

Whitepaper

BeVOR es zu spät ist!

Burnout-Prävention nützt Unternehmen, indem sie Leistungsträger schützt!

Karsten Bretschneider

Ziel←Gerichtet Verhalten **Einfach** Optimieren ← Coaching ← Training ←Beratung ←Analyse

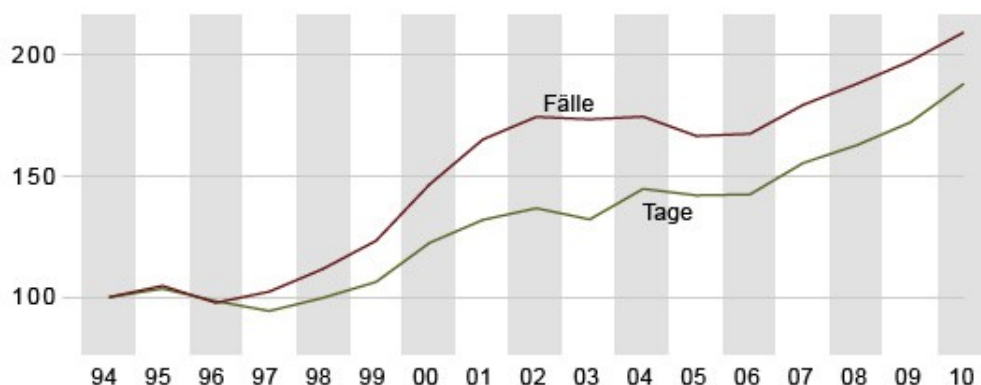
Die Fakten

Jeder verantwortungsbewusste und nachhaltig denkende Entscheider sorgt sich um einen stabilen Personalstamm insbesondere bei den Leistungsträgern. Eine neuartige Herangehensweise bei der Burnout-Prophylaxe hilft dabei, dieses Ziel umzusetzen.

Als das Thema Burnout in den Jahren 2009-2012 sehr intensiv besprochen wurde – erinnert sei an die prominenten Fälle Rangnick, Platzeck, Hannawald – war viel von betrieblichen und volkswirtschaftlichen Kosten die Rede. Schätzungen gingen von 2,2 Millionen Fällen von Arbeitsunfähigkeit und 67,3 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen im Jahr aus. Die verursachen Kosten in Höhe von 6,3 Mrd € pro Jahr (BKK, 2009) und zwischen 20.000 und 39.000 € pro Krankheitsfall (Quelle: AOK, TK). Das sind eindrucksvolle Zahlen. Sie beschreiben die sogenannten „Absentismuskosten“. Das heißt Kosten, die entstehen, wenn der Betroffene nicht mehr seiner Erwerbstätigkeit nachgehen kann. Diese Kosten sind zweifellos immens und schlagen umso stärker ins Gewicht, je kleiner das Unternehmen und demzufolge höher der anteilige Beitrag des Einzelnen zum Gesamtergebnis ist. Sie lenken jedoch von einem anderen Problem ab, das für Unternehmen und Organisationen noch bedeutsamer ist.

Deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen seit 1994

Arbeitsunfähigkeitsfälle durch psychische Erkrankungen 1994-2010 (Indexdarstellung, 1994=100)



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK

© ZEIT ONLINE

Abbildung 1: Burnout Erkrankungsfälle

Versteckte Kosten durch Leistungsabfall von Leistungsträgern!

Dieses Problem lässt sich in drei Aspekten beschreiben:

- I. Bei Burnout handelt es sich um einen Prozess, der sich über viele Monate bis Jahre hinzieht. Zu Beginn kompensieren die Betroffenen den bereits spürbaren Effizienzverlust mit gesteigertem Engagement. Das führt zu Mangel an Erholung und Entspannung, Verlust der Regenerationsfähigkeit, Zerschneiden sozialer Kontakte, erhöhter Infektanfälligkeit und endet mit einer mindestens 6-monatigen

Krankschreibung. Diese sogenannten „Präsentismuskosten“ schätzt die Cornell University auf das Dreifache der Kosten einer Krankschreibung. Die Unternehmensberatung Booz & Company berechnet die Kosten eines krankgeschriebenen Mitarbeiters, der seine Krankheit auskuriert, auf 1.199 €/ Jahr und Mitarbeiter. Angestellte, die das nicht tun, kosten das Unternehmen 2.399 €.

