



Stressmanagement

Burnout Prävention

Inhalt

1	Ansätze zur Burnout-Intervention	3
1.1	Individuelle Stressbekämpfung	4
1.2	Strukturanalyse von Team und Betrieb	5
1.2.1	Stufen einer kooperativen Stressbewältigung	5
2	Ansätze zur Burnout-Prävention	6
2.1	Arbeitsbedingungen verbessern - Arbeitsorganisation überprüfen und verbessern	7
2.2	Zuständige Personen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz qualifizieren ..	7
2.3	Gesundheitszirkel einführen.....	7
2.4	Führungskräfte schulen.....	8
2.5	Team- und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten trainieren	8
2.6	Betriebliches "Burnout-Abwehrsystem" einrichten - Dauerstress als unerwünschtes Phänomen zur Sprache bringen	8
2.7	anonyme Mitarbeiterbefragung	9
2.8	"Beschwerdestelle" einrichten bzw. Ansprechpartner benennen	9
2.9	Weiterbildung zum Thema Stress und Burnout	10
2.10	Betriebs- / Dienstvereinbarungen	10
3	Das Team.....	10

Burnout – verheimlichtes Massenphänomen

Über Burnout spricht man nicht – das ist eines der grundlegenden Probleme. Erkannt werden von den Betrieben erst die oft schwerwiegenden Auswirkungen: nachhaltige psychische Probleme, Motivationslosigkeit, sich häufende Fehler, vermehrte, oft lange Krankenstände, Verlust des Jobs bzw. der Arbeitskraft - und der oft jahrelangen Erfahrung.

Schätzungen beziffern den wirtschaftlichen Schaden in Österreich durch Burnout mit bis zu 2 Mrd. Euro – vom persönlichen Leid der Betroffenen ganz zu schweigen.

Unter Burnout versteht man eine emotionale, körperliche, psychische und soziale Erschöpfung, die über einen längeren Zeitraum andauert und den Betroffenen in einer ständig schneller werdenden Abwärtsspirale gefangen hält. Für das Entstehen jedes Burnout-Prozesses sind zwei Komponenten wichtig: Erhöhte Beanspruchung infolge Über- oder Unterforderung über einen längeren Zeitraum hinweg; gleichzeitig Abbau der Ressourcen auf Grund überhöhten Ressourcenbedarfs und vernachlässigtem Ressourcenaufbau. In zunehmendem Maß nachlassendes bzw. mangelndes Vermögen, sich von der Arbeit und ihren Ansprüchen zu distanzieren.

1 Ansätze zur Burnout-Intervention

Im Rahmen meiner jahrelangen Tätigkeit als Einzel- und Teamcoach konnte ich vielfältige Erfahrungen mit dem Thema Burnout sammeln. Diese Erfahrungen, dem Studium aktueller Literatur bzw. Fallbeispielen aus Österreich und Deutschland liegen folgende Vorschläge zugrunde:

Es ist aus meiner Sicht unerlässlich, neben der individuellen gleichzeitig auch die interaktive und die organisationale Ebene einer genaueren Betrachtung zu unterziehen,

Eine erfolgreiche Burnout-Intervention muss am konkreten Arbeitsplatz und der damit zusammenhängenden Tätigkeitsbeschreibung ansetzen. Nachfolgend werden die Möglichkei-

ten von Interventionen skizziert, die idealerweise parallel zueinander stattfinden sollten, damit die Auslöser nicht über die verschiedenen Ebenen verschoben werden können:

1.1 Individuelle Stressbekämpfung

Auf der individuellen Ebene wird der Burnout-gefährdeten bzw. betroffenen Person in Einzel-Beratungsgesprächen zunächst die Möglichkeit geboten, zu ihren ursprünglichen beruflichen und arbeitsrelevanten Stärken zurückzufinden. Ihr Standort und ihre Rolle im Team und im privaten Umfeld werden heraus gearbeitet und die spezifischen Stressoren identifiziert. Im Laufe dieser Differenzierung des Problems legt die betroffene Person ihre Handlungsschritte fest, die sie aus der anfangs ausweglos erscheinenden Situation heraus führen können. In der Beratung wird dafür gesorgt, dass sie ihr Selbstwertgefühl aktiv wieder aufbauen kann und ihre Autonomiepotentiale wieder erkennt.

