

# Innerbetriebliche Präventionsstrategien gegen Burnout

Astrid Kaeding, Martin Resch

## Was ist Burnout?

**Burnout steht in einem unmittelbaren Verhältnis zur jeweiligen Arbeitssituation und damit zur Form menschlichen Daseins.**

**Menschen haben die Chance, aber auch das Risiko, die Welt nach ihren Vorstellungen zu verändern. Das geschieht durch Arbeit. Arbeit ist nicht nur fremdbestimmte Erwerbsarbeit zum Zwecke des Broterwerbes, sondern in erster Linie planvoll vorsorgendes Tun<sup>1</sup>. Der Mensch gestaltet durch Arbeit seinen individuellen Lebensentwurf. Und so bunt, wie Lebensentwürfe sind, so bunt kann Arbeit verstanden werden: als Dasein im familiären Umfeld, im (Profi-)Sport, im betrieblichen Kontext ... Durch Arbeit ändert sich jedoch auch der Mensch; sie ist identitätsbildend und psychisch stabilisierend. Wer aber Burnout erlebt, erlebt Zerstörendes und zwar im Zusammenhang mit seiner Arbeitssituation.**

Burnout ist somit von objektiven Kriterien geleitet, die im Arbeitsleben ihre Wurzeln haben. Diese Wurzeln gilt es aufzuspüren und sie nach Möglichkeit nicht zum Burnout auswachsen zu lassen. Zweitrangig ist jedoch, wo der Einzelne sein Arbeitsfeld für sich findet. Wer „Arbeit“ für sich als Tätigkeit im familiären Umfeld oder im Sport definiert, für den ist Burnout eine emotionale Konsequenz seiner unbefriedigenden Situation.

Burnout ist „in gewisser Hinsicht die emotionale Konsequenz einer mit Stress angereicherten, unbefriedigenden Arbeitssituation“<sup>2</sup>. Was sich paradox anhört, erklärt sich bereits dadurch, dass wir durch Arbeit zwar die Chance des Schaffens, des Veränderns haben, aber uns bewusst Abhängigkeiten und Zwängen unterwerfen, denn unsere Gesellschaft funktioniert nur in Arbeitsteilung.



Wenn wir über Burnout sprechen, beschäftigen wir uns somit mit sehr Subjektivem: mit Emp-

finden, Verarbeiten von Situationen, mit einer Selbstreflexion der Person innerhalb ihres Arbeitsumfeldes. Burnout ist von einer Selbsteinschätzung der Situation abhängig, in der sich der Mensch bewegt. So individuell, wie wir empfinden, so individuell kann Burnout erlebt werden.

Damit eröffnet sich die Frage: Was ist an Burnout objektiv erkenn- und messbar? Burnout-Betroffene zeigen gewöhnlich drei Symptome, mit denen gemeinhin das Syndrom „Burnout“ beschrieben wird<sup>3</sup>:

1. In der Regel erleben Burnout-Betroffene sich selbst als emotional erschöpft: Sie fühlen sich kraftlos, ohnmächtig, haben das Gefühl, nicht mehr verstanden zu werden und am Ende zu sein. Sie sind von einer chronischen Müdigkeit betroffen.
2. Auf andere Menschen, die gewöhnlich Empfänger ihrer Dienstleistungen oder Kontakte sind, reagieren Betroffene gefühllos, abgestumpft, teilweise aggressiv. Diese Reaktion ist auch in Arbeitssituationen zu beobachten, in denen Burnout-Betroffene sich befinden. Es treten körperliche Beschwerden der unterschiedlichsten Art mit massiven Konzentrationsstörungen auf.
3. Als dritte Komponente können eine Abnahme der Leistungsfähigkeit bzw. Antriebsverlust, mangelnde Tatkraft bei Betroffenen festgestellt werden.

