

ERSCHÖPFUNGSDEPRESSION

So können Arbeitgeber bei Burn-out helfen

Psychisch kranke Mitarbeiter fallen oft lange aus. Was Arbeitgeber tun können, um mit guten Arbeitsbedingungen psychischen Erkrankungen vorzubeugen, erklärt Sabine Hockling.

von Sabine Hockling | 30. November 2011 - 08:34 Uhr

Ein Leben ohne Stress gibt es nicht. Stress am Arbeitsplatz ist erst dann ungesund, wenn der Gestresste keine Ventile mehr findet, den aufgestauten Druck abzubauen. Versuche, zusätzlich Kraft aufzubringen, um die Situation doch noch in den Griff zu bekommen, erzeugen nur zusätzlichen Druck. Isolation, Gleichgültigkeit, emotionale Erschöpfung sowie zunehmende körperliche und psychosomatische Beschwerden sind typische Begleiterscheinungen dieser Entwicklung.

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

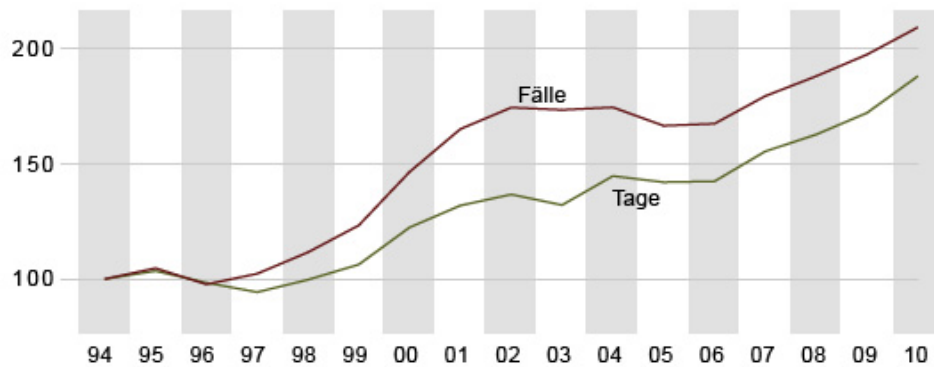
Das Wort stammt vom lateinischen »protector«, Angehöriger der Leibgarde. Bestimmte persönliche Umstände wie familiärer Rückhalt oder finanzielle Sicherheit können als Protektoren gegen psychische Erkrankungen wirken.

Die Zahl der Beschäftigten, die wegen eines Burn-out ausfallen, wächst. Die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen haben von 1998 bis 2009 um 76 Prozent zugenommen.

© ZEIT ONLINE

Deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen seit 1994

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



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK

© ZEIT ONLINE

Zwar sollte jeder Einzelne etwas tun, um auch in stressigen Zeiten gesund zu bleiben. Dennoch sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, Stressquellen am Arbeitsplatz zu vermeiden. Dabei hilft ihnen das Arbeitsschutzgesetz. Arbeitgeber müssen sich demnach nicht nur um das körperliche, sondern auch um das psychische Wohl ihrer Mitarbeiter kümmern.

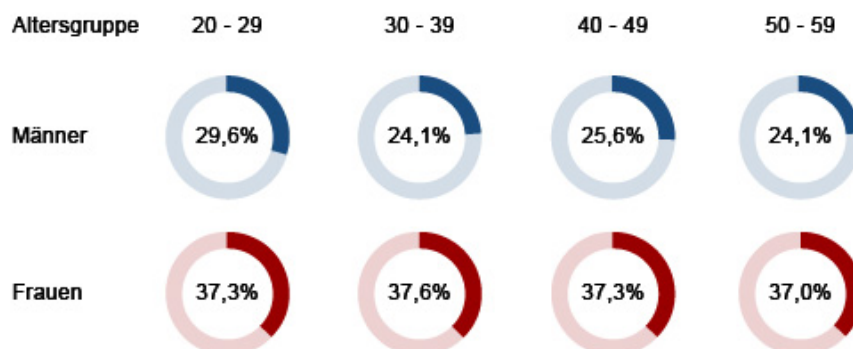
**EIGENSCHAFTEN "GUTER" ARBEITSPLÄTZE
MERKMALE "SCHLECHTER" ARBEITSPLÄTZE**

Mehrere Studien belegen, dass zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung ein direkter Zusammenhang besteht, der sich in Euro und Cent messen lässt. Negative Arbeitsbedingungen verhindern optimale Leistung – Unternehmen mit solchen Arbeitsbedingungen schaden sich letztlich selbst.

