arbeitsplatz – ihr Know-how verschwindet mit ihnen.

Zum anderen beginnt schon lange vor dem Belastungs-Zusammenbruch die Arbeitskraft der Beschäftigten zu schwinden. Wer unter Dauerstress steht, hat keinen Blick mehr für Prioritäten, tut sich mit Teamarbeit schwer, wehrt Veränderungen ab und versinkt in einen stressgetriebenen Tunnelblick – der so gar nicht zu den Anforderungen an den modernen Arbeitnehmer passt. Holger Pfaff, Arbeitsforscher und Professor für Medizinische Soziologie an der Universität Köln, bringt es auf den Punkt: »Gesundheit ist so etwas wie ein Energieträger. Die körperliche Leistungsfähigkeit ist die Grundsubstanz. Aber das Ganze muss

gesteuert werden. (...) [Gerade] beim Wissensarbeiter muss die Psyche viel steuern: Es gilt Entscheidungen zu treffen, Kraft und Fähigkeiten optimal einzusetzen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, auf hohem Niveau mit anderen Wissensarbeitern zu kooperieren. Dazu muss man psychisch gesund sein. Die Menschen, die psychische Probleme haben, gehen vielleicht noch lange zur Arbeit. Aber das sind oft nicht die Menschen, die wenig krank sind, die etwas mit Elan anpacken oder gut im Team arbeiten können« (Interview in BAuA 2012, 6).

**These 1: Unter Dauerstress zerfällt die Arbeitsleistung  
der Beschäftigten und letztlich der gesamten Firma zu Asche.**

Besonders dramatisch für Arbeitgeber ist: Der stressbedingte Zusammenbruch trifft häufig die Fleißigen und besonders Leistungsorientierten. Denn diese Personen haben überdurchschnittlich häufig persönliche Eigenschaften, die sie anfällig für Überlastung und Dauerstress machen. Persönliche Risikofaktoren sind beispielsweise:

- Ein großer Bedarf an Anerkennung von außen, um mit sich zufrieden zu sein
- Wenig Kompetenz zur Distanzierung von Arbeitsproblemen
- Das Ignorieren oder Verdrängen der eigenen Bedürfnisse und Belastungsgrenzen
- Ein Arbeitsstil, der sich an Perfektion orientiert

Diese Eigenschaften klingen in diesem Zusammenhang natürlich negativ besetzt. Aber letztlich sind es genau die Eigenschaften, die häufig von Unternehmen gewollt und gefördert werden. Über Zielvereinbarungen wird das Erreichen von Zielen sehr eng mit Anerkennung verknüpft. Es ist explizit gewünscht, dass ein Mitarbeiter bereit ist, sein Bestes zu geben – auch, wenn er dafür über seine eigenen Grenzen geht, Überstunden macht oder sich anders überdurchschnittlich engagiert. In vielen Firmen gibt es keine Fehlerkultur oder Fehlertoleranz. Perfekt ist das normale Maß, an dem gemessen wird.

Man kann insofern sagen:

**These 2:** Gerade die Mitarbeiter, die für ihre Arbeit brennen, z. B. Leistungsträger und junge Beschäftigte, haben ein erhöhtes Burnout-Risiko.

Man kennt inzwischen einige der wichtigen Parameter, die den Stress-Pegel in einem Unternehmen oder einer Organisation nach oben treiben können. Diese sind:

- Wenig Wertschätzung, z. B. in Form von persönlicher Anerkennung durch die Führungskraft, aber auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und das Gehalt
- Wenig Handlungsspielraum, z. B. aufgrund von Zeitdruck, unklarer Aufgabenstellung, das Gefühl fremdbestimmt zu sein
- Wenig soziale Unterstützung, z. B. durch ständig wechselnde Teamzusammensetzung, Umstrukturierungen, Personalabbau
- Job-Unsicherheit, z. B. durch Umstrukturierung, Angst vor dem Verlust von Status/Arbeit

Wer diese vier Punkte liest, wird selbst feststellen, dass die moderne Führungskultur Stress eher fördert als mindert.

**These 3:** Der moderne Unternehmensalltag heizt das Stressfeuer extrem an – Wir arbeiten in einer Ausbrenn-Kultur; viele Unternehmen brennen bereits lichterloh.