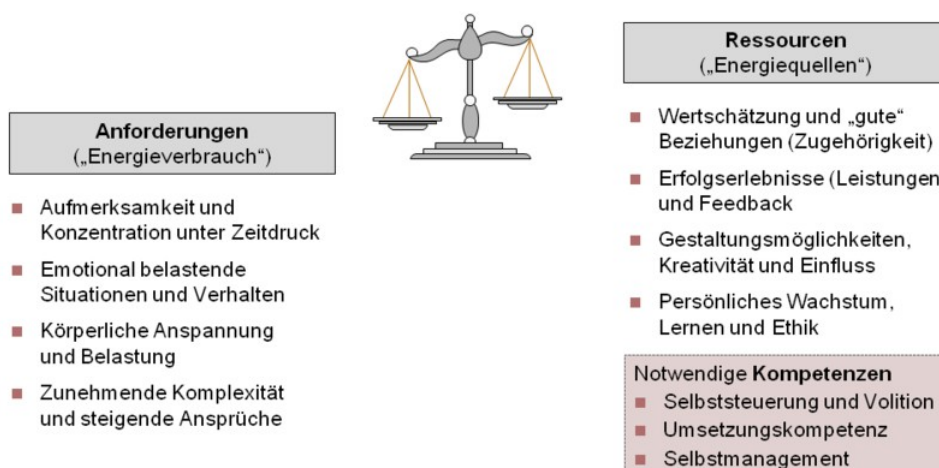
- II. Die Krankheit betrifft vor allem die Leistungsträger einer Organisation. Diejenigen, welche gern als Beispiel zitiert werden, die fähig sind, andere mit ihrer Motivation mitzuziehen und damit einen erheblichen Anteil am Erfolg aller haben. Mit deren Ausfall stellt sich für die verbleibenden Mitarbeiter die Frage, ob sich starkes Engagement überhaupt lohnt.
- III. In den letzten zehn Jahren hat sich die Situation am Arbeitsmarkt grundlegend geändert. Gerade in den neuen Bundesländern wird sich die Anzahl der unter 24jährigen bis 2025 um bis zu 48% verringern (Bertelsmann Stiftung 2012). Wo es gestern noch ohne weiteres möglich war, für einen ausgefallenen Arbeitnehmer adäquaten Ersatz zu finden, wird die Situation, insbesondere bei qualifizierten Fachkräften, zunehmend schwieriger. So sollte es im Interesse der Unternehmen sein, vorhandenes Personal so lange wie möglich gesund im Betrieb zu halten.

Was macht krank?

Obwohl der Begriff Burnout seit 1974 in der Psychologie Verwendung findet, gibt es weder eine einheitliche Definition noch „wird mit der erforderlichen begrifflichen Präzision zwischen

Erklärung des Burnout-Syndroms

(Mit dem Job Demands-Resources bzw. Effort-Reward-Imbalance Modell nach Bakker*



*Arnold Bakker, *The Job Demands-Resources model: state of the art*, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (2007), pp. 309-328

Abbildung 2: Erklärung Burnout

disponierenden, moderierenden, auslösenden und perpetuierenden Faktoren unterschieden“ (Dtsch Arztebl Int 2011; 108(46): 781-7, Kaschka, Korczak, Broich). Ein mögliches, verbreitetes Modell zur Erklärung des Gesamtprozesses zeigt Abb. 2.

Ob dieses sensible System stabil bleibt oder aus dem Gleichgewicht gerät, ist von der individuellen Prädisposition und dem Umgang mit den jeweiligen Stressoren abhängig. Gut verständlich wird dies mithilfe der Stressampel nach Kaluza (Abb. 3, Quelle: <http://juwei.files.wordpress.com/>).

