

## Ansatzpunkte der Burnout-Prävention im Unternehmen und seitens der Beschäftigten – konkrete Burnon-Angebote

Dr. Dagmar Siebecke, Technische Universität Dortmund

Mit **Burnon** meinen wir: Auf Dauer brennen – Feuer und Flamme sein. Gerade betriebliche Leistungsträger – hoch motiviert, leistungsorientiert und engagiert – laufen Gefahr bei lang anhaltenden Stressbedingungen auszubrennen. Burnout-Prävention dient dazu, dies zu verhindern und damit Sorge dafür zu tragen, dass die Beschäftigten langfristig Feuer und Flamme für ihre Arbeit sein können. Aber wie kommt man dahin?

Stress hat zwei Seiten: den Betroffenen und die auslösenden Bedingungen. Entsprechend muss effektive Burnout-Prävention an beiden Seiten ansetzen: beim persönlichen Stressmanagement *und* bei der Schaffung „**Burnon**-freundlicher“ Arbeitsbedingungen.

### Persönliches Stressmanagement



Was stresst mich?

Womit mache ich mir selber Stress?

Wie reagiere ich bei Stress – woran merke ich, dass ich gestresst bin?

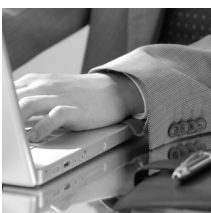
Diese drei Fragen führen zu den zentralen Aspekten von Stress:

- dem Stressauslöser – in der Wissenschaft „Stressor“ genannt,
- den Stress-verstärkenden Gedanken und Anforderungen an sich und die eigene Leistung und
- der Stressreaktion.

Ein effektives Stressmanagement sollte sich auf alle drei Bereiche richten.

### Stressauslöser

Bei der Arbeit mit den **Stressauslösern** steht das Problemlösen im Vordergrund. Der erste Schritt ist hierbei die kritische Analyse: Was ist es nun wirklich, was mich stresst, was mich quält, was mir negative Gefühle bereitet?



Je genauer die Definition des Problems ist, umso besser kann es gelöst werden. Bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten sollten die Fragen „Wie kann ich etwas ändern?“ oder „Wie kann ich das Problem lösen?“ und „Wer kann mit dabei helfen?“ im Vordergrund stehen. Der Gedanke „Ich kann nichts machen! Ich bin ausgeliefert!“ sollte dabei keine Rolle spielen.

Aus einigen Stresssituationen kann Kommunikation heraus führen, aus anderen Konfliktmanagement oder ein verbessertes Projektmanagement. Wenn alleine keine Lösung gefunden werden kann, können oftmals ein (durch die gesetzlichen Krankenkassen bezuschusstes) Stressmanagementtraining in einer Gruppe oder ein individuelles Coaching weiter helfen. Wenn wirklich nur das „Ich kann nichts machen!“ übrig bleibt, bestehen drei Lösungs- bzw. Stressbewältigungswege

- die „kognitive Umbewertung“ der Situation, das heißt die Abgrenzung und Distanzierung,
- die Schaffung von Ausgleich und Regeneration (s.u.) oder
- unter Umständen kann eine berufliche Um- oder Neuorientierung die richtige Lösung sein.

### **Stressverstärkende Kognitionen**

Jeder hat seine **Stress-verstärkenden Gedanken**. Bei dem einen ist es „Ich darf keine Fehler machen“, bei andern „Alle müssen mich immer mögen“, beim nächsten „Ich darf niemals die Kontrolle verlieren“ oder „Ich muss immer 110 Prozent geben“ oder „Ich definiere mich nur über meinen beruflichen Erfolg“. Alle diese leistungsorientierten Gedanken sind sicherlich gut und förderlich für die berufliche Karriere. In ihrer Absolutheit erzeugen sie aber Stress und beeinträchtigen kurzfristig das Wohlbefinden – langfristig die Gesundheit. Selbstverständlich geht es nicht darum eine „mir ist alles egal“-Einstellung zu entwickeln, wohl aber darum zu prüfen, wie diese Stress-erzeugenden Einstellungen auf ein realistisches, „menschliches“ Maß zu relativieren sind. Es ist nicht einfach, Einstellungen zu ändern, die sich schon in der Kindheit gebildet und einen das ganze Leben über begleitet haben. Auch hier können Stressmanagementtrainings Hilfestellung geben.

