



**Betriebliches
Gesundheitsmanagement als
Präventionsinstrument
gegen Burnout**

Burnout keine Chance geben

von Dr. Tilman Günther
und Anja Leuchtmann

In der noch sehr untersuchungszentriert ausgerichteten klassischen Arbeitsmedizin beschäftigte sich der Betriebsarzt vor allem mit den Folgen von körperlicher Belastung und denen des Umgangs mit Gefahrstoffen auf die Gesundheit des Menschen. Lange Zeit konnte an den Einwirkungen dieser Belastungen auf den Menschen nichts geändert werden. Deshalb lag die Hauptaufgabe des Betriebsarztes in der Durchführung sogenannter „Vorsorge-Untersuchungen“. So konnten beispielsweise die Folgen von Lärm auf das Gehör oder von Staubbelastungen für die Atemwege relativ gut festgestellt werden. Allerdings dienten diese Vorsorgeuntersuchungen nicht dazu, die Arbeitsverhältnisse zu verbessern. Vielmehr ging es in erster Linie darum, die Mitarbeiter aus ihrem belastenden Arbeitsumfeld zu entfernen, um weitere Schäden zu vermeiden. Als Nachteil dieser Früherkennungsuntersuchungen lässt sich festhalten: Erst wenn eine Auffälligkeit festgestellt ist, wird die gesundheitliche Störung diagnostiziert. Und folglich ist erst dann eine Reaktion möglich, wenn bereits Krankheitssymptome vorliegen. Diese Form der arbeitsmedizinischen Aktivitäten wird als Sekundärprävention bezeichnet.

Echte Vorbeugung aber bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, die schon das Auftreten von Krankheiten verhindern beziehungsweise die Belastungen und Beanspruchungen der Mitarbeiter verringern. Ethisch gesehen hat diese Form der Prävention – Primärprävention – den höheren Wert. Denn es ist wertvoller, Krankheiten zu verhindern, als ihre schon entstandenen Folgen möglichst gering zu halten. Primärprävention scheiterte lange Zeit aber an der technischen Nicht-Machbarkeit oder an den hohen Kosten.

In den vergangenen Jahrzehnten verschob sich durch den Wandel in der Arbeitswelt und durch die von Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärzten vorangetriebenen Verbesserungen der Arbeitsplätze auch die Einwirkung von Arbeitsbelastungen. In Deutschland sind beispielsweise mehr Menschen in Dienstleistungsberufen tätig als im produzierenden Gewerbe oder in der Landwirtschaft. Das bedeutet, dass in der modernen Arbeitsmedizin nicht mehr die physischen (körperlichen) Einflüsse und die durch sie verursachten Erkrankungen im Vordergrund stehen. Vielmehr suchen zunehmend Mitarbeiter mit den Folgen psychischer Fehlbelastungen und Fehlreaktionen den Betriebsarzt auf oder werden vom Arbeitgeber vorgestellt. Die Folgen psychischer Fehlbelastung sind aber auf Grund ihrer

Folgende Hinweise helfen Ihnen, eine persönliche Schwächephase einzuordnen:

1. Haben Sie oder Ihr Umfeld das Gefühl, ihr „Durchhänger“ dauert einfach zu lange an?
2. Wenn Sie oder Ihr Umfeld zurückdenken, sind Sie dann heute eher gereizt oder aber spürbar gleichgültig gegenüber Dingen, die Ihnen früher nicht egal waren?
3. Klagen Ihre Freunde zunehmend, man bekäme Sie ja „gar nicht mehr zu Gesicht“?
4. Bringen Sie Dinge, bei denen Sie sich früher entspannt haben, heute nicht mehr „runter“ oder fallen mangels Zeit buchstäblich unter den (Schreib-)Tisch?
5. Schlafen Sie oft nicht durch oder wachen früh auf?