Spätestens an dieser Stelle kann man sich fragen: Warum wird in den Unternehmen nicht viel mehr für die psychische Gesundheit der Beschäftigten getan? Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen liegt es bestimmt daran, dass das Thema »Psychische Belastung« immer noch mit einem Tabu behaftet ist. Man spricht nicht gerne darüber, wenn man sich wirklich überlastet fühlt, Angst hat, dass »man es nicht packt«. Nur wenige Führungskräfte kennen sich mit den Eckdaten gesunder Führung

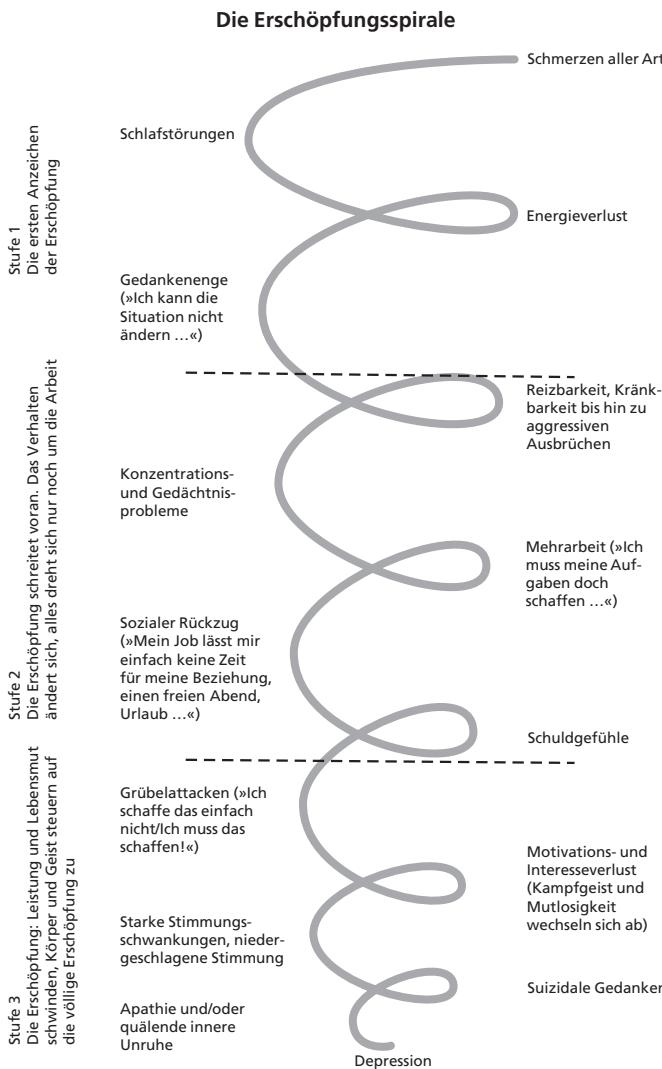
aus. Viele empfinden das Thema psychische Gesundheit als zu privat. Sie wissen nicht, wie sie Beschäftigte mit psychischen Problemen erkennen – und auch nicht, wie sie das Thema ansprechen sollen. Und viele haben häufig selbst keine gute Stress-Balance und insofern an dieser Stelle einen blinden Fleck in der Kommunikation mit den Mitarbeitern. Zum anderen ist es so, dass psychische Überlastung häufig auch von den Betroffenen erst dann ernst genommen wird, wenn der Prozess schon sehr weit fortgeschritten ist, man sich schon »total erschöpft« oder »ausgebrannt« fühlt – oder bereits ernsthaft erkrankt ist.

Die Grafik »Die Erschöpfungsspirale« (Unger u. Kleinschmidt 2006) gibt einen Überblick über die prozesshafte Entwicklung von Überlastungs-Symptomen durch Dauerstress.

Eine Aufklärung über die frühen Anzeichen von Stress-Überlastung wäre hier sinnvoll als Grundlage für frühe Interventionen. Viele der Maßnahmen, die gerade zu Beginn der Stress-Überlastung gut greifen, können sehr gut im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements vermittelt werden: Pausenkultur, Abschalten lernen, Schlafhygiene, gesunde Ernährung, Nein-Sagen, Umgang mit Konflikten etc. Eine gesunde Führungskultur könnte helfen, den Stress im Betrieb nicht unnötig durch Stress produzierendes Führungsverhalten zu erhöhen.

Für Beschäftigte, die bereits sehr angeschlagen sind, wäre ein professionelles Hilfsnetz angebracht. Im Idealfall könnten gut geschulte Führungskräfte eine Schlüsselrolle in diesem Netz einnehmen. Sie könnten Beschäftigte erkennen, die unter Dauerstress leiden, das Problem ansprechen – und Lösungsideen gemeinsam mit den Beschäftigten erarbeiten. Aber auch andere Ansprechpartner im Betrieb (Sozialberatung, Betriebsrat, Arbeitsmedizin, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz, Personalabteilung) können hier Schlüsselrollen einnehmen. Im Idealfall sind die Akteure und das Betriebliche Gesundheitsmanagement strategisch sinnvoll eingebunden und werden von der Geschäftsleitung unterstützt.