Wenn man Faktoren aus der Arbeitsumgebung erfragt, die in diesem Prozess (verstärkend) wirken, erhält man folgende Ergebnisse:

- „hohe Arbeitsbelastung über einen längeren Zeitraum
- permanenter Zeitdruck
- Rollenkonflikte (entweder die selbst definierte oder die Rolle im Unternehmen betreffend), die auftreten, wenn Anforderungen, Anweisungen oder Erwartungen von verschiedenen Seiten nicht kompatibel sind:
 - Vorgesetzte erwarten Lösungen, die nicht über normale Kanäle zu erhalten sind, unterbinden aber gleichzeitig die Nutzung alternativer Kanäle.
 - Mitarbeiter haben mehrere Vorgesetzte, z. B. in Projektarbeit und Tagesgeschäft.
 - Die Erwartungen von Kollegen und Vorgesetzten an einen Mitarbeiter kollidieren erheblich mit dessen eigenen Vorstellungen.
 - Mitarbeiter erhalten Anweisungen, die prinzipiell kompatibel sind, nicht jedoch in der vorgegebenen Zeit bzw. Qualität.“ (Zitat *Arbeitsmed. Sozialmed. Umweltmed.* 47, 9, 2012 A. Hillert, S. Koch, U. Voderholzer)

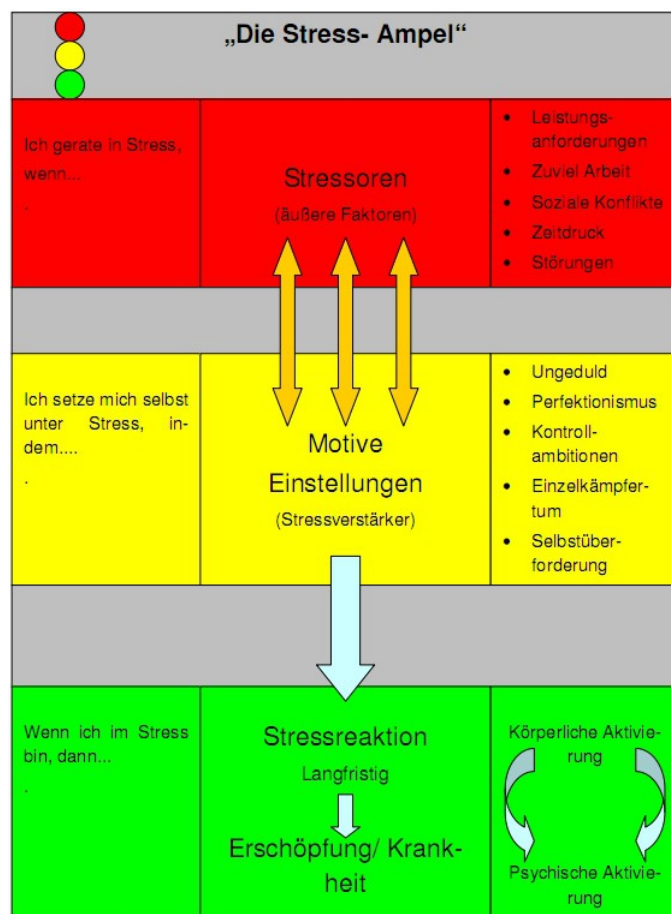


Abbildung 3: Abb. 3 Stressampel

Laut einer Studie der Technischen Universität Dortmund werden diese als unterschiedlich belastend empfunden (größte Belastung zuerst):

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

Damit wären für die betriebliche Gesundheitsvorsorge einige äußere Faktoren (rot) beschrieben, die bei Mitarbeitern Stress bewirken können.

Aus dem Zusammenwirken äußerer Faktoren, individueller Bewertung und persönlicher Motive und Einstellungen heraus entscheidet sich, wie der Betroffene reagiert und ob er ein Burnout ausbildet, oder nicht.

Der strategische, ergebnisorientierte Ansatz des Burnoutprophylaxe-Trainings

Ziel jeder verantwortlich denkenden Führungskraft ist die Sicherung des langfristigen, gesunden Bestandes des Unternehmens. Zur nachhaltigen Vorsorge gehören auch Maßnahmen zur Absicherung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter.

Bei Unternehmern auch noch die Expertise für Burnout-Prophylaxe vorzusetzen, ist zu viel verlangt. Dafür gibt es Spezialisten mit vielseitigen, umfassenden Möglichkeiten der Beratung und Fortbildung, die Organisationen dabei verlässlich und Ziel←Gerichtet unterstützen.

