

# Erschöpfte Organisationen, ausgebrannte Beschäftigte

## Experten fordern mehr Achtsamkeit für die Gesundheit von Mitarbeitern

Schwedische Männer können fast 14 Jahre länger beschwerdefrei ihrer Arbeit nachgehen als deutsche. Die Ursachen für den vorzeitigen Verschleiß hierzulande sind immer häufiger psychischer Natur. Burn-out und psychische Störungen sind Massenphänomene geworden. Nicht nur Individuen sind betroffen, sondern ganze Organisationen. Über Ursachen und Wege aus dieser Situation diskutierten im Oktober 2011 rund 160 Teilnehmer auf einer Fachtagung in Bielefeld, zu der das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e.V. eingeladen hatte.

### DIE AUTORIN

UTE SCHÖNEFELDT ►  
Wirtschaftsjournalistin  
in Bielefeld



**W**irtschaftlich nimmt Deutschland im europäischen Vergleich eine Spitzenposition ein, gemessen an der Zahl der gesunden Lebensjahre schneidet es aber alarmierend schlecht ab. Während die beschwerdefreie Lebenserwartung für Männer in Schweden laut Eurostat 69,2 Jahre beträgt, liegt sie für Männer in Deutschland bei gerade 55,8 Jahren (siehe Abb.1). Bei Frauen beträgt die Differenz gut elf Jahre. „Erschreckend“ sei das, betont Professor emeritus Dr. Bernhard Badura (Fakultät für Gesundheitswissenschaften, Universität Bielefeld). Deutschlands wirtschaftlicher Erfolg habe seinen Preis, und der sei zum Teil in diesen Zahlen zu finden.





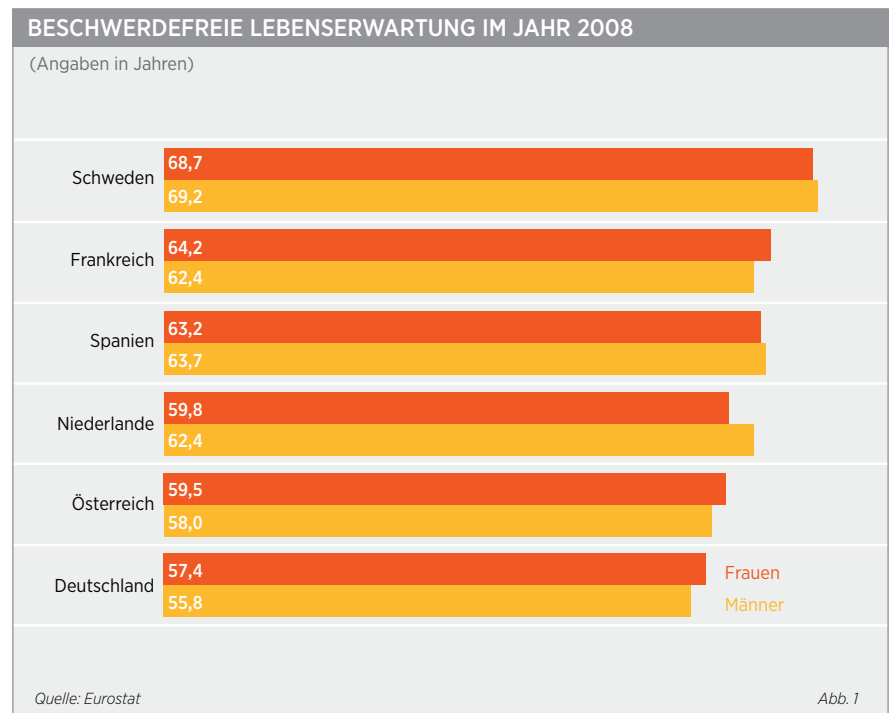
Wenn überlange Arbeitszeiten zur Gewohnheit werden, kommen andere Bereiche zwangsläufig zu kurz. Nach einer aktuellen Studie arbeiten rund 13 Prozent der deutschen Arbeitnehmer durchschnittlich mehr als elf Stunden pro Tag.