Unternehmen, die sich dem Thema psychische Gesundheit der Beschäftigten mit Biss und Durchhaltevermögen widmen, verzeichnen große Erfolge. So hat beispielsweise die Bertelsmann AG das Thema gesunde Führung als Kriterium in die Zielvorgaben ihrer Führungskräfte aufgenommen. »Führungskräfte mit unbefriedigendem Führungsverhalten



**Abb. 1.1:** Die Erschöpfungsspirale (in Anlehnung an M. Asberg/ergänzt)

Quelle: Hans-Peter Unger/Carola Kleinschmidt: Bevor der Job krank macht. München: Kösel, 2006.

werden auch bei wirtschaftlichem Erfolg zwar weiterhin erfolgsbezogen bezahlt, aber nicht mehr weiter befördert«, erklärt Franz Netta, der das Projekt als Vice President Human Resources viele Jahre begleitete (BAuA 2012, 12).

In einer Analyse fanden die Gesundheitsexperten der Bertelsmann AG heraus, dass die gleichen Faktoren, die die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen, auch entscheidend für den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen sind und damit für die Motivation und Leistung der Beschäftigten. Inzwischen ist klar: Die partnerschaftlich geführten Betriebe haben nicht nur die besten Gesundheitswerte, sondern »sind zugleich die Betriebe mit der höchsten Umsatzrendite« (BAuA 2012, 12).

### **Ein Fazit:**

1. Alle Beschäftigten brauchen persönlich mehr Kompetenzen, um mit dem Druck im modernen Arbeitsalltag umzugehen. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement kann Beschäftigte dabei unterstützen, diese Kompetenzen zu entwickeln.
2. Arbeitnehmer und Führungskräfte brauchen Unternehmen, die sie dabei unterstützen. Wichtig wären Firmen, die psychische Gesundheit ebenso wie Leistung fördern, Dauerstress aktiv vermeiden und Betroffenen von psychischen Problemen im Ernstfall hilfreich zur Seite stehen.
3. Betriebliches Gesundheitsmanagement, das die Psyche einschließt, ist längst kein »add on« mehr. Es ist der Dreh- und Angelpunkt für eine Firmenkultur, in der die Menschen für ihre Arbeit brennen und Leistung bringen können, ohne auszubrennen.

### **Literatur**

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA - Hrsg.) (2012) Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Das Projekt »Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - psyGA-transfer«. Dortmund.
- Gangl K (2009) Kundenkompass Stress: Aktuelle Bevölkerungsbefragung: Ausmaß, Ursachen und Auswirkungen von Stress in Deutschland. Techniker Krankenkasse und F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medienforschung GmbH.

- Latniak E, Gerlmaier A (2006) Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg.  
Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. In: IAT-Report, 2006/4, S. 1–10.
- Unger H-P, Kleinschmidt C (2006) Bevor der Job krank macht. Kösel, München.
- Sedlacek B (2011) DGFP-Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und  
Führungskräften. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), Pra-  
xispapier 2-2011.

## **2      Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Chance für Unternehmen**

*Eberhard Ulich*

Obwohl die Bedeutung der bedingungsbezogenen Interventionen, d. h. der Veränderung der Verhältnisse, insbesondere durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, neuerdings immer wieder betont wird, liegt der Schwerpunkt betrieblicher Gesundheitsförderungsaktivitäten nach wie vor bei den personenbezogenen Interventionen, d. h. bei der Veränderung des Verhaltens. Tatsächlich zeigen aber z. B. die differenzierten Kostenschätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, dass ein erheblicher Anteil der Ursachen arbeitsbedingter Erkrankungen in betrieblichen Verhältnissen, d. h. in den Arbeitsbedingungen, zu verorten ist. Wenn auch davon auszugehen ist, dass sich Verhaltens- und Verhältnisorientierung zumindest teilweise wechselseitig bedingen, so gilt doch, dass »in der Sachlogik [...] Verhaltensprävention der Verhältnisprävention stets nachgeordnet bleibt« (Klotter 1999, S. 43). Zur Verhältnisprävention, d. h. zu den bedingungsbezogenen Maßnahmen gehören insbesondere die Festlegung der Arbeitszeiten und die im Folgenden skizzierte Gestaltung der Arbeitsinhalte.

### **Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung**

Damit stellt sich die Frage, wie Arbeitsaufgaben konkret gestaltet werden sollen, damit eine Aufgabenorientierung entsteht, die die Entwicklung der Persönlichkeit und deren Gesundheit im Arbeitsprozess fördert und zur Aufgabenerfüllung motiviert, ohne dass es der ständigen Kompensation durch von außen kommender Stimulation bedarf. Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung sind in Tabelle 2.1 zusammengefasst.