### **Stressreaktionen**

Bei der Arbeit an den Stressreaktionen geht es um Regeneration und Ausgleich schaffen. Körperliche Stressreaktionen werden insbesondere durch die Botenstoffe Adrenalin und Kortisol ausgelöst. Kurzfristige Reaktionen sind steigender Blutdruck, Freisetzung von Zucker und Fetten im Blut, Einschränkung der Verdauungstätigkeit etc. Langfristig kann es zu Bluthochdruck, Konzentrationsstörungen, Schädigung von Gehirnzellen, Schwächung des Immunsystems etc. kommen. Entsprechend kann eine Regeneration darauf gerichtet sein, diese körperlichen Reaktionen zu stoppen bzw. den Körper wieder in den Ruhezustand zu versetzen. Wichtigste Mittel sind hier die Entspannung (z.B. über Autogenes Training, Yoga, Muskel-Relaxation, Atementspannung, Tai Chi etc.) und körperlicher Ausgleich durch Sport.

Typisch ist aber auch, dass durch Stress die eigenen Bedürfnisse – das, was einem mal Spaß gemacht hat – aus den Augen verloren werden. Das Genießen wird verlernt. Hier ist das Genussstraining (nicht gemeint im Sinne von Konsum alkoholischer Genussmittel) ein möglicher Weg, der sich einerseits darauf richtet, zu überlegen, was Dinge und Aktivitäten sind, die einem Spaß machen, bei denen man sich wohl fühlt. Um neben dem täglichen Stress wieder angenehme Tätigkeiten aufleben zu lassen, bedarf es guter Planung. Es sollte möglichst konkret geplant werden, wie, wann, wo und mit wem diese zu realisieren sind.



„Planen sie für sich verbindlich die ersten erforderlichen Schritte! Berücksichtigen Sie dabei auch Unwidrigkeiten und wie sie diese überwinden können!“

Aber auch das bewusste Wahrnehmen von positiven Ereignissen und Kleinigkeiten bleibt durch Stress auf der Strecke – unter Stress richtet sich der Aufmerksamkeitsfokus automatisch auf die negativen und belastenden Dinge des Lebens.



„Versuchen Sie bewusst positive Ereignisse wahrzunehmen. Schieben Sie sie nicht direkt wieder gedanklich an die Seite. Genießen Sie das Positive!“

Maßnahmen der Stress- und Burnoutprävention sind also:

- Lösung oder Entschärfung des Problems, dass zum Stress führt
- Relativierung Stress-erzeugender Gedanken und Einstellungen
- Gedankliche Umbewertung von Stresssituationen
- Aktivitäten, um Ausgleich zu schaffen
- Maßnahmen zur Regeneration und Entspannung (z.B. regelmäßiges Training von Entspannungstechniken)

Welche Maßnahmen möglich und sinnvoll sind, hängt von der jeweiligen Stresssituation ab.

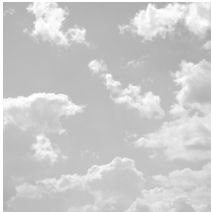
Allen Maßnahmen der Prävention ist gemein, dass sie nur dann angewandt werden, wenn deren Umsetzung dem Betroffenen wirklich wichtig ist und wenn er das Gefühl hat, dass er es wirklich schaffen kann sie nachhaltig umzusetzen. Zentral sind also die Fragen: „Wie wichtig ist mir die Beeinflussung, Verhaltens- oder Einstellungsänderung?“ und „Wie zuversichtlich bin ich, dass ich es schaffen werde?“



