

BURN-OUT

Spinning für Führungskräfte

Psychische Erkrankungen verringern die Produktivität. Immer mehr Unternehmen verstärken deshalb Gesundheitsmanagement und Nachsorge – zum Nutzen aller.

VON Liane Borghardt | 07. Juni 2012 - 06:36 Uhr

Kein Zweifel, der Mann hatte sich verändert. War er früher offen und freundlich, hatte sich der Personalreferent eines großen Versicherungsunternehmens in den zurückliegenden Monaten zum Zyniker und Einzelgänger entwickelt. Dass er oft übermüdet wirkte, dass manchmal seine Hände zitterten, war nicht nur den Kollegen aufgefallen. "Seine Arbeitsergebnisse waren teilweise so schlecht, dass man sich fragte, ob er unter Drogen stand", sagt der Abteilungsleiter, der die Erfahrungen mit seinem Mitarbeiter nur anonym preisgibt. Schließlich spricht er den Kollegen auf sein auffälliges Verhalten an und empfiehlt ihm den Gang zum Psychologen. Diagnose: Burn-out .

Zwar begegnen viele dem "B-Wort", wie der Begriff in Personaler- und Ärztekreisen gern verkürzt wird, mit Skepsis. Gibt es den Begriff Burn-out, um den eine Industrie teils zweifelhafter Ratgeber entstanden ist , als medizinische Diagnose streng genommen gar nicht. Vielmehr handle es sich um ein schwammiges Etikett für schwere seelische Leiden, die oft falsch behandelt werden, kritisieren Experten. Einerseits.

Andererseits hat sich die Bezeichnung für alle Abstufungen psychischer Beschwerden durchgesetzt, bei denen Betroffene unter emotionaler Erschöpfung und verminderter Leistungsfähigkeit leiden. Ausgebrannt sein, weil man im Job alles gegeben hat – das macht die Diagnose offenbar gesellschaftlich akzeptabler. Ein Burn-out nimmt das Stigma, erleichtert den Dialog in den Büros – und die Einsicht des Managements in die Notwendigkeit, sich des Themas anzunehmen. Das Leben wird schneller, die Welt rückt zusammen, die Technik lässt die Grenzen von Beruf und Privatem zerfließen. 88 Prozent der Deutschen kennen keinen klassischen Feierabend mehr, ergab in 2011 eine Umfrage des IT-Branchenverbandes Bitkom. Eine aktuelle Studie der Personalberatung von Rundstedt HR Partners resümierte: 66 Prozent der Arbeitnehmer finden ihr Arbeitspensum hoch oder zu hoch .

BURN-OUT

Weltweit nimmt bei Erwerbstätigen die Zahl der seelischen Krankheiten zu. Das sogenannte **Burn-out** ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung und reduzierter Leistungsfähigkeit. Ausgebranntsein wird auch als **Erschöpfungsdepression** bezeichnet. Die Betroffenen sind desillusioniert, oft apathisch, depressiv oder aggressiv und haben eine erhöhte Suchtgefährdung. Burn-out wird meist durch **Stress** ausgelöst, der nicht mehr bewältigt werden kann.

So arbeitet in Deutschland jeder zehnte Vollzeitbeschäftigte mehr als 60 Stunden in der Woche; viele leiden zudem unter ihren Chefs, intriganten Kollegen oder dem eigenen Perfektionismus. Wer dann noch seine sozialen Bindungen verliert, etwa den Kontakt zu Freunden, ist hochgradig gefährdet, an einem Burn-out zu erkranken.

GLOSSAR

Tinnitus

Rund drei Millionen Deutsche leiden unter dem chronischen Klingeln im Ohr. Tinnitus kann mit psychischen Begleiterscheinungen wie Schlafstörungen, Angstzuständen oder Depression einhergehen. Eine allgemein anerkannte Therapie gibt es nicht. In Versuchen an Ratten konnten Wissenschaftler der University of Texas die Tiere heilen, indem sie bestimmte Nerven des Gehirns per Elektrostimulation reizten.

