

Wege aus der Burnout-Falle

Unternehmen können eine Menge tun, um Fehlzeiten und Produktivitätsverlust durch psychische Erkrankungen ihrer Mitarbeiter vorzubeugen. Eine Beschäftigung mit dem heiklen Thema lohnt sich schon aus Kostengründen. **HARRIET AUSTEN**

ren“, plant Ergenzinger. „Die Gesundheit der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Doch der psychische Aspekt wurde lange Zeit vernachlässigt“, moniert Werner Kissling, Leiter des Centrums für Disease Management der TU München. Er hat das Programm „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ entwickelt und zusammen mit seinen Mitarbeitern in den letzten vier Jahren rund 200 Unternehmen geschult und beraten (siehe Interview auf Seite 67). Vor zehn Jahren, berichtet Kissling, standen die Firmen dem Thema noch skeptisch gegenüber; im Vordergrund standen eher Maßnahmen gegen eine Überlastung des Muskel-Skelett-Systems. Doch inzwischen registriert er zunehmendes Interesse, „derzeit kann ich mich vor Anfragen kaum wehren“. Wie veranlasst er Führungskräfte, psychische Erkran-

MICHAEL ERGENZINGER SCHÜTTELT den Kopf. „Ich habe kürzlich einen Werbespot gesehen, in dem eine Joggerin ununterbrochen telefoniert.“ Was Kauflust auf eine neue Software wecken soll, wirft eher die Frage auf, welche Entspannung das Laufen in diesem Fall noch bringt. Denn die ständige Erreichbarkeit, weiß der Betriebsarzt der AlzChem AG aus Trostberg, ist ein

PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN

häufiger Grund für Stress und Burnout. Das Unternehmen nimmt psychische Erkrankungen und ihre Konsequenzen ernst. „Auch im beruflichen Alltag wollen wir alles daran setzen, dass unsere Mitarbeiter gesund bleiben“, verkündet AlzChem-Vorstand Stefan Greger. Das Betriebliche Ge-

sundheitsmanagement (BGM) der AlzChem, „gesund punkten ...“ genannt, umfasst die Themenbereiche Ernährung, Bewegung und Vorsorge und gewährt aktiven Mitarbeitern Punkte für ihren Gesundheitspass. Die psychische Gesundheit ist in dem umfassenden Programm längst integriert. So gibt es Betriebsvereinbarungen zu Alkohol und illegalen Drogen; externe Konfliktberater stehen für vertrauliche Gespräche bei Krisen oder Mobbing zur Verfügung. Seit 2010 zeigt der Münchner Psychiater Werner Kissling Führungskräften und Mitarbeitern mit Vorgesetztenfunktion in speziellen Schulungen, wie man psychische Erkrankungen frühzeitig erkennt und angemessen darauf reagiert. „Wir möchten nach und nach die gesamte Belegschaft für dieses Thema sensibilisie-

kungen wie Burnout, Depressionen, Angststörungen oder Alkoholabhängigkeit endlich ernst zu nehmen und zu handeln? Kissling weist auf die immensen Kosten infolge von Fehlern, Produktivitätsverlust und Fehlzeiten erschöpfter Mitarbeiter hin. Auf der Basis von AOK-Zahlen rechnet er vor, dass einem Unternehmen mit 1 000 Beschäftigten fünf Millionen Euro Kosten entstehen. „Angesichts dessen lohnen sich Investitionen in ein Gesundheitsprogramm, die Studien zufolge einen Return on Investment von 1:4 aufweisen“, ergänzt der Psychiater. Er will Firmen auf die rasche Zunahme psychischer Krankheiten vorbereiten, „denn ein falscher Umgang damit führt zu zusätzlichen Belastungen und Konflikten.“

Ein erster Schritt sind externe Informationsveranstaltungen und Einsteiger-Trainings, wie sie auch die IHK-Akademie München anbietet (siehe Kasten auf Seite 66), oder betriebsinterne Schulungen. „Bei uns müssen alle Führungskräfte einen Workshop zum Thema Stress und Burnout besuchen“, meldet Brigitte Grasser. Der Grund: „Wenige Fälle von Burnout sind im Unternehmen aufgetreten, aber das Krankheitsbild ist bei jedem anders“, so die Personalleiterin der Hannover Leasing aus Pullach. Die Manager sollen erfahren, wie sie die Symptome bei sich und Kollegen erkennen, was sie tun dürfen oder nicht und wo man Hilfe bekommt. Die Resonanz ist sehr gut: „Die Teilnehmer fühlen sich