Diese drei Komponenten kennzeichnen den Zustand Burnout. Sie sind nachweisbar und messbar. Allerdings handelt es sich um einen Zustand bzw. um das „Syndrom“ Burnout, d. h. um eine Gruppe gleichzeitig auftretender Anzeichen. So individuell wie wir erleben, so individuell definieren Menschen Zustände für sich. Einige bemerken Anzeichen schnell an sich, andere gar nicht. Die Psychoanalytiker Freudenberg und North formulierten zu Burnout: „Burnout ist ein Zustand, der sich langsam, über einen Zeitraum von andauerndem Stress und Energieeinsatz entwickelt ... Burnout ist ein Energieverschleiß, eine Erschöpfung aufgrund von Überforderungen, die von innen und außen – durch Familie, Arbeit, Freunde, Liebhaber, Wertsysteme oder die Gesellschaft – kommen kann und einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft raubt. Burnout ist ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress und der schließlich persönliche Motivation, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt.“<sup>4</sup>

## Informationen



Ausführlichere Informationen zu diesem Themenfeld finden Sie in der Broschüre:

Kaeding, Resch:  
Innerbetriebliche Präventionsstrategien gegen Burnout  
68 Seiten  
ISBN 978-3-935116-42-8  
Preis: 9,60 €

InfoMediaVerlag e.K.  
Wohlfahrtstraße 153  
44799 Bochum  
Fon: 0234 3386950  
Fax: 0234 3386950  
E-Mail: [info@infomediaverlag.com](mailto:info@infomediaverlag.com)  
[www.infomediaverlag.com](http://www.infomediaverlag.com)

Der Burnout-Prozess ist ein schleichender Prozess, bei dem Stadien eines verstärkten Einsatzes für die Aufgabe, Stadien einer Vernachlässigung der eigenen Person und eigener Bedürfnisse zu erkennen sind. Die Anstrengung ist für den menschlichen Körper nichts Negatives: Anstrengungen sind für ihn Training und im Prinzip von Vorteil.

Wird jedoch vom Menschen eingeschätzt, dass der Energieeinsatz ohne den erwarteten Erfolg bleibt, dann kann ein fataler Umschwung einsetzen: ein Rückzug der Person, was oft gern als „innere Kündigung“ dargestellt wird, verbunden mit beobachtbaren Verhaltensänderungen (siehe oben) bis hin zu einem pathologischen Zustand. Dieser abschließende Zustand muss professionell, am besten in einer entsprechenden Klinik, behandelt werden. Anhand dieser Schilderung wird bereits deutlich, dass im Burnout-Prozess verschiedene Stadien definiert werden können.

Nicht alle Stadien müssen durchlaufen werden: Tritt nach einiger Anstrengung Erfolg ein und kann ihn der Betroffene als seinen Erfolg werten, so verlässt er de facto den Zyklus; zwar als beanspruchter Mensch, jedoch nicht als fehlbeansprucht.

Burnout ist eine Fehlbeanspruchung, in der eine Umdeutung von Werten vorstatten gegangen ist. Im Unterschied zu stressgeplagten Personen kann ein Burnout-Betroffener z.B. nicht mehr am Leben seiner Familie, seiner Freunde Anteil nehmen. Seine Aufgaben und seine Probleme haben ihn derart überrollt, dass alles andere im Leben für ihn keinen Wert mehr darstellt. Es kann auch sein, dass das Leben selbst für ihn nicht mehr wertvoll scheint.



Es ist möglich, dass eine scheinbare Entspannung in Suchtmitteln gesucht wird, und die Wahrscheinlichkeit des Abgleitens in andere Krankheitsbilder, z. B. Sucht, besteht. Burnout ist nicht nur ein an sich ernst zu nehmendes Phänomen, es kann Sprungbrett für weiterführende Krankheitsbilder sein.

Ist es so weit für den Einzelnen gekommen, dass er Erkrankungserscheinungen infolge von Burnout zeigt, so muss zuerst die körperliche Leistungsfähigkeit wiederhergestellt werden. Es gilt der Leitsatz: Körperliche Krankheiten müssen zuerst behandelt werden. Tinnitus, Hörsturz, Verdauungsprobleme und Sucht sind solche Beispiele, die in der Behandlung Vorrang vor allem anderen haben. Nach der Einteilung in Burnout-Stadien treten solche Auswirkungen jedoch erst in einer fortgeschrittenen Phase auf. Viel früher können Warnsymptome erkannt werden, auf die der Betroffene oder der Betrieb reagieren kann.