Prof. Matthias Burisch, einer der bedeutendsten Burnout-Spezialisten sieht für eine erfolgreiche Prophylaxe drei Ansatzpunkte:

- die Person
- die Schnittstelle Person/ Organisation
- das Unternehmen

Der individuelle Schutz eines Beschäftigten für sich selbst liegt natürlich weiterhin in seiner eigenen Verantwortung. Aufgabe des Unternehmers ist es, unternehmerisches Gesamtkonzept, Führungskultur, Arbeitsprozesse und -zeiten im Sinne langfristiger Unternehmensgesundheit zu gestalten. Risikoanalysen im Unternehmen zeigen auf, welche betrieblichen Bedingungen Burnout begünstigen und wo individuelle Gefährdungen bei Mitarbeitern bestehen.

Nachhaltiges Konzept

Am Beginn jeder seriösen Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsvorsorge steht eine sorgfältige Analyse der Ist-Situation. Diese stellt sich in jedem Unternehmen anders dar. Sie ist abhängig von der Art und Größe des Unternehmens, der Branche, dem Aufbau der internen Strukturen, Alters- und Geschlechtsstruktur der Beschäftigten, Innovationszyklen, selbst definiertem Anspruch und vielen anderen Faktoren mehr. Aus dieser Analyse heraus zeigt sich, welche protektiven Maßnahmen die beste Wirkung entfalten können. Nachhaltige Arbeit konzentriert sich hier auf langfristige Erfolge der Vorsorgemaßnahmen und verzichtet auf kurzfristige Effekte.

Integrative Arbeit

Egal wie viel Wissen und Informationen in Ausbildungen und Trainings vermittelt wurden – ob der Einzelne ein Burnout ausbildet - oder sich nach Jahrzehnten erfolgreicher Arbeit in den wohlverdienten, gesunden Ruhestand begibt, hängt von der Integration des Wissens in den Arbeits- und Lebensalltag ab. Das bedeutet in diesem Zusammenhang, den Fokus der Aufmerksamkeit auf die Umsetzung der neuen oder reaktivierten Kompetenzen zu richten. Ungenutzte Fähigkeiten sind nutzlose Fähigkeiten.

Langzeitbegleitung mit Evaluation

Häufig reagieren Unternehmen, nachdem sie ein Problem erkannt haben, richtig mit Beauftragung und Organisation von Trainings, die das Problem beseitigen sollen. Seltener wird mit Hilfe einer Langzeitevaluation der Erfolg durchgeführter Maßnahmen über längere Zeiträume ermittelt und wissenschaftlich ausgewertet. Genau dies kann als solide, überprüfbare Basis den Erfolg eines über Jahre wirkenden Qualitätsmanagements sicherstellen. Hier zeigen sich die nachhaltigen Erfolge eines Konzeptes – und der externen Unterstützung.

Lohnt sich Vorsorge?

Eine Studie¹ aus dem Jahr 2007 ermittelte bei einem Aufwand von rund 0,5 Mio. Franken bereits im ersten Jahr 10 prozentige Einsparung der Gesundheitskosten, was in diesem Fall 1,3 Mio. Franken entspricht. Damit liegt der Return on Investment (ROI) bei Fr. 2,50 für jeden investierten Franken. Durch die Umsetzung von nachhaltigen Maßnahmen ist auch in den weiteren Jahren mit Einsparungen zu rechnen, wodurch sich der ROI noch steigert. In einer österreichischen Studie wird gar mit einem ROI von bis zu 1:10 ausgegangen. **Vorsorge lohnt sich und zahlt sich in barer Münze aus!**

1 Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und der Schweizer Paraplegiker-Forschung, im Auftrag der Schweizer Versicherung „Nationale Suisse“ und in Zusammenarbeit mit der Firma Makora AG

Über den Autor

Karsten Bretschneider arbeitet seit 16 Jahren als Trainer in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und konzentriert sich vor allem auf Psychohygiene und Burnout-Prophylaxe bei Angestellten im Gesundheits- und Sozialwesen.

Kontakt



Verhalten **Einfach** Optimieren

Karsten Bretschneider

Winsstraße 43 · 10405 Berlin · Germany

Phone: +49 (0)30 4405 4321 oder +49 (0)177 4721 360 Mail: post@ziel-gerichtet.de