Entscheidendes Kriterium für die Burnoutbetroffenen oder –gefährdeten ist der Druck am Arbeitsplatz – oft in Kombinationen mit Kriterien des persönlichen Umfeldes: In dieser Situation ist es besonders wichtig, Kompetenz im Umgang mit diesen Stressoren aufzubauen:

- Analysieren der Stressoren und Entwicklung von Möglichkeiten, sie wirksam zu reduzieren
- Frühzeitige Erkennung der Warnsignale für zuviel Stress: wirksam Adrenalin abbauen
- Kenntnis erlangen, wie man unter Stress reagiert und Erweiterung des Verhaltensrepertoires
- Erarbeiten kognitiver Strategien der Stressbewältigung
- Erlernen praktikabler und umsetzbarer Entspannungstechniken
- Ausbalancieren der beruflichen, sozialen und privaten Anforderungen
- Entwicklung des persönlichen Stressreduktionsprogrammes

Darüber hinaus werden die Arbeitsabläufe untersucht und erste Ansätze zu einer Neustrukturierung auf Team- oder betrieblicher Ebene entwickelt.

1.2 Strukturanalyse von Team und Betrieb

Einerseits sind es Schief lagen in der Arbeitsverteilung, die sich oft durch die ganze Organisation ziehen. Andererseits werden Ziel- und Orientierungsverluste von den Mitarbeitern konstatiert, die auf allen Ebenen zu Störungen führen können. Eine Strukturanalyse* bietet hier erste Aufschlüsse über die Situation im Betrieb, aber auch über den Standort und die Rolle, welche dem Betroffenen nicht nur im Team, sondern in der gesamten Organisation zugewiesen wurde.

Für eine dauerhafte Lösung des Burnout-Problems ist es also erforderlich, den bestehenden Zusammenhang zwischen organisationaler und individueller Ebene einerseits und dem Dauerstress am Arbeitsplatz mit seinen gesundheitlichen Folgen transparent zu machen und in die möglichen Bewältigungsstrategien zu integrieren. Diese Form der Relativierung entlastet den Betroffenen und macht ihn wieder zunehmend leistungsfähig.

1.2.1 Stufen einer kooperativen Stressbewältigung

Was genau sind die Stressursachen?

Problem ausführlich diskutieren und klären, alle Problemdefinitionen aufgreifen optisch verdeutlichen (z.B. Pinwand), die wichtigsten Problemdefinitionen und eine klare Zieldefinition arbeiten.

Welche Lösungsmöglichkeiten und Alternativen sehen die beteiligten Parteien?

Alle Beteiligten einbeziehen, Angst und Blockaden abbauen, Motivierung zu möglichst vielen Lösungsvorschlägen, keine Bewertung der Lösungsalternativen.

Was spricht für, was gegen die einzelnen Lösungsvorschläge?

Alle Vorschläge prüfen, Konsequenzen der einzelnen Vorschläge abwägen, offene und freie Meinungsäußerung aller Beteiligten.

* Eine Strukturanalyse in der individuellen Beratung reflektiert zunächst natürlich nur die Sicht des Betroffenen und dient primär seiner eigenen Orientierung. Idealerweise jedoch erfasst eine weiterreichende Analyse im Sinne einer Organisationsentwicklung des gesamten Unternehmens die Arbeitsablauf- und Machtstrukturen der verschiedenen Abteilungen aus der Perspektive aller Mitarbeiter.

Welcher Lösungsvorschlag ist am besten?

Einigung herstellen, wie über die beste annehmbare Lösung entschieden werden soll (Mehrheit, Konsens), die Lösung genau beschreiben, Prozess der Entscheidungsfindung offen unter Beteiligung aller diskutieren und eine abschließende Stellungnahme verlangen, Ergebnis festhalten.

Wie soll die Lösung umgesetzt werden?

Plan und Wege der Ausführung und Umsetzung erarbeiten, klare Handlungsschritte festlegen, wer was bis wann erledigt.

War die Lösung erfolgreich?

Nachbereitende Untersuchung hinsichtlich des erreichten Ziels, Einhalten von Absprachen (Prozess- und Ergebnisanalyse), ggf. korrigierende Maßnahmen ergreifen.