Wenn Sie einige dieser Fragen mit „ja“ beantworten, dann sollten Sie hellhörig werden! Vergleichen Sie Ihre aktuelle Lebenssituation mit anderen Phasen Ihres Lebens, in denen es mal nicht so richtig rund gelaufen ist. Stellen Sie Unterschiede in Art und Dauer fest? Wenn ja, dann sollten Sie spätestens jetzt damit beginnen, Ihre Akkus wieder aufzuladen und verstärkt auf bewährte Erholungsrituale zurückgreifen. Oder aber sich professionelle Hilfe suchen.

unspezifischen Symptome und ihrer vielschichtigen Ursachen nicht durch Vorsorgeuntersuchungen in ihrer Frühphase zu diagnostizieren. Die Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung hat in diesem Feld keinen Nutzen und damit ihre Bedeutung in der Sekundärprävention weitgehend verloren.

Allerdings warten neue Aufgaben auf die Arbeitsmedizin, die damit auch in der Zukunft ihren Beitrag für die Gesunderhaltung der Beschäftigten leisten kann. Diese Aufgaben liegen nun in noch stärkerem Maße in der Beteiligung an Maßnahmen der Primärprävention. Da in diesem neuen Tätigkeitsfeld der Grenzbereich zwischen Medizin und Psychologie betreten wird, ist auch die Zusammenarbeit von Betriebsärzten und Arbeitspsychologen immer wichtiger geworden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement als Instrument der modernen Arbeitsmedizin

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Form der Primärprävention gewinnt zunehmend an Bedeutung. In der ersten Phase hat man unter dieser Bezeichnung häufig Maßnahmen durchgeführt, die zwar als gesundheitlich positiv allgemein anerkannt, deren Nutzen für die bestehenden gesundheitlichen Herausforderungen jedoch teilweise unbekannt sind. Beispiele für solche Maßnahmen sind Ernährungsberatungen, Rückenschulungen, Entspannungstrainings und Vergleichbares. Im Verlauf dieser Kurse oder im Anschluss daran fühlten sich die Teilnehmer meist gut, aber einige Monate später stellten sie fest, dass eigentlich nichts wirklich besser war. Der Grund lag meist darin, dass die gesundheitlichen Probleme eine völlig andere Ursache hatten und, da die Ursache nicht beseitigt war, auch wieder auftraten. Man spricht hierbei dann auch von einer ungezielten Gesundheitsförderung.

Im Gegensatz hierzu beginnt man beim gezielten Gesundheitsmanagement mit einer Analyse der gesunderhaltenden und krankmachenden Faktoren am betrachteten Arbeitsplatz. Danach erarbeitet ein betriebsinternes Gremium die Ziele der

Prävention. Erst dann wird – auch unter Einbeziehung einer Kosten-Nutzen-Ermittlung – ein gezielter Maßnahmenplan erstellt. Die Maßnahmen werden durchgeführt und der Erfolg anschließend gemessen. Im Gegensatz zu ungezielter Gesundheitsförderung stellt damit ein gezieltes betriebliches Gesundheitsmanagement eine echte Investition in das Wertvollste dar, was einem Unternehmen zur Verfügung steht: die Mitarbeiter!

Kann ein Betriebliches Gesundheitsmanagement bei psychischen Überlastungen helfen?

Konkreter gefragt: Kann „Burnout“ durch ein BGM positiv beeinflusst werden?

Dank bewährter arbeitspsychologischer Verfahren (zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen in mündlicher oder schriftlicher Form) ist es möglich, Faktoren, die ein Auftreten von Burnout fördern, im Unternehmen festzustellen und zuverlässig zu beurteilen. Wenn in der umfassenden Analyse eines Unternehmens zu Beginn des BGM Faktoren festgestellt werden, die das Auftreten von Burnout in Teilen der Belegschaft als wahrscheinlich erscheinen lassen, können Maßnahmen beschlossen werden, die einen positiven Einfluss auf die verursachenden psychischen Fehlbelastungen haben.