„Inzwischen sind es offenbar nicht mehr die physischen Beeinträchtigungen, die zu der verminderten beschwerdefreien Zeit führen, sondern die psychischen“, stellt Badura fest. Zahlen aus diversen Quellen bestätigen diese Annahme (vgl. Abb. 2). Demnach leiden 20 Prozent der von ihm befragten Beschäftigten zeitweise an erheblichen depressiven Verstimmungen (Umfrage unter 8 000 Beschäftigten in zehn Unternehmen). Aktuell treffe die zunehmende psychische Belastung allerdings auf eine kollektive Nichtbeachtung, und zwar sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Arbeitnehmern. Das aktuelle Medieninteresse am Thema Burn-out ist für Badura daher eine längst fällige Diskussion zu einer gesellschaftspolitischen Problematik. Aber sie greife zu kurz, weil sie auf Individuen fokussiert sei: „Wir müssen lernen, Burn-out als eine Organisationskrankheit zu begreifen, die ihre Ursachen auch in der Gesellschaft und in den betrieblichen Strukturen hat“, mahnt der Gesundheitswissenschaftler.

### RISKANTE INDIREKTE STEUERUNG

Um diesen Lernprozess zu bewältigen, ist das Verstehen der tieferliegenden Ursachen eine wichtige Voraussetzung. „Wir werden im Bereich Gesundheitsmanagement nicht mehr zu Lösungen kommen, wenn wir die philosophischen Probleme ausklammern“, ist Dr. Klaus Peters (Cogito-Institut für Autonomieforschung, Berlin) überzeugt. Für einen wirksamen Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt sei nichts so wichtig wie das eigene Nachdenken über neue Steuerungsinstrumente. Für ihn ist dabei die indirekte Steuerung eine Hauptquelle für psychische Belastungen am Arbeitsplatz.

Über die indirekte Steuerung versuchen Unternehmen, die Leistungsdynamik von Selbstständigen und Freiberuflern, die oft ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit arbeiten, auf abhängig Beschäftigte zu übertragen. Je mehr die Arbeit an Erfolg,



am Erreichen von Zielen, an Kennziffern oder Überbieten von Benchmarks gemessen wird, desto mehr versuchen auch abhängig Beschäftigte, ihre Interessen zulasten ihrer Gesundheit durchzusetzen. Das passiert selbst gegen gut gemeintes Eingreifen von Führungskräften oder Regelungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Peters spricht von „interessierter“ beziehungsweise durch Interessen geleiteter Selbstgefährdung: „Dadurch ändert sich die Aufgabenstellung des betrieblichen Gesundheitsmanagements um 180 Grad, da man Menschen nicht vor sich selber schützen kann. Nachhaltige wirksame Prävention unter diesen Umständen bedeutet, dass die Beschäftigten selbst die Wirkungsweise indirekter Steuerung begreifen“, verdeutlicht Peters. Für ihn ist es daher dringend erforderlich, Kommunikation über die Wirkungen indirekter Steuerung im Unternehmen zu institutionalisieren.

### WEGE AUS DER BURN-OUT-FALLE

Bei der „erschöpften Organisation“ unterscheidet Dr. Holger Pfaff (Institut

für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft der Universität Köln) zwischen der kollektiven Erschöpfung als Summe individueller Erschöpfungszustände und der „systemischen Erschöpfung“, die er durch Veränderungsmüdigkeit gekennzeichnet sieht. Während die systemische Erschöpfung derzeit noch nicht messbar ist, lässt sich über den Ansatz der kollektiven Erschöpfung im Rahmen einer Organisationsdiagnose feststellen, wie stark eine Organisation von Burn-out betroffen ist und wo die Ursachen für die Erschöpfung liegen.

„Die Organisationsdiagnose ist problem- und interventionsorientiert, eine Lösung wird gleich mitgedacht“, erklärt Dr. Holger Pfaff (Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft der Universität Köln). Genau wie ein ausgebrannter Mensch benötigt eine erschöpfte Organisation Zeit für die Erholung. Mögliche Therapien könnten daher zum Beispiel das Einlegen von Konsolidierungsphasen sein, der Verzicht auf Wachstum um jeden Preis oder

# „Frauen haben die besseren Antennen für Gesundheitsthemen“

## Professor Bernhard Badura über den langen Weg zur gesunden Organisation

Im Hochleistungsland Deutschland leiden immer mehr Mitarbeiter unter psychischen Belastungen. Diese Entwicklung stellt Unternehmen, Gesellschaft und Politik vor Herausforderungen. Für Professor em. Dr. Bernhard Badura ist es höchste Zeit zum Umdenken.