Phantomschmerz

Zwischen 50 und 80 Prozent der Patienten mit Amputationen haben diese Empfindungen: Ein fehlendes Körperteil fühlt sich so an, als sei es noch da. In zahlreichen Studien konnte nach dem Verlust eines Körperteils eine Veränderung von jenen Gehirnfunktionen festgestellt werden, die für die Verarbeitung von Schmerzempfindungen verantwortlich sind. Es existieren einige vielversprechende Therapieansätze, die die Gehirnfunktionen normalisieren sollen.

Volkskrankheit

So werden nicht epidemische Krankheiten bezeichnet, die aufgrund ihrer Verbreitung und ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen sozial ins Gewicht fallen. Dazu zählen heute etwa die Folgeerkrankungen von Bewegungsmangel und Überernährung. Der Begriff wurde erstmals 1832 von dem Medizinhistoriker Justus Hecker verwandt. Er bezeichnete damit die im Mittelalter grassierende Tanzwut.

Protektoren

Das Wort stammt vom lateinischen »protector«, Angehöriger der Leibgarde. Bestimmte persönliche Umstände wie familiärer Rückhalt oder finanzielle Sicherheit können als Protektoren gegen psychische Erkrankungen wirken.

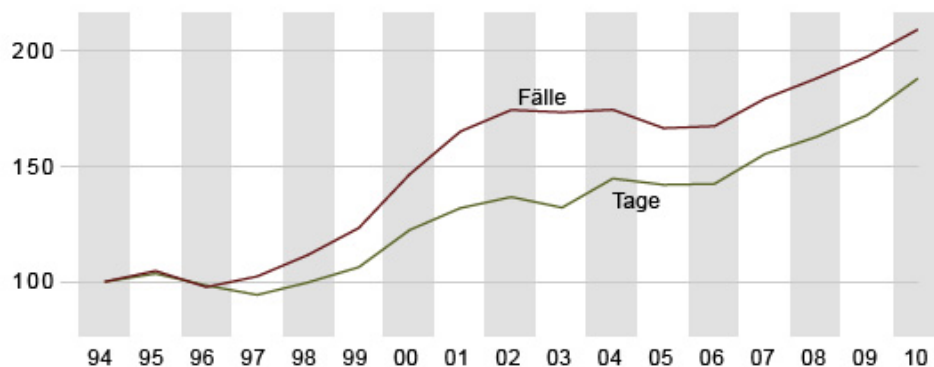
Jüngst forderte Arbeitsministerin Ursula von der Leyen in Betrieben ab 2013 schärfere Vorschriften zu "Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung". Bereits heute können Mitarbeiter oder Betriebsräte jederzeit eine Beurteilung des Arbeitsumfangs beantragen oder den Umzug in ein Großraumbüro blockieren. Schon weil diese Auseinandersetzungen sehr kostspielig werden können, rät Arbeitsrechtler Tobias Neufeld, Partner der Kanzlei Allen & Overy, Unternehmen, "in die psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren".

Stress als betriebswirtschaftliches Problem

Zwar sind die Belastungen je nach Beruf und Hierarchieebene unterschiedlich. Doch klar ist: In der Ära der Kopfarbeit löst der psychisch Erschöpfte den körperlich Gebrechlichen ab. Das stellt Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. Und sie erkennen zunehmend, dass sie dem Trend entgegensteuern müssen. Denn Stress ist keine Befindlichkeit, sondern längst ein betriebswirtschaftliches Problem.

Deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen seit 1994

Arbeitsunfähigkeitsfälle durch psychische Erkrankungen 1994-2010 (Indexdarstellung, 1994=100)



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK

© ZEIT ONLINE

Das zeigt auch ein Blick auf die Zahlen: 54 Millionen Fehltage wegen psychischer Störungen wurden bundesweit zuletzt gezählt, 13,1 Prozent der Fehltage gehen demnach auf zu hohe psychische Belastung zurück – doppelt so viele wie noch vor zehn Jahren. Ein Krankheitstag kostet Unternehmen im Schnitt 400 Euro. Bei psychischen Erkrankungen sind die Fehlzeiten überdurchschnittlich lang. Fällt ein Mitarbeiter vier bis sechs Wochen aus, summieren sich die Kosten schnell auf 10.000 Euro aufwärts.