Nur wer für sein Unternehmen, für seine Tätigkeit brennt, wer etwas erreichen will, ist auch bereit, sich für seine Arbeit aufzuopfern. Dieses Indiz ist für den Betrieb Kennzeichen eines Leistungsträgers. Leider ist es jedoch auch ein Warnsymptom der Anfangsphase von Burnout, was in unserer Gesellschaft völlig anders gewertet wird und auch das Fatale an Burnout zeigt: Burnout-Betroffene haben früher an ihrem Arbeitsplatz eine mindestens ausreichende, wenn nicht überragende Leistung gebracht oder wollten sie zumindest bringen. Teilweise bekleiden sie wichtige Positionen.

Werden für den Einzelnen Erfolge sichtbar, so ist ein Abgleiten in Burnout nicht zu erwarten. Wertet der Mensch jedoch seinen aufgebrauchten Energieeinsatz als persönlichen Misserfolg, dann kann Burnout für den Betroffenen ein Thema werden. Setzt er seine Aufopferung fort, so beginnt ein „Leben auf der Überholspur“. Der Mensch vernachlässigt, ja verleugnet seine Bedürfnisse, seine Probleme, seien sie familiär, seien sie gesundheitlicher Natur: Wichtig ist nur die Anstrengung. Es setzt ein Teufelskreis ein „von eigenen Ansprüchen – Misserfolgserleben, Schuldgefühlen – vermehrter Anstrengung (in der gleichen Richtung) – Scheitern – Unzufriedenheit – Resignation – Schuld.“<sup>45</sup>

### Warnsymptome der Anfangsphase im Burnout-Prozess sind:

1. Überengagement für die Ziele des Berufs, die Klienten, Patienten, Schüler... (z. B. über Hyperaktivität, freiwillig unbezahlte Mehrarbeit). „Es besteht von außen betrachtet ein Missverhältnis zwischen Idealen und Möglichkeiten. Der vermehrte Einsatz, mit dem die Ziele erreicht werden sollen, führt zu Erschöpfung mit chronischer Müdigkeit, Energiemangel und erhöhter Unfallgefahr.“<sup>48</sup>
2. Viele Menschen haben sich auch so an den Stress und die Zwänge ihrer Rolle gewöhnt, dass der Erschöpfungszustand für sie Normalzustand ist. Klagen über Müdigkeit, Energiemangel und mangelnde Motivation sind für sie integraler Zustand ihres Daseins. Aber genau diese Klagen sollten ernst ge-

nommen werden. Sie sind Warnsymptome einer fortgeschrittenen Phase. Werden diese Warnsymptome dem Betroffenen bewusst bzw. werden sie durch andere so bewusst gemacht, dass er sie annimmt, dann kann er jederzeit Burnout verlassen. Burnout ist nicht unausweichlich und es ist möglich, Burnout zu verlassen.

Als Arbeitsdefinition für Burnout-auslösende Faktoren formulierten Cordes & Dougherty<sup>9</sup> 1993 deshalb persönliche Stressoren und Arbeits- und Organisationsstressoren.

Beide Seiten führen zu einem Burnout. Die persönlichen Stressoren mit „einer hohen Involviertheit in die Arbeit“ bzw. „hohen Leistungserwartungen“ des Menschen, die ursächlich dafür sein können, dass der Mensch zu der Überzeugung gelangt, nichts mehr erreichen zu können, mit seiner Kraft am Ende zu sein, wurden bereits betrachtet.

Zu den Arbeits- und Organisationsstressoren zählen nach derzeitigem Erkenntnisstand:

1. Eine Arbeitsbelastung, die von Seiten des Unternehmens als besonders hohe Erwartungshaltung an den Menschen formuliert wird. Ein Stressor ist jedoch auch, wenn von betrieblicher Seite von dieser Person nichts (mehr) erwartet wird. Damit kann auch ein Übergang zu Mobbing interpretiert werden.
2. Des Weiteren kann eine Rollenüberlastung bestehen: der Mensch hat keine Chance, wechselnde Tätigkeiten zu erleben und dadurch zeitweise anders beansprucht zu werden.
3. Der Mensch erlebt das Produkt/die Dienstleistung des Unternehmens nur in einem bestimmten Ausschnitt der Herstellung. Die übrige Arbeitszeit ist er mit anderen Aufgaben, z.B. Kundenkontakt, betraut.
4. Es kann auch eine zu hohe Erwartung von Seiten des Unternehmens sein, die sich in einem Zuviel an Aufgaben, an Verantwortung niederschlägt.