**Herr Professor Badura, Sie weisen seit Jahren auf die Gesundheitsrisiken in der modernen Arbeitswelt hin. Schaut man die aktuellen Zahlen zu psychischen Erkrankungen an, erscheint Ihre Aufklärungsarbeit wie ein Kampf gegen Windmühlensflügel. Wie steinig ist der Weg zu einer gesünderen Organisation?**

**PROF. DR. BERNHARD BADURA** Die Restrukturierung eines Unternehmens hin zu mehr Gesundheit ist ein strapaziöser Prozess, bei dem auch Führungsphilosophien infrage gestellt werden. Dieser Prozess braucht Zeit, etwa für die Entwicklung einer anderen Unternehmenskultur, die Schulung von Führungskräften oder die Überwindung von Widerständen, sowohl bei Führungskräften



„Mehr Leistung zu bringen, auch auf Kosten der Gesundheit – dieses kurzfristige Denken können wir uns nicht mehr leisten“, mahnt Professor em. Dr. Bernhard Badura.

ten als auch bei Mitarbeitern. Es werden auch Probleme auftauchen, die sich nicht mit Patentrezepten lösen lassen. Außerdem reichen einmalige Aktionen nicht aus, die Unternehmen stehen vor einer kontinuierlichen Herausforderung und müssen ständig nachsteuern.

**Bleibt Unternehmen angesichts des scharfen Wettbewerbs überhaupt noch Spielraum für Maßnahmen zur Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter?**

**BADURA** Ja, sie können sogar sehr viel bewirken. Der Globalisierungsdruck ist nicht das Problem, sondern der Umgang da-

mit. Hier ist es höchste Zeit zum Umdenken. Organisationen müssen lernen, dass ihre Mitarbeiter hohe Leistung auf Dauer nur erbringen können, wenn sie auch Pausen einlegen. Warum einem besonders begeisterten und fähigen Mitarbeiter nicht mal einen Bonus dafür zahlen, dass er ein paar Tage ausspannt? Organisationen müssen ihren Mitarbeitern klar machen, dass man sie auch längerfristig als Leistungsträger erhalten möchte.

**Wie ließe sich das Umdenken beschleunigen?**

**BADURA** Mein Vorschlag ist, Qualitätskriterien für betriebliches Gesundheitsmanagement zu definieren. Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, könnte der Finanzminister steuerlich entlasten. Die Karotte vor der Nase ist nach wie vor ein gutes Steuerungsinstrument.

**Also ist auch die Politik gefordert?**

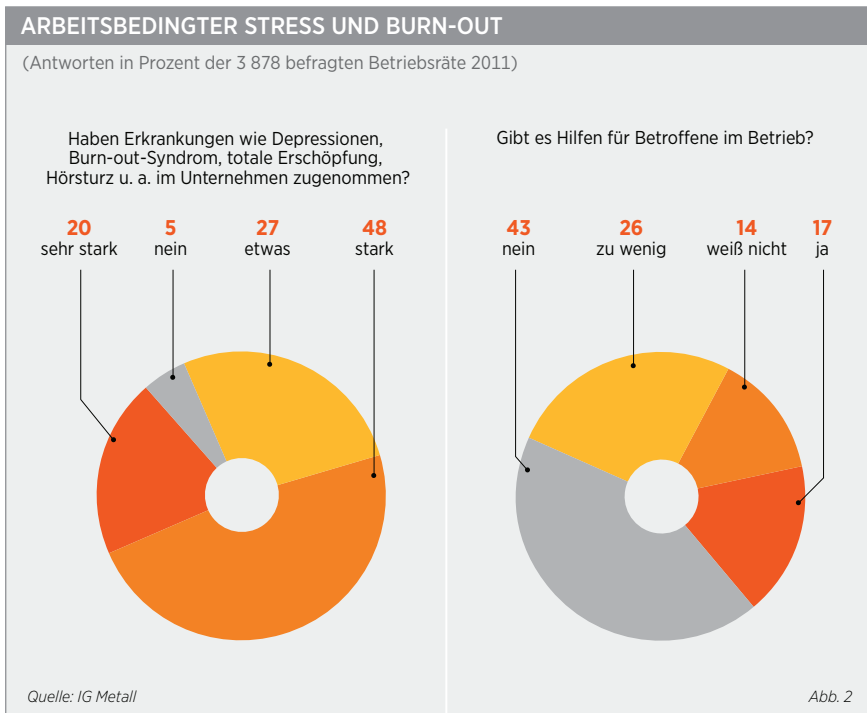
**BADURA** Ja, natürlich. Es drängt sich die Frage auf, warum die schwedischen Männer 14 Jahre länger beschwerdefrei leben können als die deutschen. Wir müssen uns umschauen und von anderen Gesellschaften lernen. Ich bin überzeugt, dass wir dann hochleistungsfähig bleiben und dabei gesünder werden können.