Dabei machen Fehlzeiten noch den kleineren Teil aus. Rund zwei Drittel der Kosten, so errechnete das Beratungsunternehmen Booz & Company jüngst, entstehen durch sogenannten Präsentismus: Kranke Mitarbeiter, die bei der Arbeit erscheinen, sind weniger leistungsfähig und machen mehr Fehler. "Besonders die psychisch Beeinträchtigten", sagt Bernhard Badura, emeritierter Professor für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.

Fachkräftemangel und demografischer Wandel erhöhen den Handlungsdruck: In acht Jahren wird jeder dritte Arbeitnehmer in Deutschland über 50 Jahre alt sein. Nicht nur die körperliche, auch die psychische Belastbarkeit sinkt mit den Jahren.

Leistungsdruck und psychische Erschöpfung als Problem einzelner Mitarbeiter zu ignorieren kann sich kein Unternehmen mehr leisten. So befasst sich eine deutliche Mehrheit der Unternehmen (64 Prozent) bereits "aktiv mit dem Thema Burn-out". Das zeigt eine repräsentative Studie der Münchner Personalberatung CGC Claus Goworr Consulting unter 450 Unternehmen aller Größen und Branchen. Über 80 Prozent der Befragten befürworten vorbeugende Maßnahmen. Laut einer Studie des Kölner Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung rentiert sich jeder Euro, den Unternehmen in die Vorsorge investieren, mehr als doppelt in Form verringerter Fehlzeiten und gesteigerter Produktivität. Daher machen sich Unternehmen aller Branchen und Größen zunehmend Gedanken über umfassende Programme für das geistige und körperliche Wohl ihrer Belegschaft.

Bei der Vorsorge rücken die aus der Stressforschung bekannten betrieblichen Einflüsse in den Fokus: Qualität der Führung, Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen. Um mehr Raum für Privates und Erholung zu bieten, setzen viele Firmen auf Angebote wie flexible Arbeitszeiten und Familienservice, manche auf eine restriktive Blackberry-Politik. Zum Stressabbau bieten etliche Unternehmen beispielsweise Sport direkt am Arbeitsplatz an.

Dass der gesellschaftliche Trend auch vor der Targobank nicht haltgemacht hatte, stellte Personaler Jürgen Reinhold, Leiter der Abteilung Training und Personalentwicklung, vor drei Jahren fest: "In den vergangenen Jahren hat der Anteil der psychischen Erkrankungen zugenommen." Mit dem Management und Betriebsrat entwickelte er ein Programm, das auf Vorsorgeuntersuchungen für Mitarbeiter und Schulungen für Führungskräfte baut. Rund eine Million Euro jährlich gibt die Targobank seit vergangenem Jahr für die Gesundheit ihrer 6.500 Mitarbeiter in Deutschland aus. Neuerdings steuert ein sogenanntes Gesundheitsmobil die über 300 Standorte des Finanzinstituts an. An Bord Mediziner, mit denen die Mitarbeiter auch über psychosomatische Beschwerden reden können. Obwohl die Belegschaft mit durchschnittlich Mitte 30 vergleichsweise jung ist, nutzen über 80 Prozent das Angebot.

Anja Niggemann etwa hat kürzlich das zweitägige Führungskräfte-Seminar zum Thema psychische Erkrankungen absolviert. "Vorher dachte ich, private Schwierigkeiten meiner Mitarbeiter gehen mich nichts an", sagt die Leiterin der Abteilung Interne Kommunikation und Mutter eines Sohnes, die derzeit Teilzeit arbeitet. Allerdings sei es nur eine Frage der Zeit, bis sich persönliche Probleme auch auf die Arbeit auswirken. Deshalb führt die 42-Jährige inzwischen alle zwei Wochen Einzelgespräche mit ihren fünf Mitarbeitern. Darin erkundigt sie sich nach deren Befinden und Belastung.