MEDIZINISCHE DIAGNOSE

jetzt sicherer und haben ein Gefühl für die Belastungssituation entwickelt“, resümiert Grasser, die jetzt auch für die Mitarbeiter Informationsveranstaltungen anbieten möchte. „Eine Führungskraft, die sich für Mitarbeiter und Kollegen interessiert, Veränderungen wahrnimmt und vor der keiner Angst haben muss, über heikle Themen zu reden“, ist deshalb für Norbert Hüge, der unter anderem die Hannover Leasing betreut, das beste Frühwarnsystem. Denn das Führungsverhalten gilt als einer der zentralen Einflussfaktoren für psychische Belastungssituationen (siehe

Kasten rechts). Der Betriebswirt und Burnout-Prophylaxe-Trainer weiß aus eigener Erfahrung, was es heißt, ausgebrannt zu sein. Deshalb beschloss er, mit seinem Münchener Institut für lösungsorientiertes Denken aktiv Firmen und Einzelpersonen zu unterstützen und den Deutschen Bundesverband für Burnout-Prophylaxe und Prävention e.V. zu gründen. „Unser Ziel ist, durch ein bundesweites Zertifikat Transparenz in den Anbieter- und Weiterbildungsmarkt zu bringen, in dem sich viele selbsternannte Burnout-Experten tummeln“, klärt Hüge auf. Vor allem aber will er, dass Burnout endlich als medizinische Diagnose anerkannt wird. Denn hier liegt noch vieles im Argen. In einer Arbeitswelt, die den Menschen ausschließlich über seine Leistung definiert, gelten psychisch erkrankte Mitarbeiter häufig als Drückeberger und Präventionsmaßnahmen als schädlich für das Firmenimage.

Stehen Führungskräfte und Belegschaft dem Thema offen gegenüber, empfiehlt sich, die psychische Belastung der Mitarbeiter zu analysieren. Als Anhaltspunkt zählt Peter Stadler vom Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit die zentralen arbeitsbezogenen Stressoren auf:

- Arbeitsaufgabe (Zeit- und Termindruck, Entscheidungen ohne ausreichende Informationen)

Schutz vor Burnout

Eine von compamedia in Auftrag gegebene Studie der Universität St. Gallen analysiert das Phänomen Burnout im Mittelstand und zeigt, was Führungskräfte tun können, um sich selbst und ihre Mitarbeiter vor dem drohenden Kollaps zu schützen:

- ➔ Auf die eigene Gesundheit achten
- ➔ Sich seiner Vorbildfunktion bewusst sein und an die psychische Gesundheit der Mitarbeiter denken
- ➔ Eine Kultur der Achtsamkeit etablieren
- ➔ Die Erholungsprozesse der Mitarbeiter unterstützen
- ➔ Auf die eigene Work-Life-Balance und die der Mitarbeiter achten
- ➔ Frühwarnsysteme für Burnout und psychische Belastung etablieren
- ➔ Strategische Ziele klären und kommunizieren
- ➔ Prioritäten setzen
- ➔ Mitarbeiter ermutigen, suboptimale Projekte zu benennen, und diese einstellen
- ➔ Auf einen Wechsel von Hochenergie- und Erholungsphasen achten
- ➔ Psychische Gesundheit im Unternehmen messbar machen und kommunizieren
- ➔ In die Vermeidung von Burnout investieren, insbesondere durch die Anpassung der Arbeit an die Fähigkeiten des Mitarbeiters.

www.compamedia.de

- Umgebungsbedingungen (Lärm, Gefahren, mangelhafte ergonomische Verhältnisse)
- Betriebliche Organisation (strukturelle Veränderungen, unklare Kompetenzregelungen)
- Soziale Verhältnisse (konfliktreiche Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, schlechtes Betriebsklima).

Um die Bedingungen im Betrieb unter die Lupe zu nehmen, eignen sich Gesundheitsberichte, Mitarbeiterbefragungen und -gespräche, betriebsmedizinische Begutachtung sowie die psychische Gefährdungsbeurteilung im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes – alles bei AlzChem längst an der Tagesordnung. „Dadurch bin ich laufend über die physische und psychische Gesundheit der 1300 Mitarbeiter informiert und kann dem Vorstand entsprechende Vorsorgemaßnahmen empfehlen“, berichtet Werkarzt Ergenzinger. Unter-

EXTERNE BERATER

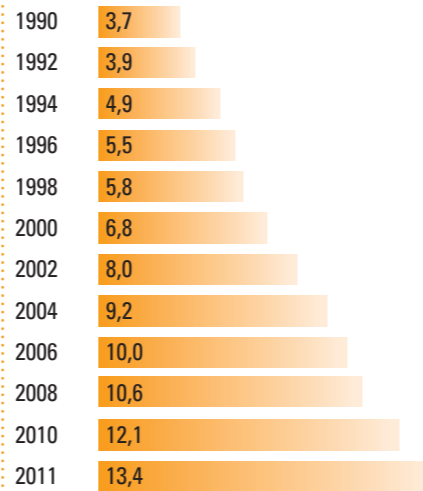
stützt wird er durch den internen Arbeitskreis Gesundheit und ein umfangreiches Netzwerk, dem die BKK vor Ort, der sozialpsychiatrische Dienst der Diakonie Traunstein und erfahrene externe Berater angehören. Die BayernBankett Gastronomie GmbH, ein Mittelständler mit 230 Mit-