**Ist die männliche Dominanz in den Führungsriege der Unternehmen ein Grund für das mangelnde Interesse am Thema Gesunderhaltung der Mitarbeiter?**

**BADURA** Ganz klar: ja. Ich merke in meinen Gesprächen eindeutig, dass Frauen bessere Antennen für das Thema Gesundheit haben.

Herr Professor Badura, vielen Dank für das Gespräch! ●

Die Fragen stellte Ute Schönefeldt.



das Verbessern interner Abläufe, um selbst-erzeugten Stress zu reduzieren.

Auch die vergleichende Unternehmensforschung liefert Hinweise darauf, wie Organisationen ihre Beschäftigten vor psychischen Problemen schützen können. Demnach wirken die Unternehmenskultur, das wahrgenommene Führungsverhalten und der empfundene Sinn der Arbeit sich offenbar stark auf die Verfassung der Mitarbeiter aus. Badura empfiehlt als ersten Schritt daher die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit: „Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg setzen in jeder Organisation dreierlei voraus: Sinnhaftigkeit der Arbeit, gegenseitige Unterstützung und die Verankerung in einer Denk-, Fühl- und Verhaltensgemeinschaft.“

### ANGEBOTE FÜR MITARBEITER

Neben den organisationsbezogenen Maßnahmen sind auch individuelle Hilfsangebote für Beschäftigte nötig, um seelischer Erschöpfung und Burn-out erfolgreich zu begegnen. Dabei können Unter-

nehmen auf Angebote zur externen Mitarbeiterberatung und -unterstützung (Employee Assistance Programs, kurz EAP) zurückgreifen, die Mitarbeiter inklusive Führungskräften bei allen beruflichen, familiären, gesundheitlichen und persönlichen Problemen beraten. Ein gut geführtes EAP wird laut Werner Fürstenberg (Fürstenberg Institut GmbH, Hamburg) im Durchschnitt von sechs bis zwölf Prozent der Belegschaft jährlich genutzt. Für die Akzeptanz ist ein gutes innerbetriebliches Marketing wichtig. Eingebettet in ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement hilft ein EAP nicht nur den betroffenen Mitarbeitern, sondern bringt für das Unternehmen einen erheblichen Return on Investment. Außerdem lassen sich über ein EAP und die Auswertung der Beratungsgespräche auch Rückschlüsse auf den Erschöpfungsgrad einer Organisation ziehen.

Anders als vor einigen Jahren ist Fürstenberg heute im Rahmen von EAP auch mit der Herausforderung konfrontiert, Unternehmen und Führungskräfte für die rechtzeitige Ansprache von Mitarbeitern

zu sensibilisieren, die sich durch ihr hohes Engagement selbst gefährden. „Wir brauchen mehr Achtsamkeit“, lautet daher auch seine Überzeugung.

### VIEL ZEIT UND AUSDAUER

Konfrontiert mit steigenden Fehlzeiten hat der Energiedienstleister enercity die psychische Belastungssituation seiner Beschäftigten über eine Mitarbeiterbefragung analysiert. Auf die Ergebnisse hat das Unternehmen mit vielfältigen und gezielten Maßnahmen und Angeboten reagiert, etwa Kursen zum Stressmanagement, Therapiestunden für psychosoziale Beratung, Führungskräftecoachings, aber auch Teamentwicklungsmaßnahmen, einer stärkeren Berücksichtigung des Aspektes der Wertschätzung in Mitarbeiter-Jahresgesprächen oder gesundes Essen in den Kantinen. Das Thema Gesundheit hat inzwischen sogar Eingang in die Unternehmensleitlinien für Führung und Zusammenarbeit gefunden. „Ich habe über zehn Jahre gebraucht, um diese Überzeugungen und Maßnahmen im Unternehmen platzieren zu können“, berichtete Dr. Uwe Gerecke (Leitender Betriebsarzt enercity, Hannover). Das verdeutlicht, wie viel Zeit und Ausdauer der Lernprozess hin zu einer gesünderen Organisation benötigt.

Bei der Betrachtung geeigneter Maßnahmen für den Einzelnen zur Therapie oder Prävention von Stress oder Burn-out kommt der Bewegung eine große Rolle zu. „Es wird heute von Bewegung als Medizin bei Depression oder depressiver Verstimmung gesprochen“, berichtet Dr. Susanne Gentsch (Bewegungstherapeutin und Therapiemanagement Psychosomatisches Fachzentrum Falkenried). Um dieses Potenzial für Menschen mit hoher Stressbelastung oder Burn-out-Gefährdung nutzbar zu machen, dürfe die Bewegung allerdings nicht mit einer Leistungskomponente gekoppelt sein. ●