Privatgespräche mit dem Chef

Einen "hohen Zusammenhang" zwischen Führung und Burn-out-Risiko sehen fast 90 Prozent der befragten Unternehmen laut CGC-Umfrage. Tatsächlich liefern Untersuchungen wie beim Autokonzern Volkswagen dafür ebenfalls ein klares Indiz: Führungskräfte nehmen beim Wechsel in eine andere Abteilung ihren Krankenstand mit. Gesundheitsforscher Badura sieht in der Auswahl von Führungskräften ein grundlegendes Problem: "Viele werden nur wegen ihrer fachlichen Qualifikation befördert."

Nah dran sein am Einzelnen, fordern, aber nicht überfordern, darin liegt die große Verantwortung der Chefs. Je mehr Gestaltungsfreiheit sie ihren Mitarbeiter bei sinnvollen Aufgaben, realistischen Zielen und klarer Rückmeldung gewähren, desto höher ist der Arbeitszufriedenheit zufolge die allgemeine Zufriedenheit. Denn psychische Erschöpfung ist nicht etwa ein Managerleiden. Sondern vor allem eines der Dienstleister und einfachen Arbeiter.

Ulrich Nießen, Personalvorstand beim Versicherungskonzern Axa, sieht das in der Praxis schwarz auf weiß: Den höchsten Krankenstand verzeichnet das Unternehmen in seinem

Callcenter. "Und zwar besonders dort, wo die Mitarbeiter Anrufe nicht selbst tätigen, sondern nur entgegennehmen", sagt Nießen. Mit anonymen Mitarbeiterbefragungen will Axa solche Schief lagen früher korrigieren. Informationsveranstaltungen sollen Führungskräfte dafür sensibilisieren, wo eigene Grenzen und die ihrer Mitarbeiter liegen. "Wenn die Warnzeichen sichtbar werden, ist es oft zu spät", weiß Nießen.

Fällt ein Mitarbeiter etwa durch Unkonzentriertheit, Leistungsabfall bei extremen Arbeitszeiten oder durch sozialen Rückzug auf, sollten Vorgesetzte ihre Beobachtung aussprechen. Allerdings ohne eine Diagnose zu stellen. Denn was eine zeitweilige Erschöpfung nach hoher Arbeitsbelastung oder eine lebensbedrohliche Depression ist, vermag der Laie nicht zu unterscheiden. Deshalb gilt es, die Betroffenen rasch an professionelle Dritte zu verweisen.

Leicht fällt das in großen Unternehmen wie beim Chemiekonzern BASF. Die Ambulanz auf dem Werks gelände in Ludwigshafen ist 24 Stunden geöffnet, unter den 26 Medizinern befinden sich auch zwei Fachärzte für Psychiatrie. "Ob sich jemand bei uns ein Pflaster holt oder zum Psychiater geht, bleibt anonym", sagt Stefan Lang, der den medizinischen Dienst leitet.

Das verkürzt die üblicherweise langen Wartezeiten auf therapeutische Hilfe oder eine stationäre Behandlung. Für die schnelle Unterstützung nutzen Unternehmen zunehmend sogenannte Employee Assistance Programs (EAP), die im angelsächsischen Raum verbreitet sind. In Deutschland gibt es erst eine Handvoll solcher externen Beratungen, bei denen Mitarbeiter rund um die Uhr anrufen können. Zu den größeren Anbietern zählt etwa das Hamburger Fürstenberg Institut, mit dem der Konsumgüterhersteller Unilever zusammenarbeitet.

Oder CarpeDiem24 mit großen Kunden wie dem Flughafen München bis hin zur Pumpenfabrik Grundfos, einem 1300-Mann-Betrieb. Vor drei Jahren gründete Andrea Gensel CarpeDiem24. Mittlerweile beschäftigt sie ein Team aus 40 Ärzten, Psychologen und Therapeuten in Hamburg und Lübeck. "Anfangs mussten wir EAP noch in den Personalabteilungen vorstellen", sagt die Betriebspsychologin, "heute kommen sie auf uns zu." Zwischen gut einem und knapp sechs Euro pro Mitarbeiter kostet der Service die Unternehmen im Monat. Bei zehn Prozent pendelt sich die Nutzungsrate im Schnitt nach einiger Zeit ein, beobachtet Gensel. Die anonymisierten Statistiken sind für Unternehmen aufschlussreich: 80 Prozent der Anrufer kommen bereits in den telefonischen Gesprächen zu einer Problemlösung, 20 Prozent werden in eine Psychotherapie vermittelt.