© ZEIT ONLINE

Psychische Erkrankungen in der Allgemeinbevölkerung

Altersgruppen und Geschlecht im Vergleich



Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer, 2011

© ZEIT ONLINE

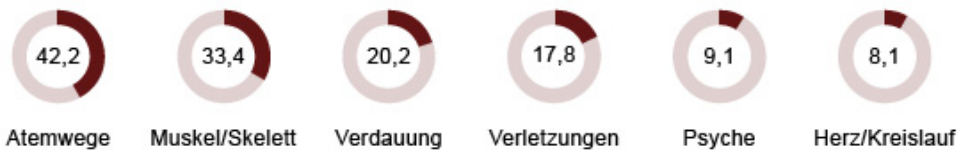
Zur Verdeutlichung ein paar Zahlen: Eine psychische Erkrankung führt im Schnitt zu einem Monat Arbeitsausfall (30,4 Kalendertage). Das ist doppelt so lang wie der Durchschnitt. Nur eine Krebserkrankung führt zu noch längeren Fehlzeiten. Hinzu kommt, dass in der verdichteten Arbeitswelt Ausfälle heute schneller Folgen haben als früher: Der Einzelne ist schlechter ersetzbar, Puffer gibt es kaum noch in den Unternehmen.

© ZEIT ONLINE

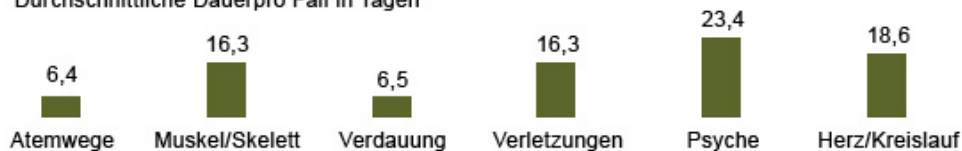
Psychische Erkrankungen verursachen längste Ausfallzeiten

Arbeitsunfähigkeitsfälle und Dauer nach Krankheitsarten

Fälle je 100 Mitglieder gesetzlicher Krankenkassen



Durchschnittliche Dauer pro Fall in Tagen



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK 2010

© ZEIT ONLINE

Außerdem leisten die betroffenen Arbeitnehmer schon lange vor dem Zusammenbruch bis zu 40 Prozent weniger als ihre gesunden Kollegen. Untersuchungen belegen: Ein Euro Investition in eine moderne betriebliche Gesundheitsförderung zahlt sich nach drei Jahren mit mindestens 1,80 Euro aus. Im Mittelstand rechnet sich der investierte Euro noch stärker, denn durch die verminderten Fehlzeiten und die höhere Produktivität werden daraus zehn eingesparte Euro.

Eine moderne betriebliche Gesundheitsförderung kann im Unternehmen die Fehlzeiten um über 30 Prozent senken. Trotzdem lässt in vielen Betrieben eine systematische Gesundheitsförderung zu wünschen übrig. Auch wissen viele Unternehmer und Führungskräfte zu wenig über präventive Möglichkeiten. Für die "Wartung der Maschinen" wenden Unternehmen meist mehr Zeit und Geld auf als für die "Wartung der Mitarbeiter". Zudem herrscht verbreitet die Auffassung, dass sich personal- und gesundheitspolitische Maßnahmen in kürzester Zeit rechnen sollen.

Die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen gilt als Produktivitätsmotor Nummer Eins. Allerdings wissen viele deutsche Unternehmen nicht, wie sie diesen Motor zum Laufen bringen können. Sie wissen auch nicht, welche Anforderungen ihre Mitarbeiter übermäßig belasten und in ihrer Produktivität behindern. Zu diesem Ergebnis kam 2004

eine Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung, die nach den physischen und psychischen Belastungen in Unternehmen fragte.

© ZEIT ONLINE

Berufe im Vergleich

Psychische und Verhaltensstörungen nach Berufen



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK 2009

© ZEIT ONLINE

Demnach wissen die meisten Unternehmer nicht:

- * wo in ihrem Unternehmen Stressquellen sind,
- * welche Abläufe für Zeitdruck sorgen,
- * wo eine Unterstützung in Form von Weiterbildung nötig wäre,

- * in welchen Abteilungen sich Frust und Lethargie breit gemacht haben und
- * welche Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch ihr Verhalten zusätzlich belasten.

Was Führungskräfte tun können, um das Klima im Unternehmen zu verbessern, (seelische) Krankheiten der Belegschaft zu vermeiden, zeigen folgende Beispiele: Der Süßwarenhersteller Katjes änderte aufgrund einer Mitarbeiterbefragung seinen Schichtplan. Alle Mitarbeiter erhalten pro Monat zwei lange Wochenenden (vier Tage am Stück), um ausreichend ausspannen und Zeit mit der Familie verbringen zu können. Diese und einige weitere Änderungen wie kostenlose Getränke oder Hebekräne für schwere Säcke kosteten das Unternehmen zwar rund 100.000 Euro, führten aber auch zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und zu einem Krankenstand, der von sieben auf drei Prozent sank.