arbeitern, setzt auf einen Gesundheitszirkel, den die AOK Bayern in Unternehmen organisiert. Eine Mitarbeiterbefragung förderte Druck und zwischenmenschliche Konflikte zu Tage. „In der Küche herrscht ein rauer Ton“, gibt Geschäftsführer Stefan Hartmann zu, der durch richtige Führung ein gutes Miteinander finden will. Deshalb berief er einen von der AOK moderierten Gesundheitszirkel ein, in dem besprochen wurde, wo es klemmt und wie man unnötigen Stress vermeidet. Die anschließenden Schulungen und Führungskräftecoachings zeigen Wirkung, das Thema wird in den Teams offener angesprochen, Kommunikation und Umgangston verbessern sich. „Der erste Ansatzpunkt ist der Mensch. Wenn sich die Beschäftigten angenommen fühlen, bringen sie Leistung“, ist Hartmann überzeugt.

Viele Mitarbeiter scheuen sich jedoch davor, im Betrieb über ihre psychischen Befindlichkeiten zu reden, weil sie einen Schaden für ihre Karriere befürchten. Für solche Fälle bieten sich so genannte Employee-Assistance-Programme (EAP) mit externen Beratern oder Coaches an, wie sie zum Beispiel die Protegia GmbH aus München entwickelt hat. Die „Stresspause“ ist ein persönliches Präventionsprogramm zur Stressbewältigung per Telefon, das sich vom Pfortner bis zur Geschäftslei-

Fehltage wegen psychischer Erkrankungen

Anteil an allen Krankschreibungen, in Prozent (Die Zahlen beziehen sich auf die Versicherten der DAK)



Quelle: DAK-Gesundheitsreporte

tung eignet. „Das flexible, anonyme und mobile Konzept ist viel leichter zu nutzen als Seminare an einem feststehenden Ort“, hebt Protegia-Gründer Roman Schenk hervor. Für die Unternehmen bedeutet das weniger Aufwand und Reisekosten. Ein weiterer Vorteil sind die vertraulichen Gespräche mit qualifizierten Experten. „Die Anrufer können offener sprechen, wenn sie wissen, dass man sich nie begegnet“, weiß Beraterin Claudia Stork aus Erfahrung. Das Telefoncoaching dauert sechs Monate und hat zum Ziel, Stress zu erkennen, zu verstehen, zu bewältigen und vorzubeugen. „Je einfacher die Maßnahmen sind, desto größer ist das Interesse und die Motivation der Mitarbeiter, daran teilzunehmen“, erklärt Mediziner Schenk das modulare Programm, das auch die E.ON Energie AG, München, in einem Pilotprojekt testete. Mit Erfolg, denn jetzt wird es bundesweit eingeführt. „Gesundheitsvorsorge sollte für jedermann zugänglich sein“, mahnt Schenk zu Recht.

→ IHK-ANSPRECHPARTNER

Elfriede Kerschl, Tel. 089 5116-1786, elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de

Weiterbildungsangebote der IHK-Akademie

Burnout – Was nun? Was tun?

Kostenlose Informationsveranstaltung
Zeit: 19.09.2012, 18:00 bis 20:00 Uhr
Ort: IHK-Akademie München, Orleansstrasse 10–12, 81669 München
 Sie erfahren Ursachen und Wirkungen von Burnout, wie Sie Burnout bei sich und Ihren Mitarbeitern erkennen, welche Präventionsmöglichkeiten Sie haben und wo Sie Hilfe bekommen. Weitere Infos unter:
www.muenchen.ihk.de –
Webcode: M6ABkl12

Resilienz – Widerstandskraft in Zeiten ständiger Veränderung

Zeit: 03. und 04.07.2012 oder 12. und 13.09.2012, 780 Euro
Ort: IHK-Akademie Westerham
www.muenchen.ihk.de –
Webcode: M6ABjW12

Mentale Stärke:

Erfolg braucht kraftvolle Gelassenheit
 26. und 27.11.2012, 670 Euro
 IHK-Akademie Westerham
www.muenchen.ihk.de –
Webcode: M6ABkd12

Work-Life-Balance im Business – Persönliches Stress- und Ressourcen-Management

Zeit: 03. und 04.12.2012, 650 Euro
Ort: IHK-Akademie Westerham
www.muenchen.ihk.de –
Webcode: M6ABaM12

Anmeldung zu den IHK-Seminaren:

Rita Juraschek, Tel. 08063 91-274
 rita.juraschek@muenchen.ihk.de