Kaum jemand kommt heutzutage ohne Phasen größerer Beanspruchung durchs Berufsleben. Manchmal muss man eine Zeit lang „richtig ranklotzen“ – und ist danach oft ziemlich ausgelaugt. Aber ist das schon „Burnout“?

Wie erkennt man überhaupt ein „Burnout“ und was unterscheidet ihn von einem einfachen Durchhänger oder aber einer Depression?

Das Burnout ist medizinisch keine eigenständige Krankheit, sondern ein Bündel charakteristischer Symptome – daher nennt man es auch ein „Syndrom“. Vereinfacht kann man es als Warnsignal bezeichnen für eine – im schlechtesten Fall, jedoch nicht zwangsläufig – drohende psychische Erkrankung (zum Beispiel Depression, Angststörung, Sucht). In der Regel führt eine zunehmend unerträglich lähmende Erschöpfung – oft begleitet von körperlichen Beschwerden, die bei starkem Stress auftreten – dazu, dass Betroffene den Arzt aufsuchen. Dieser diagnostiziert dann oft eine „Erschöpfungsdepression“.

Burnout oder Depression?

Die Unterscheidung von Burnout und Depression ist also nicht einfach. Experten sehen jedoch im Zynismus, den Burnout-Patienten, nicht jedoch Depressive entwickeln, den größten Unterschied. Die Betroffenen sprechen abwertend von ihrer Klientel, ihrer Arbeit usw. – obwohl sie gerade für diese in früheren Zeiten einmal „gebrannt“ haben – denn wer „ausbrennt“, muss einmal „gebrannt“ haben! Einzelne Stressfaktoren lassen sich noch bewältigen, doch kommen mehrere zusammen, kann das den Stärksten in die Knie zwingen. Nach und nach lässt die Arbeitsleistung nach und sinkt bis auf zirka 60 Prozent des bisherigen Leistungsniveaus. Dies führt gegebenenfalls auch zu einer Gefährdung der Kollegen, denn diese müssen mehr Arbeit übernehmen und riskieren, sich selbst zu überlasten. Auf diese Weise breitet sich das Burnout in der Belegschaft aus.

Welche Personen sind besonders gefährdet, an einem Burnout zu erkranken?

Die Besten und Engagiertesten in einem Unternehmen zeichnen sich meist durch persönliche Eigenschaften aus, die jeder Arbeitgeber schätzt: Perfektionismus und Ehrgeiz, „nicht Nein sagen können“, Idealismus, hohe Anstrengungsbereitschaft, „Helfersyndrom“. Und es sind gerade diese Menschen, die besonders gefährdet sind. Burnout-Betroffene sind fast immer Personen mit Mehrfachbelastungen beziehungsweise mit Tätigkeiten, die mit hohem Zeit-, Kosten- und Termindruck bei gleichzeitig „schlechtem Arbeitsklima“ verbunden sind. Aber auch solche, die in Berufen mit hohen emotionalen Anforderungen oder die mit Zielgruppen (schwierige Kunden, Schüler) arbeiten, die dem unterbreiteten Angebot sehr kritisch gegenüberstehen. Das Risiko zu erkranken ist dabei höher für Menschen mit wenigen sozialen Beziehungen, schlechtem Stressmanagement, hoher Erwartungshaltung an sich selbst, mit ausgeprägtem Wunsch nach Anerkennung, mit dem Gefühl, für alles verantwortlich zu sein, alles kontrollieren zu müssen, es allen recht machen zu wollen oder sich für unersetzlich zu halten.

Welche Arbeitsbedingungen können ein Burnout begünstigen?