„Sammeln Sie für sich Argumente, warum Ihnen die Beeinflussung/ Verhaltens-/ Einstellungsänderung wichtig ist! Was müsste passieren, damit sie Ihnen noch wichtiger wird? Was sind die Nachteile der aktuellen Situation? Was sind die Vorteile der Beeinflussung/ Verhaltens-/ Einstellungsänderung? Wie sollte Ihre Situation in Bezug auf das geplante Verhalten in fünf Jahren aussehen?“

Bezogen auf Ihre Zuversicht (also Ihre Einschätzung, ob sie die Beeinflussung/ Verhaltens-/ Einstellungsänderung schaffen werden) überlegen Sie: Wie hoch ist Ihre Zuversicht (z.B. auf einer Zehnerskala)? Warum ist Ihre Zuversicht nicht gleich Null? Was müsste passieren, damit sie zuversichtlicher würden? Wer oder was kann Ihnen helfen? Wenn Sie sich in Ihre eigene Zukunft hinein versetzen und sich vorstellen, Sie hätten die Verhaltens-/ Einstellungsänderung erfolgreich vollzogen, was wäre passiert – was wären die förderlichen Bedingungen gewesen?“

Beim Stressmanagement und der eigenen Positionierung und Relativierung in der Work-Life-Balance hilft auch die Frage:



„Was sind meine persönlichen Ziele? Was möchte ich im Leben erreichen? Was ist mir wirklich wichtig? Was möchte ich, dass mein Enkel in der Zukunft zu seinem Enkel über mich erzählt?“

Zahlreiche Maßnahmen der Stressprävention werden von den gesetzlichen Krankenkassen bezuschusst und oft in Bonusprogrammen vergütet (sofern die Präventionsanbieter den Qualitätskriterien der Krankenkassen entsprechen).

## Empowerment durch betriebliche Burnout-Prävention

Burnout entsteht, wenn ein engagierter, leistungsorientierter Mitarbeiter auf Arbeitsbedingungen stößt, die ihn in seiner Zielerreichung behindern – wenn er sich in der Arbeitssituation als ohnmächtig wahrnimmt. Burnout wird aber auch begünstigt, wenn die Leistungen und die Person keine Wertschätzung erfahren. Burnout entsteht nicht, weil ein Mitarbeiter zu schwach ist, sondern weil er nicht die Arbeitsbedingungen hat, die er braucht, um seine Aufgaben effektiv und effizient zu bearbeiten oder weil er und seine Leistungen nicht (mehr) wahrgenommen und honoriert werden. Nach Untersuchungen der Technischen Universität Dortmund ergibt sich die folgende Rangfolge von Arbeitsbedingungen, die das Auftreten des Burnout-Syndroms begünstigen:

1. schlecht zu bewältigende Aufgaben
2. sinnlos empfundene Aufgaben: „Mein Einsatz lohnt sich nicht!“
3. kaum Wertschätzung durch Vorgesetzte und/oder Kunden
4. nicht nachvollziehbar strukturierte Aufgaben
5. Ergebnisdruck
6. geringe Austauschmöglichkeiten mit Kollegen
7. unangemessene Vergütung
8. keine regelmäßigen Pausen
9. Zeitdruck
10. keine zeitliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben

Ziel der betrieblichen Burnout-Prävention ist aus Unternehmenssicht ein Empowerment der Belegschaft: Es ist also Sorge dafür zu tragen, dass die Beschäftigten ihre Kraft und ihren Einsatz weiterhin oder erneut eigenverantwortlich einbringen und im betrieblichen Kontext „Feuer und Flamme“ sein können.

Betriebliche Burnout-Prävention kann sicherlich auf der einen Seite darin bestehen, dass den Beschäftigten Hilfe bei Ihrem persönlichen Stressmanagement angeboten wird. Stressbewältigungstrainings, Supervision, Coaching oder medizinisch-psychologische Sprechstunden können beispielsweise als betriebliches Angebot offeriert werden. Informationen über entsprechende Angebote können helfen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die Teilnahme

an entsprechenden Maßnahmen ggf. die Arbeitszeit flexibilisiert werden muss. So kann beispielsweise Schicht- oder Außendiensttätigkeit die regelmäßige Teilnahme verhindern. Einige Anbieter stehen grundsätzlich nur zu den gängigen Geschäftszeiten zur Verfügung.