2 Ansätze zur Burnout-Prävention

Burnout kostet Geld: Die Betroffenen werden krank und fehlen häufig, die Motivation sinkt und die Leistungen lassen nach, die Betriebsergebnisse werden schlechter. Neben dem gesundheitlichen Schaden für die Betroffenen Grund genug für Unternehmen und Verwaltungen, sich mit dem Phänomen Burnout zu beschäftigen - am besten schon vorbeugend:

Burnout-Prävention...

- heißt, die betrieblichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Faktoren, die übermäßigen, dauerhaften Stress begünstigen, reduziert werden.
- heißt, so früh wie möglich einzuschreiten, um einen pathologischen Prozess zu vermeiden.
- Patentrezepte gibt es jedoch nicht. Immer gilt es, die jeweilige Situation genau zu analysieren.

2.1 Arbeitsbedingungen verbessern - Arbeitsorganisation überprüfen und verbessern

Veränderungen und die Einführung neuer Kommunikationstechnologien lösen oft Angst und Unsicherheit aus. Zudem muss immer mehr und immer anspruchsvollere Arbeit in immer kürzerer Zeit geleistet werden. Mangelnde Transparenz und unzureichende Informationspolitik sorgen für zusätzliche Spannung im Betrieb - ein guter Nährboden für Stress und Burnout. Anzeichen hierfür sind häufige Krankheits- und Fehlzeiten und hohe Fluktuationsraten. Doch die Arbeitsorganisation im Betrieb kann nach burnout-fördernden Faktoren überprüft und zu verbessert werden.

2.2 Zuständige Personen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz qualifizieren

Um Burnout-Prävention zu betreiben, müssen in den Gesundheitsschutz unbedingt Ursachen und Auswirkungen von psychosozialen Belastungen, und wie man sie minimieren kann, einbezogen werden. Bislang standen bei der Qualifizierung der Gesundheits- und Arbeitsschutzzuständigen vorwiegend technische und in jüngster Zeit eher ergonomische Aspekte im Vordergrund.

2.3 Gesundheitszirkel einführen

Gesundheitszirkel können zu bestimmten Themen, aber auch als allgemeine gesundheitsfördernde Maßnahmen eingerichtet werden. Diese Zirkel haben den großen Vorteil, dass sich Mitarbeiter aktiv an der betrieblichen Gesundheitsförderung beteiligen. Diese Zirkel können auch betriebliche Auslöser für Stress-Situationen untersuchen und versuchen, sie abzuschaffen.

2.4 Führungskräfte schulen

Die Anforderungen an Führungskräfte sind in den letzten Jahren gestiegen. Neben fachlicher Kompetenz sind vor allem Schlüsselqualifikationen, wie z.B. die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen, gefragt. Um die sozialen Beziehungen im Betrieb positiv zu gestalten, bedarf es gezielter Schulungen für Führungskräfte. Trainings in Konfliktbewältigung, Sozialintegration und Kommunikation sind geeignete Instrumente, um entscheidende Faktoren von Stress und Burnout zu erkennen und zu unterbinden. Insbesondere sollten Leitungskräfte der unteren und mittleren Ebenen unbedingt mit einbezogen werden, denn sie sind es, die in erster Linie mit Auswirkungen konfrontiert werden. Wie gut sie mit den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommunizieren können, ist für das Betriebsklima entscheidend – und dieses wiederum ist ein entscheidender Faktor zu Prävention.

2.5 Team- und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten trainieren

Um Zusammenarbeit zu verbessern, reicht die Schulung von Führungskräften nicht aus. Auch die Mitarbeiter sollten in ihrer Kommunikations- und Kritikfähigkeit wie auch in ihrer Bereitschaft zu Kooperation unterstützt werden. "Investitionen" in die kommunikativen und stressbewältigenden Ressourcen der Mitarbeiter verhindern nicht nur dauerhaft schädigende Stress-Strukturen, sie steigern auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

2.6 Betriebliches "Burnout-Abwehrsystem" einrichten - Dauerstress als unerwünschtes Phänomen zur Sprache bringen

Noch wird Dauerstress bzw. Burnout vor allem in den Führungsetagen als individuelles Problem ausgeklammert. Angesichts der betriebswirtschaftlichen Folgen und gravierenden Auswirkungen für die Betroffenen sollte Burnout jedoch auf allen Ebenen ein Thema sein. Dauerstress muss als unerwünschtes Phänomen geächtet werden. Der Arbeitgeber muss deutlich machen, dass er im Rahmen seiner Fürsorgepflicht bereit ist, Maßnahmen zu ergreifen. Und er muss über Aufklärung bei Mitarbeitern und Führungspersonal ein Problembewusst-

sein und damit eine breite Basis gegen Burnout schaffen.

