

Burnout-Prävention aus der Sicht des Arbeitgebers

Abstract von **Samuel Rom**

Seit in der ersten SECO-Studie im Jahr 2000 zum Thema Stress festgehalten wurde, dass Stress eng mit den Belastungen an der Arbeit verbunden ist und jährliche Kosten von 4,2 Mia Franken verursacht, sind die verwandten Themen Stress und Burnout in die Aufmerksamkeit von Wirtschaft und Verwaltung gerückt. Die Nachuntersuchung im Jahr 2010 ergab eine weitere Zunahme des Stresses am Arbeitsplatz mit entsprechendem materiellem und immateriellem Schaden.

Stress als Vorstufe von Burnout wird von den Betroffenen vornehmlich an der Arbeit erlebt. Um die Schäden von Stress in Grenzen zu halten und das Auftreten von Burnout einzudämmen, sind Massnahmen sowohl auf der individuellen Ebene der gefährdeten Personen, als auch auf der betrieblichen und organisatorischen Ebene sowie im Bereich des Führungsverhaltens der Vorgesetzten zu ergreifen. Auch wenn individualisierte Stressbewältigungsprogramme eine gewisse Entlastung bringen können, so greifen diese ohne den Einbezug der gesamten Arbeitssituation zu kurz.

Geld und Bonus genügen nicht

Jeder Arbeitgeber muss erkennen, dass Berufsarbeit viel mehr ist, als die Sicherung des Erwerbseinkommens. Arbeit ermöglicht daneben die Erfüllung von wichtigen psychischen Bedürfnissen: das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit, das Bedürfnis, eigene Fähigkeiten zu realisieren und autonom etwas leisten und handeln zu können, das Bedürfnis nach positivem Selbstwertgefühl und positiven Rückmeldungen für erbrachte Leistungen, das Bedürfnis nach Anerkennung von signifikanten Anderen, das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu und das Leisten eines Beitrags an eine Gruppe und mit dieser in einen bedeutungsvollen Austausch zu gelangen und nicht zuletzt, Unterstützung zu erhalten und auch geben zu können. Wollen sie optimale Leistungen erhalten, dann tun die Arbeitgeber gut daran, möglichst viele dieser Bedürfnisse der Arbeitnehmenden zu befriedigen.

Erkennen die Arbeitgeber diese Bedürfnisse nicht an und gehen beispielsweise davon aus, dass die Arbeitsleitung allein mit Geld, Bonus etc. abgegolten werden kann, dann können nicht nur Motivationsprobleme, sondern eigentliche Gesundheitskrisen – nicht nur psychische – entstehen. Ein Erklärungsmodell für das Entstehen von Krankheiten – auch von Burnout – durch die Arbeit ist das Modell der «beruflichen Gratifikationskrise» von Siegrist. Nach dem Modell der Gratifikationskrise erkrankt eine Person dann, wenn sie sich stark verausgabt und dafür nicht in angemessener Weise entschädigt wird. Wenn der eigene Einsatz (etwa in Form von Engagement, Wissen, Zeit, Identifikation, Leistung und Persönlichkeit) nicht durch entsprechende Belohnung (etwa in Form von ausbildungsadäquater Beschäftigung, Lohngerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungs-, Karriere- und Einflussmöglichkeiten) kompensiert wird, so entstehe dadurch das als «Gratifikationskrise» bezeichnete Krankheitspotential.

Gelebte Unternehmenskultur als Präventionsmassnahme

Weitere Schlüsselthemen in der Prävention von Burnout und überhaupt von psychischen Erkrankungen im Bereich der Arbeit sind gut ausgehandelte, klar formulierte realistische Ziele für die Mitarbeitenden, klare Organisations- und Entscheidungsstrukturen und ebenso ein positives Menschenbild und eine Unternehmenskultur, die auf Respekt, Fairness und Transparenz aufgebaut ist – und die Einsicht, dass diese Werte nicht bloss in Papieren festgehalten, sondern auch tatsächlich gelebt werden müssen. Zuallererst vom Topmanagement! Zentral sind eine Möglichkeit der Selbstorganisation für die Arbeitnehmenden und eine real existierende Feedback-Kultur horizontal (unter peers) und vertikal in beiden Richtungen (also auch nach oben), in der neben konstruktiver Kritik samt Verbesserungsvorschlägen das Lob, die Anerkennung und die echte Wertschätzung einen festen Platz einnehmen. Wer lobt, spart Geld!

Burnout betrifft leistungsorientierte, engagierte Mitarbeitende, Früherkennung ist schwierig. Am ehesten bemerkt man verminderte Aufmerksamkeit, verstärkte zeitliche Präsenz bei verminderter Effizienz, Reizbarkeit, Zynismus und sozialen Rückzug. Erst spät zeigt sich auch eine Häufung von Krankheitstagen. Direktes Ansprechen und professionelle Hilfe durch Fachleute ist angezeigt. Um die sehr guten Heilungschancen zu realisieren, sollten unbedingt auch Verbesserungsmöglichkeiten im Arbeitsumfeld besprochen und umgesetzt werden.

Dr.phil. Samuel Rom
CEO
Schützen Rheinfelden AG
Bahnhofstr. 19
4310 Rheinfelden
Tel.: 061 836 24 50
E-Mail: samuel.rom@schuetzen-ag.ch
www.schuetzen-ag.ch