Betriebliche Maßnahmen sollten aber vorrangig auch an den Arbeitsbedingungen ansetzen. Wenn es die oben genannten Bedingungen sind, die zu Burnout führen können, so ist zu analysieren, ob der eigene Betrieb in diesen Bereichen eher gesundheitsförderliche oder eher krank machende Bedingungen hat. Es sind also die Fragen zu klären:

1. Sind die Aufgaben gut zu bewältigen (z.B. stehen die erforderlichen Hilfsmittel und Informationen zur Verfügung? Verfügen die Mitarbeiter über die erforderlichen Qualifikationen? Erfahren Sie genügend und adäquate Unterstützung durch Vorgesetzte? Etc.) Sind die Aufgaben und Ereignisse im Betrieb für die Beschäftigten vorhersehbar? Sind Planungen und Entscheidungen transparent?
2. Sind die Aufgaben sinnvoll und können die Mitarbeiter diesen Sinn auch nachvollziehen?
3. Nehmen die Vorgesetzten Engagement und Leistung wahr und honorieren sie dies auch wertschätzend?
4. Sind die Aufgaben für die Beschäftigten nachvollziehbar strukturiert?
5. Gibt es Maßnahmen der Eingrenzung des Ergebnisdrucks? (z.B. Feedback-Schleifen, Vier-Augen-Prinzip? Unterstützung durch Experten und/oder Vorgesetzte? Steht das Unternehmen Kunden gegenüber vor seinen Beschäftigten?)
6. Können sich die Beschäftigten untereinander formell und informell austauschen?
7. Wird das Vergütungssystem als gerecht empfunden? Ergibt sich aus den Arbeitsverträgen und Vergütungsbedingungen ein beeinflussbarer wirtschaftlicher Druck für die Beschäftigten?
8. Gibt es die Möglichkeit regelmäßiger Pausen? Gibt es Möglichkeiten für konzentriertes, ungestörtes Arbeiten?
9. Ist das Projektmanagement so realistisch, dass übermäßiger Zeitdruck vermieden wird (z.B. durch Einbezug von Pufferzeiten für potenziell auftretende Probleme bei der Projektierung)?
10. Können die Mitarbeiter zeitlich zwischen Arbeit und Privatleben trennen?

Bei einer solchen Analyse kann eine anonyme Mitarbeiterbefragung wichtige Informationen liefern. Dabei sind einerseits Informationen darüber von Interesse, ob es Mitarbeiter gibt, die bereits erste Anzeichen des Ausbrennens zeigen. Andererseits sollten dabei die Arbeitsbedingungen mit ihren potenziellen Erschwernissen und das Führungsverhalten näher beleuchtet werden (s.o.). Hier steht jeweils die Frage im Fokus: Was belastet den Befragten und was erschwert die Arbeit.

Wenn die *Unternehmensleitung* die Befragung durchführt und die Fragen stellt, sind insbesondere Fragen nach dem Befinden unter Umständen kritisch bzw. ist die Chance die „Wahrheit“ zu erfahren eingeschränkt. Es kann zielführender sein, externe neutrale Personen mit dieser Aufgabe zu betrauen.

Befragungen müssen aber auch Taten folgen: Mitarbeiter werden demotiviert, wenn sie erst zu Belastungen und Erschwernissen befragt werden, dann aber keine Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden. Entsprechend sollten Bereiche, bei denen von vornherein klar ist, dass nichts geändert werden soll oder kann, auch nicht abgefragt werden.