### Prävention gegen Burnout zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung

Um eine wirksame Präventionsarbeit gegen Burnout zu gestalten, müssen die Strukturen des Unternehmens geprüft werden. Tritt im Unternehmen Burnout auf, so sind definitiv Strukturen des Unternehmens nicht mit dem Stresserleben des Betroffenen im Einklang. Es existieren objektive Voraussetzungen, die zu Burnout führen können. Sie müssen aufgespürt werden, schon deshalb, weil andere Personen „nachfolgen“ können, die ebenfalls für sich die Situation als „ausbrennend“ definieren können. Gemeinhin wird in diesem Zusammenhang auf die betriebliche Gefährdungsbeurteilung verwiesen, in die u. a. psychische Belastungsfaktoren einbezogen werden sollen.

Diese Aussage ist korrekt: Eine Gefährdungsbeurteilung analysiert vorhandene betriebliche Strukturen. Bezüglich einer Präventionsarbeit gegen Burnout muss hinterfragt werden, ob sie, nach Meinung des Einschätzenden, von einer beliebigen Person im Unternehmen als Burnout-auslösend empfunden werden können. Aus Sicht der Person, welche die Gefährdungsbeurteilung durchführt, wird eine subjektive vorausschauende Betrachtung vollzogen, die zugegebenermaßen auch Fehler zulässt. Aber sie ist notwendig, um die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Burnout-Falles zu reduzieren. Nach betrieblichen Erfahrungswerten existieren in den unterschiedlichen Bereichen Stressoren, die beanspruchen. Beispielfähig haben wir sie zusammengetragen (siehe Abbildung unten).

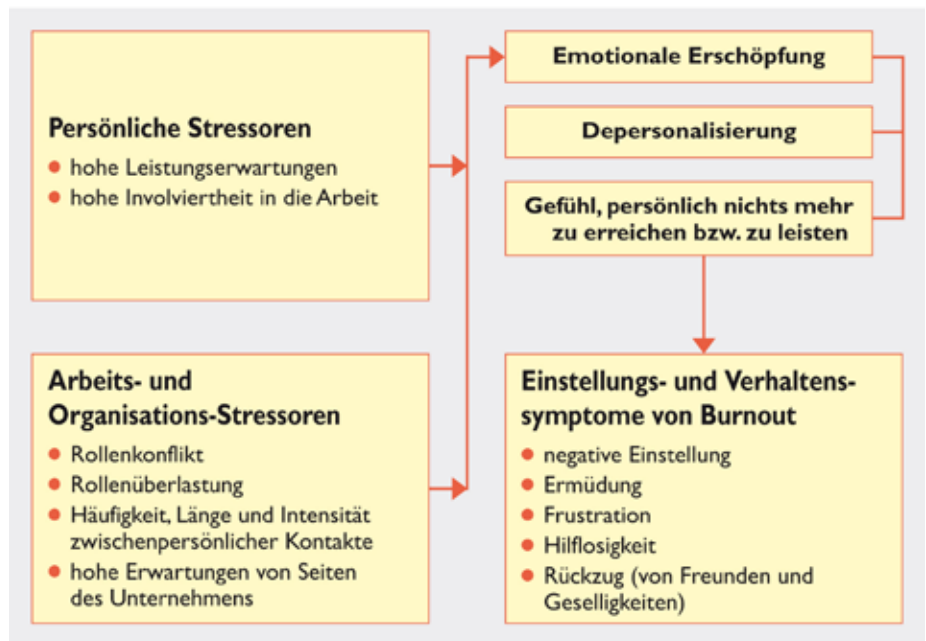
Einige davon klingen altbekannt, wie etwa „Lärm“ oder „Beleuchtung“. Aber wir wissen, dass auch diese Gefährdungen als Stressoren psychisch auf den Menschen wirken. Die Vielzahl der möglichen Stressoren, die untersucht werden können, macht deutlich, dass strukturiert vorgegangen werden muss. Es sollte zunächst aufgegliedert werden, welche Bereiche im Betrieb genauer unter die Lupe genommen werden und wer als Durchführende einbezogen wird. Nicht alle der aufgeführten Stressoren werden in jedem Unternehmen zu finden sein. Daneben werden andere Stressoren wirken. Deshalb sollte zunächst im Rahmen einer Gruppe zusammengetragen werden, welche Stressoren bezüglich einer Präventionsarbeit gegen Burnout betrachtet werden.