Um Mitarbeitern ganz pragmatisch zu helfen, sei es bei Problemen mit dem Chef oder in der Ehe, hat der Elektronikhersteller Phoenix Contact im nordrhein-westfälischen Blomberg gerade eine Sozialarbeiterin eingestellt. Die stellte sich persönlich bei den 1.200 Mitarbeitern in den dortigen Werkshallen vor. "Das Gesprächsangebot wird dankbar aufgenommen", sagt Elisabeth Strathaus, die die Abteilung Arbeitssicherheit

und Gesundheitsschutz leitet. Außerdem soll ein Gesundheitszentrum auf dem Gelände Mitarbeitern Entspannung nach der Anspannung bieten.

Die Wiedereingliederung nicht unterschätzen

Dass wirkungsvolles Gesundheitsmanagement nicht immer gigantische Budgets erfordert, weiß auch der BASF-Mediziner Lang. Seit mehr als zwei Jahrzehnten bietet der Konzern seinen Mitarbeitern eine Vielzahl an Kursen zur Gesundheitsförderung. Als Lang die Krankheitsgeschichten von 25.000 BASF-Beschäftigten auswertete, fand er heraus: Für Absolventen des Gesundheitsprogramms war das Risiko, vorzeitig zu sterben, um 17 Prozent niedriger als bei der Vergleichsgruppe. Ein Seminar zu besserer Ernährung oder zum Umgang mit Stress ändert kein Leben, weiß Lang. Aber sicher das Bewusstsein für den Umgang mit den eigenen Ressourcen.

Auch beim Konsumgüterhersteller Unilever will man ein "inspirierendes Umfeld schaffen, um Probleme zu lösen", sagt der Betriebsmediziner Olaf Tscharnetzki. Seit 1995 arbeitet er bei Unilever und erlebte, wie psychische Störungen allmählich Erkrankungen des Bewegungsapparates ablösen. Unter dem Titel *We care – wir kümmern uns* – entwickelte Tscharnetzki gemeinsam mit dem Vorstand einen Workshop, der Manager zu besseren Führungskräften machen soll. Vor drei Jahren zog Unilever in ein lichtdurchflutetes Gebäude in der Hamburger Hafencity mit Spa-Bereich, WLAN-Technik auf der Dachterasse und einem Fitnessstudio, mit Kursen von Qigong bis hin zum "Spinning für Führungskräfte". Alles schöne Angebote, die den Einzelnen jedoch nicht über eine Tatsache hinwegtäuschen sollten: "Prävention beginnt bei der persönlichen Verhaltensänderung", sagt Tscharnetzki.

Der Blick auf die Eigenverantwortung ist bei psychischen Erkrankungen häufig getrübt. "Da wird die Zuständigkeit für die eigene Gesundheit an den Chef oder den Betriebsarzt delegiert", sagt Rolf Arera, der die Abteilung Gesundheitsschutz beim Versicherer Ergo leitet. Hilfe zur Selbsthilfe ist gefragt. Betroffene dabei unterstützen, die Kontrolle über ihr Leben zurückzugewinnen, umfasst nach längerer Krankheit eine sensible, aber rechtzeitige Wiedereingliederung. Je länger die Abwesenheit, desto weniger trauen sich die Mitarbeiter zu. Der Zeitpunkt, die schrittweise Wiederaufnahme der Arbeit und fachärztliche Begleitung entscheiden über den Erfolg. Für den Betriebsmediziner Arera eine Herzensangelegenheit. "Wer einmal eine seelische Erkrankung durchgemacht hat", sagt er, "will das nie wieder erleben."

Erschienen in der WirtschaftsWoche

COPYRIGHT: WirtschaftsWoche

ADRESSE: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-05/unternehmen-arbeitgeber-burn-out>