© Sabine Hockling

SABINE HOCKLING

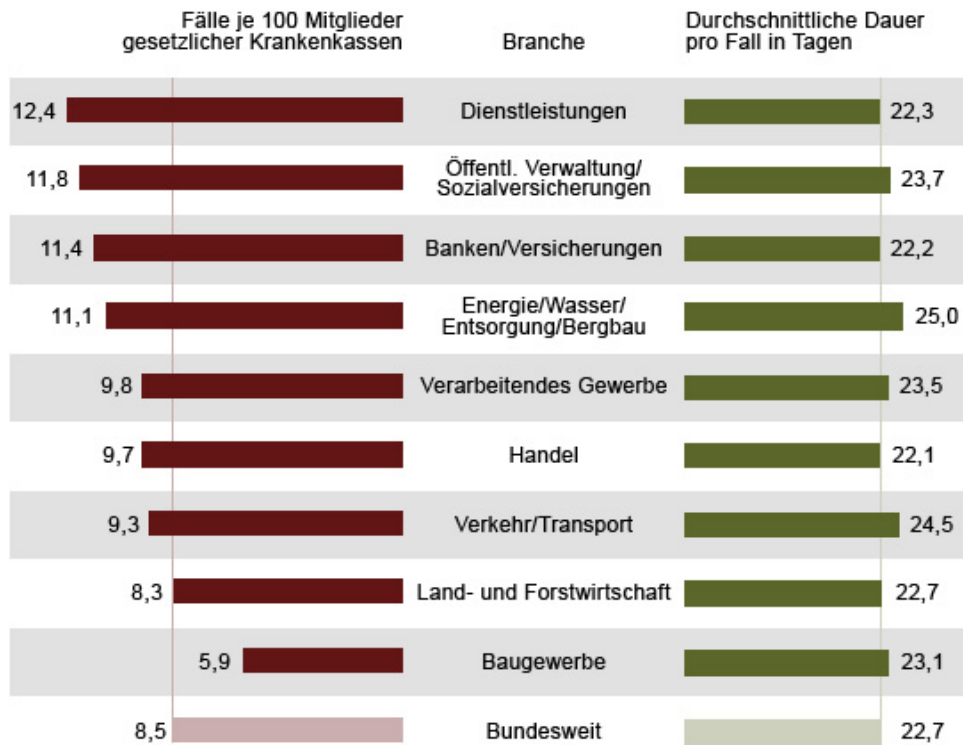
Sabine Hockling war lange selbst Führungskraft in verschiedenen Medienhäusern. Mit Ulf Weigelt schrieb sie den *Ratgeber Arbeitsrecht*. Seit 2011 ist sie Autorin der Serie *Chefsache*. Immer freitags spricht sie mit Managementexperten über Führungsfragen. Hockling bloggt mit Tina Groll unter diechefin.net, das Blog für Führungsfrauen, über Frauen und Karriere.

Bei Volvo dagegen müssen alle Manager Anti-Burn-out-Seminare besuchen, in denen sie lernen, Stresssymptome zu erkennen und diesen vorzubeugen. Außerdem lernen sie, eine Balance zwischen Arbeit, Familie und Zeit für sich selbst zu finden. Auslöser: Ende der 1990er-Jahre beklagten sich Volvo-Manager über den zu hohen Druck, zu viel Stress und körperliche Probleme. Mittlerweile können alle Mitarbeiter an den Seminaren teilnehmen. Volvo schätzt, dass mit diesen Seminaren pro Jahr an die 50 Burn-out-Fälle verhindert werden. Eine Rechnung, die aufgeht: Fällt beispielsweise ein Manager ein halbes Jahr aus, kostet es das Unternehmen rund 450.000 Euro.

Der Otto-Konzern beschäftigt hingegen speziell einen Gesundheitsmanager, der sich mit seinem Team um Projekte kümmert, die das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter fördern. Das Team hilft den Otto-Mitarbeitern dabei, Lösungen in persönlichen Stresssituationen zu finden. Ferner lernen sie körperliche und mentale Entspannungstechniken kennen. Und für Mitarbeiter in Krisensituationen gibt es eine hausinterne Beratungsstelle.

Branchen im Vergleich

Psychische und Verhaltensstörungen nach Branche



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK 2009

© ZEIT ONLINE

Und auch bei der Firma Bosch durchlaufen alle Führungskräfte spezielle Schulungen, die sie dafür sensibilisieren, dass sie die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter tragen. Das Logistikunternehmen Fiege geht sogar noch einen Schritt weiter: Dort fließt das Thema Gesundheit sogar in die Führungskräftebewertung ein – was somit auch die Bonuszahlungen der Führungskräfte betrifft.

Die betriebliche Gesundheitsförderung sollte also immer als Aufgabe des Managements verstanden werden. Auch wenn diese Veränderungen die Unternehmen Geld kosten, sie führen zu zufriedeneren und gesunden Mitarbeitern.

COPYRIGHT: ZEIT ONLINE

ADRESSE: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-11/burnout-hilfe-arbeitgeber>