Ausgehend vom Stressor sollte anschließend geprüft werden:

- Wie sieht unsere derzeitige Situation aus (Ist-Zustand)?
- Wie können wir uns eine gute Situation bezüglich dieses Stressors vorstellen (Soll-Zustand)?
- Müssen wir Maßnahmen einleiten?
- Wenn ja, dann muss zu einem späteren Zeitpunkt kontrolliert werden, wie diese Maßnahmen wirken.

Um eine „Denkhilfe“ und mehr Ideen zuzulassen, hat es sich bewährt, für diese Analyse die vier Bereiche des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Arbeitsaufgabe/Arbeitsumgebung/soziale Beziehungen/Arbeitsorganisation) hinzuzuziehen.

Wählt man diese Herangehensweise, so kann nun analysiert werden: Passt der von uns formulierte Stressor eher zur „Arbeitsaufgabe“, passt er zusätzlich auch zu den „sozialen Beziehungen“? Wo gehört er überall hin? Danach fällt es leichter zu sagen: Wie ist unsere derzeitige Situation? Wie können wir uns den Soll-Zustand vorstellen? Müssen wir Maßnahmen ableiten?



Anschließend sollte dazu eine Dokumentation erstellt werden, die eventuell in eine Betriebsvereinbarung mündet. Ziel der Dokumentation ist es u. a., dem Vorgesetzten des Bereiches eine Art „Checkliste“, ein Raster, an die Hand zu geben, mit dem er von Zeit zu Zeit prüfen kann: Wie sieht es im Moment in meinem Bereich mit Gefährdungen aus? Betriebe, die diesen Weg gegangen sind, haben in der Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung für sich neben dem Stressor vermerkt, in welchen Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements er zuzuordnen wäre, sodass der zukünftige Beurteiler es leichter hat, von Zeit zu Zeit eine Zwischenbilanz zu ziehen.

Dennoch bleibt diese Analyse eine Fremdanalyse, die, wie dargestellt, von dem Empfinden eines Burnout-Opfers sehr wohl abweichen kann. In Bezug zu Burnout werden deshalb weitere zielführendere Instrumente benötigt, um Präventionsarbeit gegen Burnout zu initiieren.

Dazu wird empfohlen, nach der Tätigkeit Personengruppen im Unternehmen zu betrachten. Im modernen Betrieb wird auf Teamfähigkeit gesetzt, es gibt immer mehrere Personen, die eine Gruppe bilden. Sie werden unterschieden, weil sie z. B. eine gleich lautende Tätigkeit ausführen: die Gabelstaplerfahrer, die

## Stressoren

Beleuchtung	Software	Arbeitsverdichtung	Umgang mit Gefahrstoffen
Arbeitstempo	Nachtarbeit/Schichtarbeit	Weiterbildung	Arbeitseinsätze im Ausland
Kälte/Hitze	Outsourcing von Abteilungen	Führungsaufgaben	Arbeitsanweisungen
Zeitvorgabe	Entwicklungsmöglichkeiten	Präsentieren durch persönliches Äußeres	Verantwortung
Personalreduzierung	Leistungsmenge	Arbeit auf Montage	Veränderungen in der Betriebsstruktur
Beteiligung am Betriebsgeschehen	Einzelarbeitsplätze	Betriebsklima	hochgelegene Arbeitsplätze
Konkurrenzdruck	Verwaltungsabläufe	Überqualifikation	Kommunikation
Großraumbüro	Kundenkontakte	Lärm	Leistungs- und Zeitdruck
Neu am Arbeitsplatz	geistige Tätigkeit	Telefonkontakte	Besucher im Werk
		PC-Tätigkeiten	Aufgabenwechsel
		Neu in der Funktion	Mehrarbeit

## Zur Person



**Dr. Astrid Kaeding,**

Diplom-Philologe,  
geb. 1961 in Ebersbach.