Burnout entsteht heute vermehrt aus dem Druck, die Ansprüche anderer überhaupt erfüllen zu können, aus fehlender Wertschätzung und gesellschaftlicher, existenzieller Unsicherheit. Ein schlechtes Teamklima, in dem der Einzelne wenig soziale Unterstützung erhält oder vom Vorgesetzten gefühlt ungerecht behandelt wird, verschlimmert die Belastungssituation ebenso wie zum Beispiel ein geringer Entscheidungs- und Handlungsspielraum auf dem Weg zum (Abteilungs-)Ziel oder eine hohe Anstrengungsbereitschaft gepaart mit erheblichem Zeitdruck.

Was können Vorgesetzte tun, wenn sie Hinweise auf Burnout beobachten?

Vorgesetzte sollten die Betroffenen offen ansprechen, Auffälligkeiten benennen, den anderen ermutigen, von sich zu sprechen, und Unterstützung anbieten oder bei der Suche nach professioneller Unterstützung helfen.

Wichtig ist nicht zu warten, sondern schnell mit Gegenmaßnahmen zu beginnen. Grundsätzlich hilfreich sind Methoden für ein Leben und Arbeiten im Gleichgewicht wie Zeitmanagement, Zielformulierungen oder das Erstellen von Prioritätenlisten. Das A und O ist eine gezielte, transparente und konstruktive Kommunikation hinsichtlich der Erwartungen und der

Veranstaltung

Betriebliches Gesundheitsmanagement – strategischer Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung

Termin: 14.–15.06.2012,

Akademiestandort Stuttgart-Hohenheim

Ihr Ansprechpartner:

Torsten Karle, Fon 0711 45 81-32 34;

torsten.karle@bwgv-akademie.de

Ziele, vor allem im Fall von Konflikten. Ziel eines Gesprächs kann dann zum Beispiel sein, die Arbeitszeiten des Betroffenen zu ändern, damit er wieder zur Ruhe kommt. Sind psychische Belastungen klar erkennbar, können Methoden aus der Psychologie wie Coaching und Supervision nachhaltige Wirkung entfalten. Im Anfangsstadium des Burnout reichen in der Regel wenige Coachings aus, um Leben und Job neu zu strukturieren und ein schützendes soziales Netz aufzubauen. Insgesamt kann letztlich mehr Achtsamkeit im Umgang miteinander notwendige Veränderungen bewirken.

Was kann das Unternehmen leisten?

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter unter beruflichen Rahmenbedingungen arbeiten, die sie leistungsfähig und gesund halten. Vor diesem Hintergrund sind gerade Führungskräfte häufig selbst gefährdet. Deshalb sollten sie zunächst die Möglichkeit nutzen, sich mit dem Thema persönlich auseinanderzusetzen, die gesundheitsrelevanten Verhaltens- und Rahmenbedingungen in ihrer Führungsrolle und die eigene Belastungssituation unter professioneller Anleitung zu analysieren. In einem nächsten Schritt geht es dann darum, gesundheitsförderliche Verhaltens- und Handlungsoptionen aufzubauen. Dazu gehört zum Beispiel, Auffälligkeiten bei anderen wahrzunehmen, angemessen darauf zu reagieren und sich professionell auf hochsensible Gespräche mit gefährdeten Mitarbeitern vorzubereiten.

Die Arbeitsbedingungen liegen in der Verantwortung des Unternehmens. Gefährdungsbeurteilungen für Arbeitsplätze müssen so gestaltet sein, dass sie auch psychische Gefahrenquellen erkennen lassen. Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte haben dabei die Aufgabe, verstärkt auf solche Gefahren zu achten und passende (Schutz-)Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Burnout-Risiken können durch Präventionsmaßnahmen gemindert werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Trainings, die gesundheitsförderliche Verhaltens- und Handlungsoptionen aufbauen, bieten einen guten und zielgerichteten Einstieg in diese Problematik.



Autoren

Dr. med. Tilman Günther
Facharzt für Arbeitsmedizin, Betriebliches Gesundheitsmanagement,
IAS Institut für Arbeits- und Sozialhygiene
Stiftung, Karlsruhe



Anja Leuchtmann
Beraterin /Trainerin
Management,
bwgv-Akademie