Basierend auf den Problembereichen, die die Unternehmensanalyse aufgedeckt hat, sind dann Verbesserungsprozesse und der Ressourcenaufbau anzustoßen. Hierbei kann die Zirkelarbeit (analog zum Qualitätszirkel) ein erfolgreiches Instrument sein. Ein „Empowermentzirkel“ sollte aus vier bis acht Personen bestehen. Es sollten neben Mitarbeitervertretern und Vertretern der betroffenen Abteilung auch Führungskräfte und bei Bedarf betriebliche Experten (z.B. aus dem Bereich Organisation oder innerbetriebliche Logistik oder Personalentwicklung) beteiligt sein. Der Zirkel erarbeitet Verbesserungsvorschläge, die dann den Verantwortlichen im Unternehmen präsentiert werden. Durch die Beteiligung der Führungskräfte und der Experten im Zirkel sollte gewährleistet werden, dass nicht nur Vorschläge entwickelt werden, die im Unternehmen keine Umsetzungschance haben. Denn auch die Zurückweisung aller Vorschläge würde demotivierend wirken und mehr schaden als nutzen.

Bei der Umsetzung der Maßnahmen sollte innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden – nach dem Motto: Tue Gutes und rede darüber. So erfahren die Mitarbeiter, dass ihre Bemühungen sich an der Befragung und der Zirkelarbeit honoriert wurde und Unsicherheiten, die sich durch eine Befragung ergeben können, werden abgebaut.

Die Erfahrung zeigt, dass sehr häufig das Führungsverhalten einen Einfluss auf die Entstehung von Burnout hat. Dabei spielen die folgenden Aspekte eine zentrale Rolle:

- Die Führungskraft als Vorbild
- Die Führungskraft als Projektmanager und Unterstützer
- Die Führungskraft als Motivator und Wertschätzer



Wie eine Führungskraft diese Rollen bekleidet, entscheidet vielfach darüber, wie die Mitarbeiter mit ihren täglichen Belastungen umgehen: ob sie sie als positive Herausforderung ansehen oder ob sie sich gestresst fühlen und krank werden.

Die Führungsqualität kann durch spezifische Schulungen oder Coachings verbessert werden. Maßnahmen zur Förderung des Themas „Gesund Führen“ können von den gesetzlichen Krankenkassen bezuschusst werden (sofern eine größere Anzahl Ihrer Beschäftigten bei einer Kasse versichert ist).

Schulungsmaßnahmen können beim Land NRW über Bildungschecks bezuschusst werden. Wird ein externer Berater hinzugezogen, so können die Beratungskosten im Rahmen von Potenzialberatungen ebenfalls durch das Land NRW finanziell gefördert werden. Zudem sind Maßnahmen der Gesundheitsförderung mit bis zu 500 Euro pro Beschäftigten steuerlich absetzbar.

## Abschlussbemerkung

Bei der Burnout-Prävention geht es nicht um ein sozialromantisches Schonungsprogramm der Mitarbeiter, sondern darum, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten sinnvolle Aufgaben haben, die gut zu bewältigen sind und so weiter (s.o.). Es handelt sich also um Gestaltungsansätze, die auch unabhängig von Stressfragen Aufgaben einer leistungsorientierten Unternehmensführung sind. Es geht auch nicht darum, das Engagement der Leistungsträger im Unternehmen zu reduzieren, sondern langfristig auf einem hohen Niveau zu halten. Dabei kann es dann schon sinnvoll sein, den Leistungsanspruch von 110% auf z.B. 90% zu reduzieren. Wenn es gelingt, diese 90% auf Dauer zu halten, ist damit deutlich mehr gewonnen, als wenn die Überverausgabung zum Ausbrennen und damit zu kontinuierlichen Leistungseinbußen bis hin zur kompletten Leistungsunfähigkeit führt. Auch bei der Einsatzplanung einer Maschine würde niemand auf die Idee kommen, einen Nutzungsgrad von 100% einzuplanen.

Nähere Informationen sowie Ansprechpartner zum Thema Burnon – Burnout-Prävention sind unter [www.burnon-zentrum.de](http://www.burnon-zentrum.de) zu finden. Bei Fragen können Sie mich gerne kontaktieren unter Dr. Dagmar Siebecke, [siebecke@burnon-zentrum.de](mailto:siebecke@burnon-zentrum.de) oder 0172 / 8 61 65 19.