1985-2001 wissenschaftliche Assistentin und Lehrkraft an den Hochschulen Güstrow, Neubrandenburg (FH), Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.

Anschließend: Dozentin der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft (MMBG), Bildungsstätte „Haus Schierke“.

Leiterin eines Fachbereiches zur Seminarfortentwicklung.

Leiterin von 2 Seminararbeitskreisen: „Prävention gegen Burnout“ und „Betriebliche Ausbilder, Referendare und Berufsschullehrer“.

In diesem Zusammenhang u. a. Entwicklung und Durchführung eines Seminars „Burnout-Prävention“ und Autorin der gleichnamigen Broschüre.

**Dr. Astrid Kaeding**  
Dozentin der MMBG

Brockenstraße 56  
38879 Schierke  
Tel. 039455 - 89 418  
Fax 039455 - 89 490

[astrid.kaeding@mmbg.de](mailto:astrid.kaeding@mmbg.de)

Lagerarbeiter, die Einkäufer, die Betriebsratsmitglieder, die Azubis...

Der Mensch versucht i.d.R. auch, sich der Personengruppe, der er angehören soll, anzupassen. Er bringt zwar seine Individualität, seine Unverwechselbarkeit mit seinem Temperament, seinen Lernstrategien, seinen gesundheitlichen Voraussetzungen in die Personengruppe ein. Aber er wird versuchen, die Anforderungen, die an die Gruppe gestellt werden, zu erfüllen und stimmt somit sein Verhalten auf das der anderen Gruppenmitglieder ab. Je nach ihrer Tätigkeit erhalten Personengruppen im Betrieb sehr differenziert eine Rückmeldung über das Ergebnis ihrer Arbeit: Personengruppen im Betrieb, die z. B. kein gegenständliches Produkt erstellen, erhalten ohne spezifische Vorkehrungen keine kontinuierlichen Rückmeldungen zur Qualität ihrer Arbeit. Jeder Mensch braucht jedoch eine Standortbestimmung seiner Leistung für sein Wohlbefinden.

Allerdings ist es falsch anzunehmen, Personen im Betrieb, die ein nachprüfbares Ergebnis über Stückzahlen produzieren, seien vor Burnout gefeit.

In produzierenden Personengruppen können gleichfalls Symptome von Burnout auftreten, aber nur dann, wenn die Unternehmenskultur keine offenen Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen der Beschäftigten gestattet und insgesamt die Unternehmenskultur „eine mit Stress angereicherte, unbefriedigende Arbeitssituation“ zulässt oder sogar fördert.

Deshalb sollten Personengruppen im Unternehmen zunächst benannt werden: Welche Personengruppen haben wir im Unternehmen? Die nächsten Fragen müssen sein: Was erwarten wir von dieser Personengruppe? Unter welchen Bedingungen arbeitet die Personengruppe bei uns? Gibt es hier unter Umständen Diskrepanzen zwischen dem, was wir erwarten, und dem, was sie bringen können? Wie erhalten die Mitglieder der Gruppe eine Rückmeldung zum Ergebnis ihrer Arbeit?

Dazu, als Ergebnis dieser Fremdanalyse, muss nunmehr eine eigene Standortbestimmung der Person erfolgen dürfen. Diese Selbstanalyse kann gut und gern Gegenstand eines regulären Mitarbeitergespräches sein. Der Mitarbeiter wird hierdurch zu einer Selbstreflexion seiner Arbeitsaufgabe, seiner Arbeitsstätte und seiner Arbeitsbedingungen aufgefordert.

Zusammenfassend sei somit herausgestellt, gegen Burnout gibt es nur drei Handwerkszeuge im Zusammenspiel:

1. Grundvoraussetzung: Integration psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung (Analyse als Fremdeinschätzung)

## Zur Person



**Dr. Martin Resch,**

Diplom-Psychologe, geb. 1955 in Freiburg im Breisgau. Studium der Psychologie in Berlin.

Geschäftsführer der CARO Computer Arbeit Dienstleistungsgesellschaft mbH in Hamburg ([www.caro-gmbh.de](http://www.caro-gmbh.de)) und dort zuständig für die Analyse psychischer Belastung in der Arbeit nach § 5 ArbSchG und § 3 BildscharbV, für Projekte zur Gesundheitsförderung und für die Beratung zum Aufbau eines umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements.