Als Foren bieten sich hierfür an:

- Betriebs-/Personalversammlungen
- Leitungs-, Abteilungs- und Mitarbeiterbesprechungen
- Besprechungen mit Personalverantwortlichen, Personalvertretung und Arbeitsschutzbeauftragten
- Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb („schwarzes Brett“, Mitarbeiterzeitung, Mails etc.)

2.7 anonyme Mitarbeiterbefragung

Krank machenden Dauerstress und Burnout frühzeitig zu erkennen und abzuwehren setzt voraus, über die Stimmung am Arbeitsplatz Bescheid zu wissen. Um sich über betriebliche Schwachstellen, Arbeitsprobleme, Sozialbeziehungen, Führungsverhalten zu informieren, aber auch Meinungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzuholen, bieten sich anonyme Mitarbeiterbefragungen an. Diese Befragungen sollten gemeinsam mit der Vertretung der Beschäftigten und interessierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sorgfältig geplant werden. Ziel sollte sein, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und soziales Klima zu verbessern. Derartige Befragungen können entsprechende Strukturen aufdecken, als Frühwarnsystem dienen und Grundlage wirksamer Gegenmaßnahmen sein.

2.8 "Beschwerdestelle" einrichten bzw. Ansprechpartner benennen

Besonders wichtig ist es, eine betriebliche Burnout- und Konfliktauflösungsstelle mit vertrauenswürdigen und kompetenten Ansprechpartnern bzw. -partnerinnen einzurichten. Vorzugsweise eignet sich die Interessenvertretung für diese Aufgabe. Auch Frauen-, Schwerbehindertenbeauftragte und andere Einrichtungen wie z. B. der Sozialdienst bieten sich - je nach Betriebsart und -größe - hierfür an. Wichtig ist vor allem, dass die Existenz einer solchen Stelle bekannt gemacht wird und dass in Absprache mit den Ratsuchenden Handlungsschritte vereinbart und realisiert werden. Die Bezeichnung muss unbedingt positiv sein, etwa „Ser-

vicestelle für Stressbewältigung und Burnout-Prävention“

2.9 Weiterbildung zum Thema Stress und Burnout

Namhafte große Unternehmen und Verwaltungen haben inzwischen nicht nur Betriebsvereinbarungen zu den Themen Stress und Burnout. Sie bieten als vorbeugende Maßnahmen neben umfangreichem Informationsmaterial auch ganz gezielt Veranstaltungen und Seminare zum Thema Stress und Burnout an. Diese zielgruppenorientierte Angebote gelten für alle Betriebsangehörigen. Das Thema Burnout wird hier nicht ausgeklammert, sondern in kluger Voraussicht offensiv thematisiert.

2.10 Betriebs- / Dienstvereinbarungen

Eine Betriebsvereinbarung setzt ein klares Signal gegen Dauerstress und Burnout. In der Betriebsvereinbarung werden Verfahrensregeln festgeschrieben und Hilfestellung angeboten. Es werden aber auch mögliche Konsequenzen bei Verweigerung der Mitarbeit oder Nichtbeachtung der Regelung formuliert. So ist allen Betriebsangehörigen klar, dass Dauerstress am Arbeitsplatz als krankmachendes Phänomen erkannt wird. Vorbeugend empfehlen sich auch Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Derartige Regelungen dokumentieren die ernsthafte Absicht, bestimmte negative Entwicklungen auszuschließen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen dürfen keine bloßen Absichtserklärungen sein, sondern sie müssen auch umgesetzt und kontrolliert werden.

3 Das Team

Dr. Bernhard Ulrich, 43, Soziologe und dipl. Coach www.ulrich.or.at

Dr. Enzo Lauber, MSc, MBA, 35, Gesundheitsökonom und Arzt, Trainer und Referent www.ulrich.or.at