Regelmäßige Trainer- und Beratertätigkeit für verschiedene Bildungsträger sowie für private und öffentliche Betriebe, u. a. zu Themen Stress, Burnout, Sucht und Konfliktmanagement. Lehrbeauftragter der Universitäten Hamburg und Flensburg, Referent für die Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft und die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.

Gleichzeitig in eigener Praxis in Seevetal bei Hamburg tätig als Therapeut für Paare, Familien und Kinder sowie als Supervisor und Coach im Profit- und Non-Profit-Bereich.

Freschenhausener Weg 35  
21220 Seevetal  
Tel. 04105 - 85150  
Fax 04105 - 80263  
[www.dr-martin-resch.de](http://www.dr-martin-resch.de)  
[info@dr-martin-resch.de](mailto:info@dr-martin-resch.de)

2. Analyse einer möglichen Burnout-Gefährdung bei Personengruppen, Einteilung der Personengruppen über gleiche Tätigkeiten (Analyse als Fremdeinschätzung) und als Maßnahme:
3. Initiierung einer Selbsteinschätzung aller Personen, die zur Burnout-gefährdeten Zielgruppe zu zählen sind.

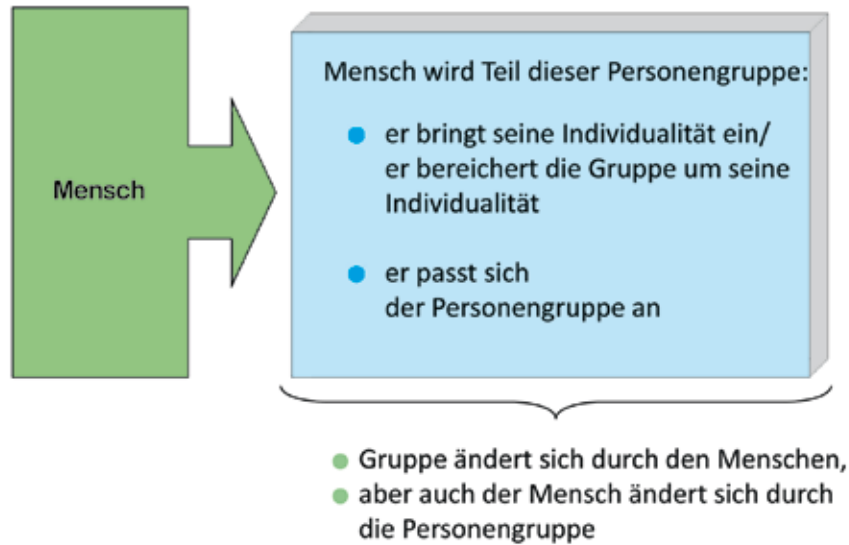
## Prävention gegen und Bewältigung von Burnout im modernen Gesundheitsmanagement

Erhalt und Förderung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer ist in unserer Zeit zur Herausforderung für innovative Unternehmen geworden. Ein Unternehmen kann mittlerweile nur noch erfolgreich sein, wenn es diese Herausforderung bewältigt. Diese Aufgabe des modernen Gesundheitsmanagements umfasst Präventionsarbeit gegen Burnout und Bewältigung von Burnout. Burnout ist ein nicht hinzunehmendes Problem, denn es ist krankmachend, zerstörend und mit eklatanten Ausfallzeiten behaftet.

Ein innovatives Unternehmen muss sich eines ebenso innovativen Gesundheitsmanagements annehmen, das bei Problemen, wie Burnout, ansetzen muss und an den neuen Steuerungs- und Organisationsformen von Arbeit ansetzen kann: „Sicherheit und Gesundheit stellen Leistungsergebnisse dar. Damit ist ihre Umsetzung vergleichbar mit dem Erreichen anderer Leistungsziele eines Unternehmens, wie z. B. hohe Produktqualität oder Gewinnmaximierung. Außerdem tragen Sicherheit und Gesundheit wesentlich zur Qualität und Produktivität in einem Unternehmen bei. Das bedeutet, dass zur Erreichung eines hohen Sicherheits- und Gesundheitsniveaus in einer Organisation dieselben Managementstrategien, Steuerungsmechanismen oder Führungsverhaltensweisen wie zur Förderung jedes Leistungsverhaltens eingesetzt und genutzt werden können“<sup>11</sup>.

Präventionsarbeit gegen Burnout und auch aktive Bewältigung von Burnout, so wurde es herausgestellt, ist eine Aufgabe der allgemeinen Unternehmenskultur. Diese Aufgabe kann nicht als Dienstleistung von außen für den Betrieb geregelt werden. Nur im innerbetrieblichen Miteinander kann diese Aufgabe bewältigt werden. Das heißt, Sorge um jeden Mitarbeiter, Vordenken für jeden Mitarbeiter, Einbeziehung jedes Mitarbeiters. Nicht die Führungskraft allein ist mehr in der Lage, diese Aufgaben zu schultern. Vordringlich Präventionsarbeit gegen Burnout geht im modernen Unternehmen jeden Mitarbeiter an. Die Beschäftigten müssen zu Experten ihrer eigenen gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen werden.

Diese Aufgabe beinhaltet Spannungspotenzial: Personen haben unter Umständen Selbstreflexion nicht gelernt. Dann muss es gelernt werden! Hierin verbirgt sich der Schlüssel zu



einem wirksameren modernen Gesundheitsmanagement: Arbeitnehmer und Führungskräfte müssen gemeinsam erleben, dass sie die Arbeitssituation optimieren und beeinflussen können. Die veränderten Anforderungen erleben sie dabei nach Antonovsky als „verstehbar, handhabbar und sinnhaft“<sup>12</sup>, d. h. sie erkennen Strukturen im scheinbaren Chaos und finden Lösungen für Probleme, die ansonsten erdrücken.

Alle Arbeitnehmer müssen in den Zustand versetzt werden, dass sie ihre eigene Situation reflektieren können, kognitive Ableitungen zulassen können und diese einem innerbetrieblichen Ansprechpartner mitteilen können.

Diese Herausforderung, so haben die Studien in den nordeuropäischen Industrieländern belegt, ist die alleinige Chance, die Krankheiten unserer Industriegesellschaft zu bewältigen und Unternehmen nicht von psychischen Erkrankungen, Herzerkrankungen usw. beeinträchtigen zu lassen. Prävention gegen Burnout muss Teil des innovativen Gesundheitsmanagements sein und als gemeinsame Leistung von Führungskräften und Arbeitnehmern verstanden werden.

- 1) Vgl. Bungard, Walter; Wiendieck, Gerd: Perspektiven: Eine Standortbestimmung der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. (2001) 2, S. 3.
- 2) Hajek, zitiert nach: Gärtner, Claudia: Pathologische Phänomene. www.uniklinik-düsseldorf.de.
- 3) Vgl. Schmitz, Gerdmarie S.: Zur Struktur und Dynamik der Selbstwirksamkeitserwartungen von Lehrern.

Ein protektiver Faktor gegen Belastung und Burnout?  
(www.diss.fu-berlin.de/2000/29/index.html) S. 35-36.

- 4) Freudenberger, Herbert North, Gail: Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt a.M.: Fischer, 1996. S. 26-27.
- 5) Ebenda, S. 123.
- 6) Winkelmann, Beate. Burnout. Referat an der Universität Trier, FB Psychologie, 2007, S. 2.
- 7) Meidinger, Herrmann; Enders, Christine: Burnout-Seminare für Lehrer: ausgebrannt und aufgebaut; Arbeits- und Nachdenkbuch. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1997. S. 52.
- 8) Ebenda, S. 5.
- 9) Modell von Cordes & Dougherty (1993) zitiert nach: Weinert, Ansfried B.: Organisationspsychologie. 4. Auflage. Weinheim: Beltz PVU, 1998. S. 249
- 10) Inqa/BAuA (Hg.): Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Bautzen, 2007.
- 11) Zimolong, Bernhard; Elke, Gabriele; Bierhoff, Hans-Werner: Den Rücken stärken. Göttingen; Bern; Wien; Paris; Oxford; Prag; Toronto; Cambridge, MA; Amsterdam; Kopenhagen: Hogrefe, 2008. S. 44-45.
- 12) Antonovsky, Aaron: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag, 1997. S. 34 ff.